ผลงานทางวิชาการ
เรื่อง
การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษาหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยส่วนกลาง

โดย

นางวาสนา ปะสังคานนท์

ตำแหน่งนักเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ ชำนาญการ

กลุ่มพัฒนาระบบราชการ กรมอนามัย

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ 1

1. ที่มาและความสำคัญ 1
2. วัตถุประสงค์ 4
3. ขอบเขตการศึกษา 4
4. กรอบแนวคิดการวิจัย 5
5. นิยามศัพท์ 5
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร 8
2. แนวคิด 7s ของ McKinsey 15
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 20
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 25
5. ผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565 35
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 36

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 39

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 39
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 40
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล 41
4. การวิเคราะห์ข้อมูล 42

บทที่ 4 ผลการศึกษา 44

1. การดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย ประจำปี พ.ศ. 2563 44
2. การขับเคลื่อนการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย 72
3. แนวทางการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย 87
4. ข้อเสนอแนะ 90

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 91

1. สรุปผลการศึกษา 91
2. อภิปรายผลการศึกษา 94
3. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา 96
4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 97

บรรณานุกรม 98

ภาคผนวก 100

บทที่ 1
บทนำ

1. ความสำคัญและที่มา

องค์กรที่มีศักยภาพ คือ องค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และต้องพัฒนาปรับตัวให้ก้าวทันสถานการณ์ของสังคมโลกที่นานาประเทศมีการแข่งขันกันในด้านต่าง ๆ ทำให้ทุกองค์กรของสังคมไทยทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้หน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบ หรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนให้เติบโตและก้าวสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง ในประเทศที่มีการพัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา และในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาเริ่มสร้างเกณฑ์ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) การมี MBNQA คือการบริหารจัดการที่มีกรอบเดียวกันและยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีแนวทางบริหารจัดการที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา

สำหรับประเทศไทยได้เริ่มนำเทคนิคและกระบวนการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) มาปรับใช้กับภาคเอกชนจนเกิดเป็น “Thailand Quality Award” (TQA) หรือ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยมีสถาบันเพิ่มผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2545 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำ“แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย” (ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2546 - 2550 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 - 2555 ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2556 - 2561) เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยนำแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาในภาคราชการให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ซึ่งประยุกต์หลักการบริหารของภาคธุรกิจมาใช้ เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การลดขั้นตอนการทำงาน การประเมินความพึงพอใจ คำรับรองการปฏิบัติราชการ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาระบบสนเทศ เป็นต้น จนกระทั่งเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้นำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนโดย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ศึกษาพัฒนาและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือชื่อย่อว่า “PMQA” เป็นกรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยภาพรวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็นเครื่องมือตรวจสุขภาพและปรับปรุงองค์การ โดยมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาอันจะส่งผลให้ระบบราชการไทยซึ่งเป็นกลไกสำคัญของประเทศมีความก้าวหน้าและเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผลจนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องซึ่งรัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 21 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศ และกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวรัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้นวัตกรรมมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์หลัก คือ การ “พลิกโฉม” ประเทศไทย สู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยกำหนดเป้าหมายหลัก 5 ประการคือ (1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ (3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม (4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน (5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว และต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล เน้นความคล่องตัว โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ 1) ระบบราชการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) หมายถึง การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใสบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วน อื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน จัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานในแนวระนาบในลักษณะของเครือข่าย ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับกัน 2) ระบบราชการที่ยึดประชาชน (Citizen-Centric Government) หมายถึงต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียวประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน 3) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

หมายถึง ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นพนักงานสมัยใหม่รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน โดยอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญ คือการสานพลังทุกภาคส่วน (collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นประโยชน์สุข เพื่อให้ประชาชนไว้วางใจ และเป็นที่พึ่งพิงได้ของประชาชน ดังนั้น PMQA 4.0 จึงเป็นเครื่องมือที่กรมอนามัยใช้พัฒนาองค์กรได้

กรมอนามัยเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประชาชนสร้างสังคมรอบรู้สู่สุขภาพดีทุกช่วงวัยอนามัยสิ่งแวดล้อมได้มาตรฐาน อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติเล็งเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ได้นำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีผลให้กรมได้รับรางวัลสาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (รายหมวด) ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร ในปี 2559 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในปี 2563 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในปี 2561 และหมวด 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2562 หมวด 6 การปฏิบัติการ ในปี 2565 และที่ยังไม่ผ่านการประเมินคือ หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกลไกขับเคลื่อนดำเนินการ จากผลการดำเนินงานของกรมอนามัยดังกล่าวที่ผ่านมาประกอบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์กรมอนามัยเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีความคล่องตัว (Agile Organization) มีเป้าหมายปี 2566 - 2570 การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 (Basic/Advance/Significance) ซึ่งกรมอนามัยยังคงมีความท้าทายในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนพัฒนาระบบราชการกรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และข้อมูลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงขาดกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 จากกรมอนามัยสู่หน่วยงานในสังกัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุต่อยุทธศาสตร์ และการพัฒนากรมอนามัยสู่ระบบราชการ 4.0 อันเป็นการพัฒนาระบบราชการรูปแบบใหม่ เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีความพร้อมต่อการเป็นองค์กรก้าวเข้าสู่ 4.0 ซึ่งกรมอนามัยยังขาดการศึกษาภาพรวมการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในภาพเพื่อนำไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 “องค์กรชั้นนำเทียบเท่าสากล” ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรในสังกัดกรมอนามัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดกรมอนามัย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไขเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยให้เป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย

2.3 เพื่อศึกษาการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัยผ่านเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3. ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาและสังเคราะห์สภาพปัญหาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเฉพาะหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยในส่วนกลาง จำนวน 18 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองกฎหมาย กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองกิจกรรมกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ กองส่งเสริมความรอบรู้ทางสุขภาพ ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักทันตสาธารณสุข สำนักโภชนาการ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ สำนักส่งเสริมสุขภาพ สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์ สำนักอนามัยผู้สูงอายุ และสำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยความสำเร็จและข้อเสนอการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัยผ่านเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3.1 กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive Research) แบบผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1) การศึกษาเอกสาร (Documentary Study) : เป็นรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยส่วนกลาง จากเอกสารวิชาการ บทความ รายงาน คู่มือแนวทางปฏิบัติ เอกสารสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

2) การศึกษาภาคสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์

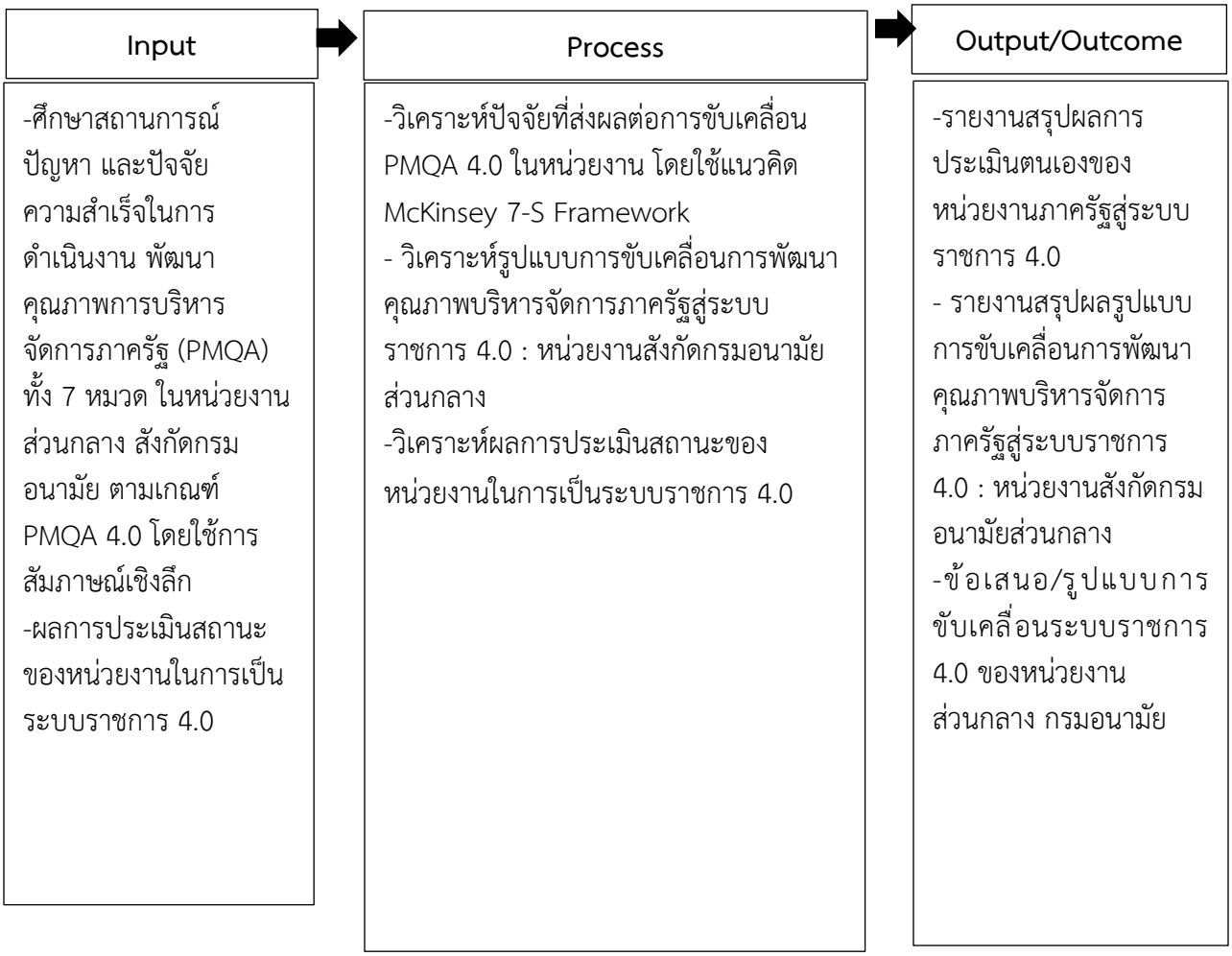
3.2 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

1) บุคลากรในหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยส่วนกลางที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชากร 4.0 ของกรมอนามัย

2) ผู้บริหารหน่วยงาน แบ่งเป็นกลุ่มหน่วยงานสนับสนุน และกลุ่มหน่วยงานวิชาการ

3) คณะกรรมการ/คณะทำงานพัฒนาองค์กรคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หรือผู้แทนกลุ่มงาน

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



5. นิยามศัพท์

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) หมายถึง กรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและ อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน) ได้แก่ 1) การนำองค์การเป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ 3) (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การและ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถให้เกิดความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ ผู้ให้บริการจะต้องมีศักยภาพที่บ่งบอกว่ามีความสามารถในการบริการที่ดี ความสามารถในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความสุภาพ นุ่มนวล กิริยามารยาทงาม บอกกล่าวสื่อสารอย่างชัดเจน และตอกย้ำให้ผู้รับบริการมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่ดีที่สุด

ระบบราชการ 4.0 หมายถึง ระบบการทำงานของราชการที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือคุณภาพการบริการ หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าต่อบริการที่ได้รับ ซึ่งคุณภาพบริการนั้นจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสมปราศจากข้อผิดพลาดก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าจนเกิดความพึงพอใจระบบราชการต้องปรับเปลี่ยน แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้ ระบบราชการ 4.0 ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการ ทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิง โครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตาม สายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐ ด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น 1 เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้น แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะ ที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้ง อำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้น ในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์ Social mediaหรือแอพพลิเคชั่นทางโทรศัพท์มือถือ 2 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความ

เสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและ ความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย หมายถึง หน่วยงานตามกฎกรทรวงฯ และหน่วยงานที่จัดตั้งภายในกรมอนามัย ที่ตั้งอยู่ในส่วนราชการที่ดำเนินการและบริหารโดยหน่วยราชการในส่วนกลางของฝ่ายบริหาร ระดับกรม โดยมีหน่วยงานภายในส่วนกลาง จำนวน 21 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกองกฎหมาย กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน สำนักงานเลขานุการกรม กองกิจกรรมกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ กองส่งเสริมความรอบรู้ทางสุขภาพ กองห้องปฏิบัติการกรมอนามัย สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักทันตสาธารณสุข สำนักโภชนาการ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ สำนักส่งเสริมสุขภาพ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์ สำนักอนามัยผู้สูงอายุ สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ และสถาบันปัญญาภิวัฒ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบสถานการณ์ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จของขับเคลื่อนหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยส่วนกลางให้เข้าสู่ระบบราชการ 4.0

6.2 นำผลการศึกษาไปจัดทำข้อเสนอการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ผ่านเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยหลักทางการบริหาร 4 ข้อ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะทำให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ได้แก่

1.1 แนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory)

ในปี 1967 Fred E.Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้การบริหารแบบใดในสภาวการณ์เช่นใด หลักคิดของการบริหารเชิงสถานการณ์ ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรมและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร เป็นต้น

1.1.1 หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

1) การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

3) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม

5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการที่ดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6) เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่าง

บุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร และความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

1.1.2 แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task -oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทางานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นาแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

โดยการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ถือเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมของผู้บริหารที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรให้ประจักษ์ออกมาใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพที่มี เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบางสถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ น่าจะเป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ (สิทธิณพ ตั้งวุทฒิไกรวิทย์, 2558)

1.1.3 ข้อดีของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Sergiovanni (1980 อ้างถึงในสิทธิณพ ตั้งวุทฒิไกรวิทย์, 2558, หน้า 21-22) ได้สรุปข้อดีของการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ ดังนี้

1) ให้แนวคิดที่ว่าการบริหารงานนั้นเหมือนตำรากับข้าว สามารถให้แนวคิดแนวปฏิบัติแบบหนึ่งต้องทำอะไรบ้าง ตามขั้นตอน หรือแนวปฏิบัติ คำตอบทางการบริหารองค์กรที่ได้ตามมาก็คือไม่มีวิธีใดที่จะดำเนินการได้ดีที่สุดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรหรือการต่อรองค่าจ้างเงินเดือน

2) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไปเล็กน้อยเกี่ยวกับองค์ประกอบหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อระบบโดยทั่วไป เช่น ในชุมชนที่เปลี่ยนจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม เป้าหมายการให้บริการขององค์กรก็ต้องเปลี่ยนตามความรู้ทักษะ แม้แต่ลักษณะผู้ให้บริการก็ต้องเปลี่ยนตาม ผู้บริหารตามแนวทางนี้จะต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงในสังคมอยู่เสมอ

3) ให้การสะท้อนภาพที่แท้จริงต่อผู้บริหารว่า งานของการบริหารนั้นมันซับซ้อน การจะหาคำตอบใด ๆ แบบให้ง่าย ๆ คงจะเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้รู้รอบใฝ่รู้มีข้อมูลอยู่เสมอ และให้คำตอบในคำถามที่ว่าทำไมงานผู้บริหารจึงไม่มีวันสิ้นสุด และทำไมจึงต้องศึกษาศาสตร์การบริหารอยู่เสมอ

1.1.4 ข้อเสียของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

1) การให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ และตัดสินในปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์อาจทำให้มีคนคิดว่า การที่จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดีแล้วจะทำให้การบริหารงานทั้งหมดดีไปเอง ข้อเสนอแนะก็คือ ในกรณีที่การตัดสินใจปัญหาปลีกย่อยจำนวนมาก ๆ ให้ถูกต้องนั้นก็สำคัญ แต่การที่จะต้องตัดสินใจในปัญหาใหญ่ ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาท

ตนเอง องค์กรและสภาพแวดล้อม ภาพรวมเหล่านี้จำเป็นและเป็นแนวทางในการตัดสินในปัญหาย่อย ๆ รองลงมาทั้งหลาย

2) ทฤษฎีสถานการณ์ทำให้มองดูเหมือนว่า เป็นเรื่องไม่มีคุณค่ามาเกี่ยวข้อง องค์ประกอบอันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม องค์กรและอื่น ๆ นับเป็นเหมือนสิ่งที่เราต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็จะไม่ต่างอะไร ไปจากเครื่องมือวัดความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ ผู้บริหารอาจกลายเป็นเพียงผู้บริหารเพื่อการบริหาร คอยยืนอยู่บนยอดของคลื่นความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา (สิทธิณพ ตั้งวุทฒิไกรวิทย์, 2558)

1.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) คือ การบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ การตัดสินใจใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายองค์กร หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหารงานมีความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง และกระบวนการการตัดสินใจสามรถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารงานที่ส่งผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่บุคคลผู้บริหารในองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจความรับผิดชอบในหน้าที่ของสมาชิกที่ได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ร่วมวางแผนโครงการ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลองค์กรภายใต้พื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยที่จะเป็นที่ยอมรับ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และสร้างผลประโยชน์ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ อินถา ศิริวรรณ, 2560)

1.2.1 ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นความสำคัญที่บุคลากรและกลุ่มงานให้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารที่มีประสิทธิภาพในบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย บุคคลผู้บริหารนิยมมอบหมายและกระจายอำนาจของตนสู่บุคคลผู้ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ จึงเป็นการช่วยลดภาระหน้าที่ของบุคคลผู้บริหารลง และสามารถใช้เวลาในเรื่องสำคัญอื่น ๆ ได้มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ช่วยให้งานในระดับล่างมีความหมายและท้าทายมากขึ้น เนื่องจากบุคคลระดับปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเกิดจากบุคคลผู้ นำแบบประชาธิปไตยที่บริหารงานด้วยโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมไม่ว่าจะให้ความร่วมมือในการตัดสินใจหรือ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหาร อันได้แก่ การวางแผน การสั่งการ และการควบคุม ย่อมสร้างความภาคภูมิใจในความมีส่วนร่วมแก่บุคคล จะนำมาซึ่งความผูกพันและความยินยอมรับผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากการมีส่วนร่วมนั้น ๆ โดยปราศจากข้อโต้แย้ง ซึ่งนักวิชาการ นิภา อินทะวงศ์ ได้เสนอแนะในการแบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสิน (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจ และปฏิบัติการ

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือด้านทรัพยากรการบริหาร และประสานความร่วมมือ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits)

4) การมีส่วนร่วมในการประเมิน (Evaluation)

อุทัย บุญประเสริฐ (2547) ระบุว่าระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป็นยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 4 ระบบ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547) คือ

1) การปรึกษาหารือ (Consulting Management) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการด้วย เหมาะสำหรับใช้กับบุคคลผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป โดยการมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน ประธานโครงการ ประธานคณะกรรมการหรือกรรมการ เป็นต้น

2) กลุ่มคุณภาพ (QC Circles) เป็นการบริหารแบบเปิดโอกาสให้บุคคลผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานแบบของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รูปแบบกลุ่มคุณภาพนี้เหมาะสำหรับใช้กับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน หรือระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นการฝึกฝนและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อค้นปัญหาสาเหตุของปัญหาตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการในการบริหารกลุ่มสร้างคุณภาพ 4 ขั้นตอนตาม PDCA คือ P (plan) การวางแผน, D (DO) การปฏิบัติ, C (Cheek) การตรวจสอบ, และ A (Act) การปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม ระบบกลุ่มคุณภาพจะใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิค QC และการใช้กระบวนการกลุ่มให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้ร่วมงานต้องอยู่ในเกณฑ์สูงจึงจะสามารถนำระบบกลุ่มคุณภาพนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้ผลมากในทางปฏิบัติ โดยมีลักษณะแตกต่างจากข้อเสนอแนะที่มักพบเห็นทั่ว ๆ ไปที่มีลักษณะเป็นกลุ่มหรือผู้รับฟังความคิดเห็นเท่านั้นกล่าวคือ รูปแบบนี้จะมีแบบฟอร์มข้อเสนอแนะให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องกรอกตามแบบที่กำหนด เช่น ปัญหาที่พบคืออะไร สาเหตุของปัญหามาจากอะไร วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง และผลที่คาดหวังจะได้รับนี้เป็นอย่างไร สำหรับแบบฟอร์มที่กำหนดนี้อาจแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน แต่มีหลักการปฏิบัติเดียวกันคือ จะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอแนะมีหน้าที่ในการประเมินข้อเสนอแนะจากแบบฟอร์มต่าง ๆ นั้นว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพียงใด ความเป็นไปได้ทางปฏิบัติมากน้อยแค่ไหนและสมควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่แจ้งนำเสนอบุคคลผู้มีอำนาจพิจารณาดำเนินการต่อไป

4) ระบบส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของกิจการ รูปแบบนี้พบมากในการบริหารกิจการของบริษัทหน่วยงานเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจโดยการส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของกิจการด้วยการลงทุนซื้อหุ้นของบริษัท หรือบริษัทอาจจ่ายเป็นส่วนหนึ่งเป็นทุนเรือนหุ้นในแต่ละปีจะช่วยให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเองและมีความรู้สึกผูกพันในการ

ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารอาจนำมาประยุกต์โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงพอใจที่จะมีส่วนร่วมให้มากที่สุด

ลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารแบบประชาธิปไตยที่บุคคลผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยรูปแบบการบริหารในปัจจุบัน ได้แก่ การปรึกษาหารือ กลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ และระบบส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นลักษณะเน้นการกระจายอำนาจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนในการตัดสินใจ มีความรู้ความเข้าใจ และมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจเป็นการให้ความสำคัญกับสมาชิกในการได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการร่วมในผลประโยชน์ และร่วมในการประเมินผลแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ อินถา ศิริวรรณ, 2560)

1.2.2 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1) ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น คือ การปฏิบัติภารกิจที่มีความสลับซับซ้อนมากและยากที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ หากสามารถเชิญชวนบุคลากรให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากเท่าใดก็จะยิ่งเป็นประโยชน์และทำให้การตัดสินใจ มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2) เกิดการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในการทำงานและการนำไปสู่การปรับปรุงทักษะในการทำงานที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในหน้าที่

3) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการจูงใจ และสร้างความผูกพันในการตัดสินใจ กล่าวคือการตัดสินใจใด ๆ ในองค์กร ถ้าหากบุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อผู้นำที่จะได้ร่วมกับบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านแบ่งปันอำนาจและสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นที่ยอมรับในเบื้องต้นแล้วว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นขั้นตอนสำคัญประการแรก

4) การมีส่วนรวมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิด และอภิปรายรวมกัน ดังนั้น การที่จะได้ความคิดดี ๆ ในการปฏิบัติงานจึงมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

5) การมีส่วนรวมในการบริหารมีผลในเชิงจิตวิทยา คือ ทำให้การต่อต้านลดน้อยลง ในขณะเดียวกัน ก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบดูว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้หรือไม่

6) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบเปิด สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานรวมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

7) ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ (Team spirit) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) มากขึ้น

8) การมีส่วนรวมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วย

1.2.3 ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ควรคำนึงถึงข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทำนองเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่ามีอุปสรรคทางด้านองค์กรซึ่งจะยึดติดกับประเพณี ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร การขาดบรรยากาศสนับสนุน การขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม นอกจากอุปสรรคทางด้านองค์กรแล้ว อุปสรรคบางอย่างอาจเกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเองที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความไม่เข้าใจ การขาดความมั่นคงหรือความกลัวที่สูญเสียอำนาจการบริหารไป เป็นต้น ส่วนอุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถ ขาดความต้องการ การไม่รับรู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมและความกลัว นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคทางด้านสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ งานและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม

1.3 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม โดยมีแนวทางในการบริหารจัดการได้แก่ 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน 2) ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน 3) การกำหนดการวัดและการให้รางวัลผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ 5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561)

การพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ โดยมีเหตุผลหลักที่สำคัญจาก 1) กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปัญหาของระบบราชการไทยที่มีหลายประการและสั่งสมมานาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การลดความเหลื่อมล้ำที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทั่วถึง เป็นธรรม การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้ปัจจัยด้านต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมของประเทศ 4) ความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนการมุ่งแก้ไขปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทยในเรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคและซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย ทั้งนี้ ได้กำหนดแผนกลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาระบบราชการ ได้แก่ (1) การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ (2) การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนให้เป็นที่

ยอมรับ ปรับปรุง แก้ไข ยกระดับ และพัฒนากฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอนการให้บริการ การอำนวยความสะดวก และมาตรฐานของส่วนราชการ(3) การพัฒนาขีดสมรรถนะและศักยภาพของข้าราชการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน (e-Service) การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนจากการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและการทุจริต (4) การบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดให้ปรับปรุงกลไกภาคราชการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อการทำงานของภาคราชการเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่เข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และสังคมในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551 อ้างถึงใน นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561 หน้า 8-9) โดยได้สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 10 ประการ ดังนี้

1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากล หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชน และการบริหารงานภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรและกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนงาน (Process Accountability) ไปสู่ภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for result)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (Devolution of Centralized Power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) นำรูปแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (Corporate Image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

2. แนวคิด 7s ของ McKinsey

2.1 องค์ประกอบของแนวคิด McKinsey 7-S Framework

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr.จากการศึกษาในบริษัทแมคคินซีย์ ซึ่งพบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว นอกจากเหนือจากกลยุทธ์และโครงสร้าง เรียกว่า "โครงร่างพื้นฐาน 7-S" (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการขององค์กรว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร โดยเป็นกรอบการพิจารณา และการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน (สุภนาถ โมฬีรัตตะกูล, 2557) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 7 มีดังนี้

1) Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ววางแผนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น ในขณะนี้องค์การอยู่ที่จุดใด องค์กรมีเป้าหมายอะไร พันธกิจขององค์กรคืออะไรและควรจะเป็นอะไร ใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เปรียบกับการรบ หากมีกลยุทธ์หรือยุทธวิธีการรบ โอกาสชนะก็ย่อมมีมากกว่าฝ่ายที่รบโดยไม่ใช้กลยุทธ์

2) Structure (โครงสร้าง) เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม หรือหมายถึงรูปแบบของการจัดองค์การที่แสดงถึงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งรูปแบบองค์การอาจจะเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้ง มีการแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก หลายระดับหรือเป็นองค์การในแนวราบ หรือหมายถึงโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ในมุมมองของ McKinsey 7-S Framework จะให้ความสำคัญที่รูปแบบองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

3) Staff (บุคลากร) บุคลากรในองค์การมีความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ย่อมทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานทรัพยากร

บุคคล (Human Resource Management) จึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในอนาคต ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง เป็นผลให้กระบวนการทางด้านทรัพยากรบุคคลดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ขององค์การ ทำให้สามารถกำหนดคุณลักษณะบุคลากร การคัดเลือกที่มีความสามารถ และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เรื่องของคนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในการบริหารองค์การในปัจจุบัน

4) Style (สไตล์) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงาน เช่น การตัดสินใจรวดเร็ว ความกระตือรือร้น ความยุติธรรม บริหารในกรอบของจริยธรรม เป็นต้น โดยรูปแบบการทำงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีการบริหารองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การอีกด้วย

5) System (ระบบ) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบการจัดซื้อ ระบบการจัดส่งสินค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบอื่น ทั้งที่เป็นระบบหลักและระบบสนับสนุนตามที่ทราบกันดีในเรื่องของ Value Chain ซึ่งระบบงานและกิจกรรมงานต่าง ๆ ในองค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กันโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีประสิทธิภาพจึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว รวมทั้ง ควรมีการเขียน Flow Chart ประกอบ เพื่อความชัดเจนในการทำงาน

6) skill (ทักษะ) หมายถึง ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์การจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

7) Shared Value (ค่านิยมร่วม) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์การ วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อ

ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การที่เชื่อมประสานทั้งองค์การเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จ

2.2 การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey

การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey มีดังนี้ (กรรณิการ์ สิทธิชัย & สันติธร ภูริภักดี, 2561)

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) จุดสำคัญที่ทำให้บริษัท เติบโตแบบก้าวกระโดดจากการเป็นบริษัทที่บริหารงานกันในครอบครัว กลายเป็นบริษัทมหาชนได้ในระยะเวลาไม่ถึง 10 ปี ด้วยการแข่งกับตนเอง ไม่มองที่คู่แข่ง เน้นมองที่ความต้องการของลูกค้าและการใช้นวัตกรรมมาเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า Value Creation Through Innovation คือการเพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้เหนือบริษัทอื่น ๆ โดยแท้จริง อีกทั้งยังเน้นใช้นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองโจทย์ลูกค้าได้อย่างครบวงจร ไม่ใช่เน้นแค่ตัวผลิตภัณฑ์อย่างเดียว แต่ครอบคลุมรวมถึง 3 ส่วน ได้แก่ Business Model, Service Innovation และ Product Innovation ซึ่งในประเด็นนี้สอดคล้องกับหนึ่งในค่านิยมองค์กรคือ "Smart-Work Smart" ที่อธิบายความหมายไว้ว่า เป็นการทำงานอย่างชาญฉลาด รู้จักการประยุกต์ใช้เครื่องมือ เช่น T เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมต่อองค์กร กับโลกที่เปลี่ยนแปลงเสมอ จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปกลยุทธ์ของบริษัท เป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจับต้องได้และเกิดขึ้นได้จริง โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์ผ่าน 2 วิธีการ 1) วิธีการ Pull (ดึง) คือ เริ่มต้นจากการแก้ปัญหาของลูกค้า เช่น ลูกค้านำไปใช้งานแล้วเหล็กเป็นสนิม หรือเกิดปัญหาด้านคุณสมบัติอื่น ๆ องค์กรก็นำปัญหานั้นมาทำการวิจัย ซึ่งสามารถค้นพบวัตถุดิบตัวใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ในที่สุด 2) วิธีการ Push (ผลัก) คือ องค์กรมักส่งพนักงานออกไปดูงานต่างประเทศ เพื่อค้นหาวัตถุดิบใหม่ๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์พัฒนาไปจากเดิม กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยระบบสารสนเทศ มีการตั้งนโยบายให้ทุกแผนกต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญด้าน IT จำนวน 1 คน เพื่อรับผิดชอบการทำงานในส่วนที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

2) ด้านโครงสร้าง (Structure) บริษัทได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรจากเดิมที่มีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ กระจายอำนาจจากศูนย์กลาง (Decentralize Organization) มีระดับขั้นบังคับบัญชาน้อย แบ่งแยกย่อยแผนกตามหน้าที่งาน เช่น การแตกย่อยเป็นแผนกขาย (Sales) และ แผนกการตลาด (Marketing) ออกจากกันในขณะที่องค์กรอื่นอาจจัดรวมไว้เป็นแผนกเดียวกัน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เอื้ออำนวยกับการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาได้อย่างใกล้ชิดและช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ง่าย ทั้งนี้เมื่อพนักงานมีการเสนอความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ก็จะมีการขออนุมัติเพียงระดับเดียว ทำให้นำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์กรยังมีการทบทวนเนื้องานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ ๆ

2.3 อิทธิพลของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey

จากการศึกษาของทิพย์วรรณ จูมแพง และคณะ (2555) พบว่าอิทธิพลของปัจจัยการบริหารด้านกลยุทธ์ องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน รูปแบบการบริหาร การมีส่วนร่วมบุคลากร ทักษะบุคลากร และค่านิยม

ร่วมองค์การ ที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้ (ทิพย์วรรณ จูมแพง และคณะ, 2555)

1) กลยุทธ์องค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้านการรายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน และด้านความร่วมมือดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข อาจเป็นเพราะว่ากลยุทธ์องค์การเป็นวิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์การสมควรปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงาน กระบวนการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นแผนหลักขององค์การที่ได้วางไว้เพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นแนวทางทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ โดยบุคลากรมากกว่าครึ่งเห็นด้วยมากในประเด็นความชัดเจนของการกำหนดนโยบาย/ทิศทาง/เป้าหมาย (ร้อยละ 50.3) และมากกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมากในประเด็นความชัดเจนของการแปลงแผนกลยุทธ์มาเป็นแผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ ความครบถ้วนของแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 43.8) การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 40.7) และความชัดเจนของการถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทาง (ร้อยละ 40.0)

2) โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายและด้านการให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนพัฒนา ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่บ่งชี้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์การจะช่วยทำ ให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีความซับซ้อนเพียงใด ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยบุคลากรมากกว่าครึ่งเห็นด้วยมากในประเด็นการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างจากการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ (ร้อยละ 50.3) และมากกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมากในประเด็นโครงสร้างองค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ (ร้อยละ 48.6) ความพร้อมในการจัดแบ่งโครงสร้าง/หน้าที่ในการดำเนินงาน (ร้อยละ 39.8) และโครงสร้างองค์การมีความคล่องตัวและรวดเร็วต่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 33.8)

3) ระบบงาน เป็นปัจจัยที่มีผลทางบวกสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้านการวิเคราะห์ข้อมูล/ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการรายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ ของหน่วยงาน ด้านความร่วมมือดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ และด้านการให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนพัฒนาของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข อาจเป็นเพราะระบบงานเป็นการทำงานที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบรวมกันและทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันหรืออย่างเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์การ และพบว่าบุคลากร 1 ใน 3 เห็นด้วยมาก ในประเด็นการรวบรวมความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 42.1) การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ (ร้อยละ40.0) ความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ 38.3) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ร้อยละ 37.9) และมีขั้นตอนหรือระบบการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถเข้าถึงง่าย (ร้อยละ 37.3)

4) ทักษะบุคลากร พบว่าบุคลากรน้อยกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมากในประเด็นบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 30.0) บุคลากรมีความสามารถในการเก็บข้อมูลตามแบบรายงาน (ร้อยละ 29.7) บุคลากรมีความสามารถรายงานผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 29.3) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (ร้อยละ 25.2) บุคลากรมีความสามารถในการนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ (ร้อยละ 19.7) และบุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม (ร้อยละ 15.5) ซึ่งทักษะบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกและสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้านการวิเคราะห์ข้อมูล/ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการรายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน ด้านความร่วมมือดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข อาจเป็นเพราะว่าทักษะบุคลากร เป็นความสามารถของบุคคลในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามต้องการ

5) ค่านิยมร่วมองค์การ บุคลากรมากกว่าร้อยละ 80 เห็นด้วยปานกลางถึงเห็นด้วยมากที่สุดในทุกประเด็นใน บุคลากร 1 ใน 3 เห็นด้วยมาก ในประเด็นบุคลากรให้การยอมรับในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 34.8) บุคลากรมีความพร้อมให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันการดำเนินงานพัฒนาให้สำเร็จ (ร้อยละ 34.5) และบุคลากรมีการทำงานเป็นทีมในการดำเนินงานพัฒนา (ร้อยละ 34.5) และบุคลากรน้อยกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมากในประเด็นบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานพัฒนา (ร้อยละ 32.8) โดยค่านิยมร่วมองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม และรายด้านการวิเคราะห์ข้อมูล/ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงาน ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน ด้านความร่วมมือดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมาย และด้านการให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาของหน่วยงานระดับเขต อาจเป็นเพราะค่านิยมร่วมขององค์การเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีปฏิบัติของบุคลากรรวมไปถึงผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ หากบุคลากรมีการกระทำตามค่านิยมขององค์การหรือการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ทำให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

6) การมีส่วนร่วม พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นระดับปานกลางมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 60.96 โดยบุคลากรมากกว่าร้อยละ 80 เห็นด้วยปานกลางถึงเห็นด้วยมากที่สุดในทุกประเด็น บุคลากรน้อยกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมาก ในประเด็นบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัด หรือปรับปรุงระบบการดำเนินงาน (ร้อยละ 28.3) บุคลากรมีส่วนร่วมในการรายงานผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 27.2) บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 25.2) บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 23.4) และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงาน (ร้อยละ 20.4)

7) รูปแบบการบริหาร พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 68.16 บุคลากร 1 ใน 3 เห็นด้วยมากในประเด็นผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ร้อยละ 49.0) ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการดำเนินงาน (ร้อยละ 45.2) ผู้บริหารมีส่วนช่วยในเรื่องการให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน (ร้อยละ 41.0) และผู้บริหารมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการดำเนินงาน (ร้อยละ 38.6) และน้อยกว่า 1 ใน 3 เห็นด้วยมาก ในประเด็นผู้บริหารมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการดำเนินงาน (ร้อยละ 25.2)

สรุปได้ว่าอิทธิพลของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey มี 5 ด้านที่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางบวกสามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม และรายด้าน การวิเคราะห์ข้อมูล/ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมองค์การ คือมีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข สำหรับปัจจัย 2 ด้านคือ รูปแบบการบริหาร และการมีส่วนร่วมบุคลากร ยังไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข

3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

3.1 การปฏิรูประบบราชการไทย

1) ระบบราชการ 1.0

รัชกาลที่ 5 วางรากฐานประเทศและจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางนานาอารยประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงระบบกรม กองใหม่และตั้งกระทรวง กรม ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์แวดล้อม รัชกาลที่ 7 วางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ เน้นระบบคุณธรรม (merit system) เมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจ ยุค 1.0 คือ ยุคเครื่องจักรไอน้ำ โดยเจมส์ วัตต์ ได้พัฒนาเครื่องจักรไอน้ำนิโคแมนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมการทอผ้าจนสามารถให้ผลผลิตมากขึ้นกว่าเดิมถึง 3 เท่า นอกจากนี้เครื่องจักรไอน้ำยังได้ถูกพัฒนาให้เป็นตัวขับเคลื่อนหัวรถจักรไอน้ำ ที่ช่วยในการขนส่ง และการคมนาคมอีกด้วย

2) ระบบราชการ 2.0

ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 เป็นต้นมา จนถึงยุครัฐบาลพลเอกชาติชาย ระบบราชการมีความเข้มแข็งและเป็นผู้นำการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการเป็นไปตามแนวทางคลาสสิคของ Max weber ว่าด้วยความชอบธรรมทางการเมืองที่มาจากเหตุผลและกฎหมาย (Legal- Rational Legitimacy) เมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจ ยุค 2.0 คือ ยุคสายพาน โดยเฮนรี่ ฟอร์ด ได้นำระบบสายพานมาใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์ของเขาจนสามารถผลิตสินค้าออกมาได้ในปริมาณมาก โดยเป็นต้นแบบให้โรงงานอื่น ๆ นำระบบสายพานมาใช้เช่นกัน ประกอบกับการเปลี่ยนจากเครื่องจักรระบบไอน้ำ เป็นระบบไฟฟ้า ทำให้ยุคนี้สินค้ามีต้นทุนที่ลดลง และถูกผลิตออกมาเป็นปริมาณมากแต่จะมีรูปแบบลักษณะเดียวกัน หรือที่เรียกว่า Mass Product นั่นเอง

3) ระบบราชการ 3.0

ปี 2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา วิกฤตต้มยำกุ้ง กระแส Democratization และ NPM ทำให้เกิดแนวคิดในเรื่อง Good Governance โดยการปฏิรูประบบราชการปี พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นการทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพเปิดกว้าง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจ ยุค 3.0 คือ ยุคอัตโนมัติ เป็นยุคที่โรงงานต่างก็นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการผลิตแบบอัตโนมัติ ทำให้ลดต้นทุนจากแรงงานคนลงได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังสามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนของราคาสินค้าลดลงอย่างมากเฉลี่ยแล้วราคาจะลดลงครึ่งหนึ่ง หรือคุณภาพและนวัตกรรมใหม่ ๆ จะเพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าตัวในระยะเวลาเพียงหนึ่งปีครึ่ง

4) ระบบราชการ 4.0

ประเทศไทยมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0 โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภาครัฐต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda - Based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบราชการสู่ Government 4.0 เมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจ ยุค 4.0 คือ ยุคผสานเทคโนโลยี จะมีการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับกระบวนการผลิตหรือสินค้า เช่น การส่งข้อมูลการใช้งานหรือปัญหาที่เกิดจากการใช้งานให้บริษัทที่ผลิตนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงสินค้าในรุ่นต่อไป การเก็บข้อมูล วิเคราะห์พฤติกรรมและตอบสนองลูกค้ารายบุคคล ซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมในยุคก่อน ๆ ที่เน้นผลิตสินค้าชนิดเดียวกันในปริมาณมาก (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560)

3.2 ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

จากวิสัยทัศน์ของประเทศไทย ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง " โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดรับกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

3.3 องค์ประกอบของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

สำหรับองค์ประกอบของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 มี 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งเป็นที่มาของการวางระบบและวิธีการทำงานใหม่ของระบบราชการ 4.0 ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560)

1) ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)

ลักษณะสำคัญของภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส โดยบุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้ มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน สามารถเข้ามา

ตรวจสอบการทำงานได้ เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายการกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะเครือข่าย มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง รวมถึงเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน

2) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก (Citizen - Centric and Service - Oriented Government)

สรุปลักษณะสำคัญของภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการและเข้าถึงความต้องการในระดับปัจเจก ได้แก่ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร โดยมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อหรือร้องขอ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน โดยใช้ระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน

3) ภาครัฐอัจฉริยะ มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ (1) ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ก็จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึก และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า (2) ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ก็จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นภาระหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ (3) ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ตั้งต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

3.4 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2565) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 ไว้ดังนี้

1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้

2) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า

3) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

4) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน

5) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย

6) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ

7) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้

8) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

9) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี

10) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

3.5 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 สรุปได้ดังนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560)

1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่ การร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ "ประชารัฐ" โดยสาระสำคัญของนโยบายประชารัฐจะอยู่ที่การใช้อำนาจของรัฐเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญมีอยู่ 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบแรก คือ กลุ่มนโยบายที่ดูแลกลุ่มรากหญ้าโดยตรง ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการอัดฉีดเงินกองทุนหมู่บ้าน หรือมาตรการส่งเสริมความเป็นอยู่ในระดับตำบล ซึ่งเป็นมาตรการดูแล สนับสนุนแบบเฉพาะเจาะจงลงไปให้แก่กลุ่มประชาชนและในระดับพื้นที่ และ (2) รูปแบบที่สอง คือ กลุ่มนโยบายที่สนับสนุนภาคธุรกิจ เพื่อลดปัญหาผลผลิตคงค้าง ก่อให้เกิดการผลิต การจ้างงาน การลงทุนระลอกใหม่ ตัวอย่างของนโยบายในรูปแบบที่สอง เช่น มาตรการยกเว้นภาษีสำหรับรายได้ที่จ่ายไปเพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์ มาตรการลดหย่อนภาษีสำหรับการซื้อสินค้าและบริการ เป็นต้น (นภธร ศิวารัตน์ และคณะ, 2560) ซึ่งประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย 1) การมีสวนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึงต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ทำความเข้าใจ แสดงทัศนะเสนอปญหา/ประเด็นที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้อง ร่วมแกไขปญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีสวนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกลุมที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ 2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แกผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจใหแกองคกรปกครองส่วนทองถิ่นหรือภาคสวนอื่น ๆ ในสังคม (ธันภัทร โคตรสิงห์, 2560)

2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจ การเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึง ความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริงและ

ขยายผลต่อไป หรือเป็นการนำเอาศาสตร์พระราชาว่าด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”มาประยุกต์ใช้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บ และประมวลข้อมูลผ่านคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และการทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือต่าง ๆ (Collaboration Tools) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ (Real Time) ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชน เกิดผลกระทบอย่างสูงและมีความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการใน ทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก็ได้มีการปฏิรูปองค์กร “กรมอนามัย 4.0” เพื่อรองรับระบบราชการยุคปัจจุบัน โดยปรับบทบาท หน้าที่ภารกิจใหม่ในการเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี โดยทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ ใช้ความรู้ดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบาย และการออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือ และกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน ซึ่งมีหน้าที่ตามกฎหมาย โดยการอภิบาล ระบบฯ ด้วยเครื่องมือ วิธีการ แนวทางและกลไกสำคัญ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) Governance by Law หมายถึง การใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ โดยการบริหารและบังคับใช้กฎหมาย รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล ให้เกิดประสิทธิภาพ 2) Governance by Policy หมายถึง การใช้นโยบายและยุทธศาสตร์ฯ เป็นเครื่องมือ ซึ่งการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของการศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้/เทคโนโลยี/มาตรฐาน ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ชัดเจนและเชื่อถือได้ (Evidence Based) 3) Governance by Partnership and Networking หมายถึง การใช้ระบบและประสานความร่วมมือกลไกภาคีเครือข่าย ทั้งการเฝ้าระวัง สถานะทางสุขภาพ พฤติกรรมสุขภาพ และสภาพแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาระบบประเมินผลกระทบต่อสุขภาพทั้งในระดับชาติ ระดับพื้นที่ และระดับท้องถิ่น 4) Governance by Social Marketing หมายถึง การวางระบบ การสร้างกระแสสังคม การเพิ่มพื้นที่เคลื่อนไหวให้พลเมือง เพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวทางสังคม (Social Movement) โดยการสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) สู่ประชาชนและสังคม (จิตติมา รอดสวาสดิ์, 2561)

โดยการขับเคลื่อนองค์กร “กรมอนามัย 4.0” มีข้อเสนอต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร ดังนี้ (จิตติมา รอดสวาสดิ์, 2561)

1) พัฒนาบุคลากรมุ่งสู่ “ข้าราชการ 4.0” ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่มีความสามารถ ใน 5 มิติ ประกอบด้วย 1.1) รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยีเป็น 1.2) เข้าใจนโยบายกฎหมายและมาตรฐาน 1.3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา 1.4) ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร และ 1.5) ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

2) วางระบบการทำงานขององค์กรให้เชื่อมโยงเปิดกว้างอย่างมีส่วนร่วมในทุกระดับ และทุกภาคส่วน บนความหลากหลายทางปัญญา (Intelligence Diversity) โดยเฉพาะความร่วมมือจากภาคเอกชนที่มีเป้าหมายเดียวกันในการนำพาสังคมสู่การมีสุขภาวะและคุณภาพชีวิตที่ดี

3) คิดค้น Disruptive Technology และแสวงหาวิธีการ แนวทางใหม่ ๆ ทั้ง Product Innovation, Process Innovation และ Social innovation เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และ คุ้มครองผู้บริโภคของคนไทย

4) มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและ มีเอกภาพ มีการใช้ประโยชน์จาก Big Data ในการวิเคราะห์แนวโน้ม ด้านสุขภาพ และประมวลผลเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงทางสุขภาพ ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award) ซึ่งประเทศไทย โดยสำนักงานคณะกรรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประยุกต์มาจาก MBNQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา) และ TQA (รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยและกำหนดเป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” พ.ศ. 2558 เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งได้ยอมรับเป็นมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กร ดำเนินการเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561) วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

ทั้งนี้ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562)

4.1 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562)

4.1.1 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

4.1.2 เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้างหรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม "ลักษณะสำคัญขององค์การ" สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม โดยเกณฑ์ PMOA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกันมากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการเครือข่ายอุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

4.1.3 เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้น การใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องโดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์การ ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัวการสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมุมมองเชิง

ระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผลและการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ซึ่ง ความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)

2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)

3) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)

4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการการทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

4.1.4 เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

ระบบการตรวจประเมินของเกณฑ์ PMQA แยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้านเครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

4.2 ค่านิยมหลัก (Core Value) ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562)

4.2.1 มุมมองในเชิงระบบ

มุมมองในเชิงระบบคือ การบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั่นคือ ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ อีกทั้งหมายถึงการบริหารจัดการองค์กรในบริบทของการเชื่อมโยงในองค์การ ซึ่งสนับสนุนโอกาสในอนาคตและความสัมพันธ์ของนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน องค์การจะต้องมีความร่วมมือเชื่อมโยงและเกื้อกูลซึ่งกันและกันรวมทั้งเครือข่ายองค์การ ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วยเสีย ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก โดยสรุปแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบ การ

บริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

4.2.2 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารของส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้นำการดำเนินกิจกร รมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

2) การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศกระตุ้นให้มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการ

4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

5) การสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องและยอมรับความผิดพลาดและให้โอกาสในการปรับปรุง

4.2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้นจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

4.2.4 การให้ความสำคัญกับคน

การให้ความสำคัญกับคน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้

เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว รวมถึงการให้ความสำคัญในการร่วมกันทำงานระหว่างบุคลากรและเครือข่าย เช่น ค่านิยมองค์การสำหรับประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมาชิกในชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากองค์การการเตรียมความพร้อมของขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์การ สนับสนุนการฝึกอบรมการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีที่คุ้มค่าในการฝึกอบรมมากขึ้นหากองค์การมีอาสาสมัคร การเรียนรู้จากบุคลากรอาสาสมัครก็เป็นอีกหนึ่งการเรียนรู้ที่ควรพิจารณา การพัฒนาและการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้

4.2.5 การเรียนรู้ขององค์การและความสามารถในการปรับตัว

องค์การต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะรายใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิต และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติ นั่นคือ การเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง การเน้นการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม โดยมีแหล่งการเรียนรู้องค์การที่สำคัญ ได้แก่ ความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง (Benchmarking)

นอกจากนี้ ยังมีตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และกลายเป็นตัววัดที่สำคัญของกระบวนการการให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานในองค์การ คุณภาพ ต้นทุน เครือข่ายอุปทาน ประสิทธิภาพและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน

4.2.6 การมุ่งเน้นความสำเร็จ

การสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อให้เกิดความเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่ององค์การต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์การต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการรักษาความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตรสาธารณชน และชุมชนขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีสถานการณ์บังคับการวางแผนงานขององค์การและการจัดการทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้า กล่าวคือ ความคาดหวังของผู้รับบริการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในอนาคต ความร่วมมือ และวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ และรูปแบบการบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคคลกร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดทั้งการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคม

4.2.7 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และแผนการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรมต้องมีสภาพเกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่แตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์กันองค์การที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยนวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ควรเกิดขึ้นในทุกระบบงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์การในทุก ๆ ด้าน ผู้นำองค์การจึงควรชี้นำและบริหารองค์การเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมรวมไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การนวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่น เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์การอยู่ นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์การและบุคคลากร และนวัตกรรมของคู่แข่ง นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลกรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานร่วมกันและอยู่ในกลุ่มที่แตกต่างกันในองค์การ ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่จึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมองค์การ

4.2.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์การทั้งภายในและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ ควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการการ

ดำเนินการของคู่แข่ง การบริหารผลการดำเนินการขององค์การอย่างมีประสิทธิผลต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศหลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ โดยตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม ตัวชี้วัดต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลดำเนินการขององค์การ และต้องสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์การสามารถประเมิน และปรับเปลี่ยนจัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์การยิ่งขึ้น

4.2.9 คุณูปการต่อสังคม

ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญต่อคุณูปการต่อสังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์การและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ นอกจากนี้ องค์การควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง ควรมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการปฏิบัติการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรลด หรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาและแก้ปัญหาอย่างตรงไปตรงมา จัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

4.2.10 จริยธรรมและความโปร่งใส

องค์การควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มคณะกรรมการกำกับดูแลองค์การต้องมีจริยธรรมสูง มีการตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์การเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ และเป็นสิ่งที่แยกแยะความถูกต้อง ออกจากความไม่ถูกต้อง การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์กรจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีความมั่นใจมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการสื่อสารอย่างเปิดกว้างในส่วนของการนำองค์การและการบริหารจัดการ และด้วยการการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์การหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร และยังมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และสร้างความเชื่อมั่นไว้ใจในองค์กร

4.2.11 การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มจะช่วยให้เกิดความภักดีหรือผูกพันต่อองค์การ มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง และขัดแย้งกันในบางครั้ง การสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่า องค์การต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนการปฏิบัติการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้น

สำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ มีการตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ การวัดผลการดำเนินการขององค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แกผู้มีความส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์การ กลยุทธ์ และด้านสังคม

4.3 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้ (นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561)

1) หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำ และกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาว และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกรวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น "สมอง" ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมของการใช้ข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวได้

5) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพันและ

การพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบและการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จและเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ

7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

4.4 ความเข้าใจเรื่องระดับของการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ในปี พ.ศ.2564 การตรวจประเมินตามแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เป็นการประเมินผลการปรับปรุงของส่วนราชการสู่ความเป็นระบบราชการ 4.0 (Development Level) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564)

4.4.1 ระดับ 1 ระดับพื้นฐาน (Basic Level) องค์การในระดับนี้ มีแนวทางการดำเนินงานในเรื่องสำคัญทุกหมวด และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ มีแนวคิดริเริ่มไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

4.4.2 ระดับ 2 ระดับก้าวหน้า (Advance Level) องค์การในระดับนี้ มีแนวทางการดำเนินในเรื่องสำคัญทุกหมวดอย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการและการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการพัฒนาตามแนวทางของการเป็นระบบราชการ 4.0

4.4.3 ระดับ 3 ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance Level) องค์การในระดับนี้ มีแนวทางการดำเนินในเรื่องสำคัญทุกหมวดอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และมีการถ่ายทอดแนวทางต่าง ๆ จนเกิดประสิทธิผลตอบสนองพันธกิจและหน้าที่ของส่วนราชการ และเชื่อมโยงกับความต้องการ และการบรรลุเป้าหมายของประเทศ มีการบูรณาการไปยังทุกภาคส่วน จนเกิดการพัฒนาตามแนวทางการเป็นระบบราชการ 4.0 จนเกิดผลที่โดดเด่น เป็นรูปธรรม โดยระดับพัฒนาจนเกิดผล เป็นการดำเนินการที่มีประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative) คือ คิดเป็น คิดเก่ง คิดเชื่อมโยงและบูรณาการให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม โดยมีคำอธิบายมิติย่อย ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) มีการพัฒนาจากพื้นฐานการทำงานในเชิงให้ความร่วมมือ (Cooperation) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution)

2) นวัตกรรม (Innovation) จากนวัตกรรมของกระบวนการภายในหน่วยงาน (Internal Process Innovation) คือ การลดขั้นตอนการบริการให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ไปสู่นวัตกรรมของผลผลิตและการบริการ (Service Innovation) คือนวัตกรรมที่นำมาใช้ พัฒนา และสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการ

หรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy/Outcome) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบใหม่ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดเก็บข้อมูลและสามารถสื่อสารได้ ฉับไว รวดเร็วขึ้น (Usage/ data base Collection of Data & Communication) ไปสู่ระบบดิจิทัลที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน เกิดประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมายทำให้ประชาชนพึงพอใจ หรือสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้าโดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการทุกภาคส่วนและสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความสะดวก ประชาชน และผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ

4) ผู้รับบริการ (Customer) ระดับตั้งรับ คือการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิผล (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM) คือมีการวางแผนรองรับการบริการที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง มองเห็นปัญหา และมีกระบวนการในการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก และพัฒนามาสู่การให้บริการที่สามารถออกแบบตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized Services) หรือคิดร่วมกันเพื่อสร้างกลไกขึ้นมาใหม่ (Government Lab)

5) กระบวนการ (Process) ระดับตั้งรับในการจัดการกระบวนการ คือการทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงาน และการบริการ (Standardization) มีการปรับปรุงงานตามวงจร P-D-C-A ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จนสามารถเทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์การอื่นเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ

6) บุคลากร (People) ระดับตั้งรับ คือบุคลากรที่ปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนองและทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Rule-base, Responsive, Top-down) พัฒนาไปสู่เชิงรุก คือเป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย และเมื่อพัฒนาไปสู่ระดับเกิดผลคือเป็นบุคลากรที่แก้ปัญหาเป็น คิดริเริ่ม และมีความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Problem Solvers, Initiative, Entrepreneurship) หรือมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

7) ผู้นำ (Leadership) ระดับตั้งรับหรือพื้นฐานเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นำเป็น คิดเป็น (Effective Leadership) พัฒนาก้าวหน้าเป็นผู้นำที่ทำงานแข็งขัน จริงจัง ใส่ใจในรายละเอียด และพัฒนาไปสู่ผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21

8) ผลลัพธ์ (Results) จากการบรรลุผลตามยุทธศาสตร์องค์การ (Organization) ไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์พื้นที่ (Sector/ จนไปสู่การบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy)

5. ผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565

ผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565 พบว่า กรมอนามัยเป็นระบบราชการ 2.73 คะแนนผลการประเมินจากผู้ตรวจน้อยกว่าคะแนนผลการประเมินตนเองจากหน่วยงานทุกหมวด หมวด 1-7 ผลการประเมินตนเอง 481.25 คะแนน และผลการประเมินจากผู้ตรวจ 340.65 คะแนน โดยหมวดที่มีคะแนนประเมินจากผู้ตรวจน้อยที่สุด คือ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (293.4 คะแนน) รองลงมาเป็นหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (330.73 คะแนน) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเอง โดยการประเมินตนเองหมวดที่คะแนนน้อยที่สุดคือ หมวด 7 การบรรลุผลลัพธ์การดำเนินการ (400 คะแนน) และหมวด 1 การนำองค์การ (468.75 คะแนน) ส่วนหมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ มีคะแนนผลการประเมินจากผู้ตรวจมากที่สุด (385.42 คะแนน) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนประเมินน้อยที่สุดคือ ข้อ 3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม (2.5 คะแนน) ข้อ 6.3 การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน (2.5 คะแนน) และข้อ 6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์กร และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ (2.7 คะแนน) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565

คะแนน PMQA ประจำปี พ.ศ. 2565			
หมวด	**ผลการประเมินตนเองจากหน่วยงาน**	**ผลการประเมินจากผู้ตรวจ**	**ค่าเฉลี่ยของหน่วยงานที่ประเมินทั้งหมด**
หมวด 1 การนำองค์การ	468.75	333.33	417.7
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	500	354.17	413.95
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	500	330.73	398.25
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้	500	385.42	409.59
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	500	354.17	391.18
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	500	293.4	410.52
หมวด 7 การบรรลุผลลัพธ์การดำเนินการ	400	333.33	348.74
คะแนนรวม (500) คะแนน	**481.25**	**340.65**	**398.56**
กรมอนามัย เป็นระบบราชการ	**3.85**	**2.73**	**3.19**

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพย์วรรณ จูมแพง และคณะ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข สุ่มตัวอย่างข้าราชการแบบเป็นระบบจากบัญชีรายชื่อข้าราชการในหน่วยงานระดับเขต 12 เขต โดยเรียงลำดับตามจำนวนข้าราชการที่อยู่ในหน่วยงานระดับเขต ที่มีจำนวนมากสุดไปถึงจำนวนน้อยสุด จำนวน 290 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ที่ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมองค์การ กลยุทธ์องค์การ ระบบงาน ทักษะบุคลากร และโครงสร้างองค์การ โดยพบว่าทั้ง 5 ปัจจัยทำนายความสำเร็จโดยรวม และพบว่ามี 4 ปัจจัยที่เรียงตามน้ำหนักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 45 คือ ด้านการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านผลสัมฤทธิ์การจัดการความรู้ของหน่วยงาน และด้านความร่วมมือการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ และพบว่ามี 3 ปัจจัยที่เรียงตามน้ำหนักการทำนายความสำเร็จได้มากกว่าร้อยละ 30 คือ ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนา ด้านการรายงานข้อมูล และด้านการพัฒนาข้าราชการตามเป้าหมายตัวชี้วัด ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับทั้ง 5 ปัจจัยเหล่านี้เพื่อช่วยผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สรวิชญ์ เปรมชื่น (2559) ได้วิเคราะห์ผลประเมินจากเอกสารของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการภายในหน่วยงานที่มีผลการประเมินระดับดีประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบาย คือ สำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี และกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ระดับจังหวัด คือ สุพรรณบุรี นครปฐม ชัยนาท อ่างทอง และ สมุทรสงคราม พบว่ากรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับ ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกที่จะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (Innovation services) ในส่วนกรมนโยบาย เน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับ หน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น แต่ยังขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการในระดับดี จะรักษาฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะ เยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้ และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดในจังหวัดคือการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ในพื้นที่เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดี เนื่องจากมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอด ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด หากสามารถนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบบราชการไทย และได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐ ยกระดับภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมืออาชีพมาพัฒนาระบบงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์การ และผู้รับบริการ และต่อยอดนวัตกรรมสม่ำเสมอ ส่วนราชการทั้งระบบย่อมจะมีทิศทางการปฏิบัติงาน

ที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาคประชาชน และจะส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การของรัฐ แบบก้าวกระโดดเทียบเคียงส่วนราชการในและต่างประเทศชั้นนำได้ และสามารถสร้างประสิทธิผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใส ระบบธรรมาภิบาลในองค์การภาครัฐและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ฐิติวัจน์ ทองแก้ว และ วิรัญญา สุทธิกุล (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ค่านิยม 4.0: กลไกขับเคลื่อนการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่กับการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 โดยได้แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการสร้างความเข้าใจการจัดการภาครัฐแนวใหม่และตัวแบบประเทศไทย 4.0 และนำเสนอค่านิยมพื้นฐาน 8 ประการ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของ รองศาสตราจารย์อุทัย เลาหวิเชียร แบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติเชิงเหตุ คือ ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) มิติเชิงกระบวนการ คือ ค่านิยมการมีวิสัยทัศน์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3) มิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล คือ ค่านิยมภาษาอังกฤษและการพัฒนาประเทศ และคุณภาพชีวิตของงาน และ 4) มิติควบคุม คือ ค่านิยมธรรมาภิบาล และผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนหรือภาคประชาชนที่สนใจสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมการปรับค่านิยมหรือแนวคิดให้สอดรับกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีการจัดกลุ่มค่านิยมธรรมาภิบาลและค่านิยมผลประโยชน์ส่วนรวมไว้ในมิติควบคุม และกำหนดกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมมิติเชิงกระบวนการและมิติสนับสนุนและสร้างความสมดุล เนื่องจากแม้องค์การภาครัฐหรือผู้บริหารจะปลูกฝังหรือนำค่านิยมใด ๆ มาสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อปฏิรูปภาครัฐให้สอดรับกับตัวแบบประเทศไทย 4.0 ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเน้นสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการพัฒนารูปแบบการให้บริการ มีการนำเทคโนโลยีทีทันสมัยมาใช้ หรือพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ แต่หากการดำเนินงานทั้งหมดไม่ถูกควบคุมโดยหลักธรรมาภิบาล หรือมุ่งประโยชน์สู่ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือถ้าเลวร้ายที่สุดผลประโยชน์จะตกไปยังกลุ่มบุคคลเพียงบางกลุ่ม โดยที่ประเทศชาติจะยังคงสะสมปัญหาแบบเดิม ๆ ต่อไป ดังนั้น การก้าวข้ามกับดักกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางไม่ควรเป็นแค่การพัฒนานวัตกรรม หรือความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรมควบคู่กันไป เพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่ประเทศ 4.0 ด้วยความถูกต้องและเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปประเทศเกิดประโยชน์แก่ประชาชนทุกคนในประเทศไทยอย่างมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และ ธนวิทย์ บุตรอุดม (2564) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0ของเทศบาลนครอุดรธานี พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการด้านผู้รับบริการ ด้านความเป็นดิจิทัล ด้านนวัตกรรม ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านผลลัพธ์ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านผู้นำด้านความเป็นดิจิทัล ด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยทั้ง 7 ร่วมกันพยากรณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้ร้อยละ 65.00 (Adj. R2 = 0.650) แนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม จัดโครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานแนวระนาบ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เร่งจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อให้เทศบาลมีทิศทางที่ชัดเจน ควรบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชน จัดทำคู่มือ

มาตรฐานในการปฏิบัติงานและบริการ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้การวิเคราะห์การทำงาน ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเพิ่มเติมความรู้ในการใช้เทคโนโลยี

อังคณา แย้มนิล (2564) ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กร ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 130 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวมและรายด้าน มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการประเมิน และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) นโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์กร ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านนวัตกรรม ตามลำดับ 3) นโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการสนับสนุนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี และนโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์ อิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี

ณัฐดนัย ฉิมพาลี (2565) ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า 1) ระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมมีการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการประเมิน ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านที่มีการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านความรู้ ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงพรรณเรื่องการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษาหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ผ่านเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.2.1 หน่วยงานราชการสังกัดกรมอนามัย ส่วนกลาง จำนวน 21 หน่วยที่มีการประเมินตนเองตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0)

1.2.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 13 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม, กองกฎหมาย, สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์, กองห้องปฏิบัติการสาธารณสุข, กองการเจ้าหน้าที่, สำนักตรวจสอบภายใน, สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม , กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ, กองแผนงาน, สำนักโภชนาการ, ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ และ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสนทนากลุ่ม โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าสำนัก/กอง/กลุ่ม/ฝ่าย คณะกรรมการ PMQA และผู้ปฏิบัติงาน รวมจำนวน 13 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

เกณฑ์คัดเลือกเข้าคือ

1. เป็นบุคลากรจากส่วนกลางกรมอนามัยที่รับผิดชอบงานพัฒนาระบบบริหาร ทั้งเพศชายและหญิง
2. ยินยอมเข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก/สนทนากลุ่ม
3. ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน

เกณฑ์การคัดออกคือ

1. ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ตลอดการศึกษา
2. ไม่ยินดีเข้าร่วมโครงการ หรือขอถอนตัวจากการเข้าร่วมโครงการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการสนทนากลุ่ม โดยทำการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดแนวคำถาม และเป็นคำถามปลายเปิดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการสนทนากลุ่ม ใช้ข้อคำถามตามแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ในประเด็นเกี่ยวกับ อายุ ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ให้สัมภาษณ์ (จำนวน 4 ข้อคำถาม)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (จำนวน 3 ข้อคำถาม)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยตามกรอบแนวคิด การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะ บุคลากร และค่านิยมร่วม ในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย (จำนวน 9 ข้อคำถาม)

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และจุดด้อยในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน

2.1.2 แบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสถานะของหน่วยงานในการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานทราบว่าตนเองอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น หรือควรปรับปรุงพัฒนาในเรื่องใด ดังนั้นหน่วยงานควรประเมินสถานะของตนเองตามความเป็นจริง เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีข้อมูลประกอบการวางแผนและพัฒนาหน่วยงานสู่ระบบราชการ 4.0 ต่อไป แบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ส่วนที่ 2 ประเด็นการพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างไว้ไปดำเนินการตรวจสอบคุณภาพดังนี้

2.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบปรับปรุง วรรคตอน การสะกดคำ การจัดวางข้อความ พิสูจน์อักษรของเครื่องมือ การพิจารณาความถูกต้องของข้อความ ความสอดคล้องของเนื้อหาและความชัดเจนในการใช้ภาษาของข้อความ

2.3.2 ผู้วิจัยนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูล จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity index: CVI) ใช้เกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกัน และการยอมรับของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่า CVI 0.80 ขึ้นไป สำหรับแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้ผู้วิจัยจะตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน จำนวน 3 ท่านพิจารณา ดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสัมภาษณ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.7 หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยกำหนดค่า IOC ที่ยอมรับได้ที่ 0.7 ขึ้นไป หากข้อคำถามใดมีค่าความเชื่อมั่นและค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.7 ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงข้อคำถามดังกล่าว เมื่อทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรส่วนกลางของกรมอนามัยในหน่วยงานอื่น ๆ นอกเหนือจาก 13 หน่วยงานเป้าหมาย จำนวน 10 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

ในการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้แบบประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเอง ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) จัดเตรียมแบบประเมินตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามผ่าน Google form เป็นช่องทางสำหรับบุคลากรที่สะดวกในการตอบแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์

2) ติดต่อประสานงานแต่ละหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ทั้ง 20 หน่วยงาน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่าง หรือผู้แทนหน่วยงานส่วนกลางแต่ละหน่วยในการทำแบบประเมินตนเอง

3) นำส่งหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแจกแบบประเมินและรับกลับคืนด้วยตนเอง กรณีแบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยจะทำ QR code แนบไปพร้อมกับหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล

4) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบประเมินที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนาม ดำเนินการโดย 2 วิธีคือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.3.2.1 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับจริง และทำหนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะแจ้งนัดหมายวันเข้าสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3.2.2 ผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่ม เก็บข้อมูลโดยการถ่ายภาพและจดบันทึก การสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้วิจัยทำการอธิบายหัวข้อต่าง ๆ ในแบบสัมภาษณ์ให้กับกลุ่มตัวอย่างเข้าใจ

3.3.2.3 รวบรวมแบบสัมภาษณ์ และบันทึกข้อมูล โดยการจัดหมวดหมู่และการตรวจสอบข้อมูล ดำเนินการอย่างเป็นระบบด้วยการจัดแบ่งประเภทของข้อมูลให้ตรงตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ หลังจากที่ได้ข้อมูลมาครบถ้วนแล้ว ใช้เทคนิคสามเส้า (triangulation) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ดังนี้

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่างๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคนพบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

3) หากมีส่วนใดที่ยังไม่สมบูรณ์จะตรวจสอบและเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ด้วยการค้นคว้าจากเอกสารและเข้าไปสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันความถูกต้องและครบถ้วนทุกอย่าง ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ และการตรวจสอบข้อมูลอาจจะดำเนินการไปพร้อมกัน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยผู้วิจัยได้ตระหนักถึงประเด็นสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมนั้น มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาของการวิจัยได้ชัดเจนสมบูรณ์และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยคณะผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีเทคนิคสามเส้า (Triangulation Technique) ด้วย 3 เทคนิค คือ

1) ต่างทฤษฎีหรือแนวคิด (Theory Triangulation) เป็นการใช้ทฤษฎีหลายๆ ทฤษฎี มาเป็นแนวทางในการอภิปรายข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย ซึ่งอาจสอดคล้องหรือขัดแย้งกันก็ได้

2) ต่างวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) เป็นการใช้หลายๆ วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การเก็บข้อมูลในประเด็นเรื่องเดียวกันจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลจากเอกสารประกอบแล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบยืนยันความสอดคล้องกัน

3) ต่างแหล่งข้อมูล (Data Sources Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่ต่างกันนั้นด้วยวิธีการเก็บข้อมูลเหมือนกัน หรือใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเดียวกันแต่ต่างเวลา สถานที่ และบุคคล แล้วนำข้อมูลมาตรวจสอบยืนยันกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงประเด็นสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ นั่นคือ ข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาของการวิจัยได้ชัดเจนสมบูรณ์และสอดคล้องกับกรอบความคิดในการวิจัยหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัย และในส่วนการนำเสนอผลการวิจัย ใช้วิธีการนำเสนอข้อมูลแบบอรรถาธิบายและพรรณนาจากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นและสรุป นำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย หากมีส่วนใดที่ยังไม่สมบูรณ์จะตรวจสอบและเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการค้นคว้าจากเอกสารและเข้าไปสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อยืนยันความถูกต้องและครบถ้วนทุกอย่าง ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ และการตรวจสอบข้อมูลอาจจะดำเนินการไปพร้อมกัน

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเชิงพรรณเรื่องการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษาหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ผ่านเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. การดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย ประจำปี พ.ศ. 2563 สู่การเป็นระบบราชการ 4.0

จากข้อมูลการประเมินตนเองของหน่วยงานราชการสังกัดกรมอนามัย ส่วนกลาง จำนวนทั้งหมด 19 หน่วยงาน ประเด็นการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 พบว่า หมวด 1 การนำองค์กร มีการดำเนินงานมากที่สุด ส่วนหมวดที่หน่วยงานมีการดำเนินงานน้อยที่สุดคือหมวด 6 โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และมีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละหมวด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละผลการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยตนเอง หมวดที่ 1-6 (n = 19)

หัวข้อการประเมิน	มี	ไม่มี
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
1. หมวด 1 การนำองค์กร		
1.1 ระบบการนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน		
1.1.1 ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางองค์กรที่รองรับพันธกิจปัจจุบันและมีการสื่อสารถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับของหน่วยงานอย่างทั่วถึง ทันการณ์ ทุกหน่วยงาน	19 (100.00)	0 (0.00)
1.1.2 ผู้บริหารกำหนดทิศทาง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ/ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	19 (100.00)	0 (0.00)
1.2 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก		
1.2.1 มีกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก (ภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น) เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ)	19 (100.00)	0 (0.00)

หัวข้อการประเมิน	มี	ไม่มี
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
1.2.2 มีกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่าย	18 (94.74)	1 (5.26)
2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		
2.1 แผนขับเคลื่อนในทุกระดับและทุกภาคส่วน		
2.1.1 แผนการดำเนินงาน/แผนการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการ และมีช่องทางการสื่อสารถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	19 (100.00)	0 (0.00)
2.1.2 แผนดำเนินงาน/แผนการปฏิบัติการ มีการคำนึงถึงการลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการ การเพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ/ประชาชน	18 (94.74)	1 (5.26)
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการและการเข้าถึง		
3.1.1 หน่วยงานมีการค้นหา รวบรวม ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการรับฟังและการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม สัมมนา เป็นต้น และนำมาประมวลผลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	17 (89.47)	2 (10.53)
3.1.2 หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ค้นหา รวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง ให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	17 (89.47)	2 (10.53)
3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์		
3.2.1 หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงาน	16 (84.21)	3 (15.79)
3.2.2 หน่วยงานนำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน/แก้ไขปัญหาในเชิงรุก เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ	16 (84.21)	3 (15.79)
3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะ		

หัวข้อการประเมิน	มี	ไม่มี
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
3.3.1 หน่วยงานมีการทบทวนและปรับปรุงบริการ และมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	19 (100.00)	0 (0.00)
3.3.2 หน่วยงานมีนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม (Segmentation Service)	18 (94.74)	1 (5.26)
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		
4.1 การจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม		
4.1.1 หน่วยงานมีกระบวนการจัดการความรู้ (รวบรวม วิเคราะห์ เผยแพร่) อย่างเป็นระบบ เช่น การรวบรวมเป็นคู่มือหรือเอกสาร การจัดทำเป็นฐานข้อมูล การจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ และต่อยอดการพัฒนาของหน่วยงาน	17 (89.47)	2 (10.53)
4.1.2 หน่วยงานมีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม/แก้ปัญหา	15 (78.95)	4 (21.05)
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร		
5.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ		
5.1.1 หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ ถูกต้องตามมาตรฐาน และเปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	18 (94.74)	1 (5.26)
5.1.2 หน่วยงานมีการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรมาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	16 (84.21)	3 (15.79)
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ		
6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ		
6.1.1 หน่วยงานมีการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	15 (78.95)	4 (21.05)
6.1.2 หน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว	15 (78.95)	4 (21.05)

หัวข้อการประเมิน	มี	ไม่มี
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ		
6.2.1 หน่วยงานมีการบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดในกระบวนการ มีการติดตามและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งเน้นคุณค่าสู่ประชาชน/ผู้รับบริการ	19 (100.00)	0 (0.00)
6.2.2 หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการการบริการประชาชน และความสะดวกในการสื่อสาร เช่น การพัฒนาแอพพลิเคชั่น เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ขั้นตอนการบริการ และรับรู้ข่าวสาร ตลอดจนข้อมูลจากผู้รับบริการ	15 (78.95)	4 (21.05)

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 ระบบการนำองค์กรที่สร้างความยั่งยืน

จากข้อมูลการประเมินตนเองของหน่วยงานราชการสังกัดกรมอนามัย ส่วนกลาง จำนวนทั้งหมด 19 หน่วยงาน ประเด็นการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 พบว่า

1.1.1 ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางองค์กรที่รองรับพันธกิจปัจจุบัน และมีการสื่อสารถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับของหน่วยงานอย่างทั่วถึง ทันการณ์ ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100

1.1.2 ผู้บริหารกำหนดทิศทาง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ/ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100

ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และรายละเอียดการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจและการสร้างนวัตกรรม หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจและการสร้างนวัตกรรม หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจ และให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	กำหนด Quick win ในการยกระดับห้องปฏิบัติการให้เป็นมาตรฐานสากล
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	สนับสนุนวิชาการองค์ความรู้ในการเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพในเชิงรุกที่สื่อสารความรอบรู้แก่ประชาชนให้นำไปปฏิบัติได้
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	มุ่งผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยเพิ่มการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานแต่ละกลุ่มภายใน

ผู้แทนหน่วยงาน	การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจ และให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
	หน่วยงาน และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและภาคีเครือข่ายภายนอกหน่วยงาน
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง โดยให้จัดเวทีประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้นวัตกรรม Best Practice ระหว่างภาคีเครือข่ายด้านอนามัยการเจริญพันธุ์และผู้เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี เช่น การประชุมวิชาการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น
กองแผนงาน	บูรณาการและบริหารเครือข่ายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาล ได้แก่ พัฒนาต้นแบบการจัดการ Street Food และต้นแบบ Green Canteen
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	1) Inspiration : 1.1) สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็ก และขับเคลื่อนมหัศจรรย์1,000 วันแรกของชีวิต, มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ, เด็กไทยเล่นเปลี่ยนโลก โดยเชื่อมโยงกับพ่อแม่, ผู้ดูแลเด็กและชุมชน 1.2) เจ้าหน้าที่สุขภาพดี มีความสุขและทำงานเป็นทีม 2) Coaching :เจ้าหน้าที่คิดและทำงานในบทบาทหน้าที่ ,PA โดยมีหัวหน้างาน /หัวหน้ากลุ่มเป็นโค้ชให้คำชี้แนะ และสนับสนุน นำผลงานเผยแพร่ และหรือมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายใน websiteสถาบันฯ 3) Counseling: ให้มีรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและวิชาการ และรองฝ่ายบริการ ให้การปรึกษา แก่เจ้าหน้าที่ ในกลุ่มงาน
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	1) ขับเคลื่อนพันธกิจกรมอนามัยในการส่งเสริมสุขภาพประชาชนทุกกลุ่มวัย 2) พัฒนาบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการให้บริหารประชาชน 3) แผนชาติ PA
กองการเจ้าหน้าที่	ภายใต้วิสัยทัศน์กรมอนามัย "กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี" และวิสัยทัศน์กองการเจ้าหน้าที่เพื่อสนับสนุน คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการตามระบบบริหารงานบุคคลด้วย ICT และพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างมีประสิทธิผล
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรในการเป็นผู้นำในอาเซียน ด้านระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อคนไทยสุขภาพดี ภายในปี 2563 และกำหนดพันธกิจคือเป็นผู้อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรมอนามัย และกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมสุขภาพที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้แทนหน่วยงาน	การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจ และให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
	ให้มีสุขภาพดีผ่านการสร้างนวัตกรรมการส่งเสริมสุขภาพตามกลุ่มวัยโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เช่น การสื่อสารข้อมูลการดูแลหญิงตั้งครรภ์จนถึงลูกอายุครบ 6 ปี ผ่านช่องทาง Facebook messenger “9 ย่างเพื่อสร้างลูก”, การพัฒนาฐานข้อมูลเรื่องอนามัยวัยเรียนน้ำหนัก ส่วนสูง ร่วมกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อส่งเสริมสุขภาพเด็กวัยเรียน, การพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการส่งเสริมสุขภาพประชากรวัยทำงานสำหรับบุคลากรสาธารณสุขและประชาชนโดยเผยแพร่ผ่านรูปแบบ website /YouTube, การพัฒนาคู่มือ 7 สัปดาห์รอบรู้สู่สุขภาพดีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้มีสุขภาพดี
กองคลัง	กำหนดทิศทางการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่คาดหวังขององค์กรโดยคำนึงถึงความต้องการ และ ผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสื่อสารถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตอบสนองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้น
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	การบูรณาการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความรอบรู้ให้กับประชาชนโดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ โดยมีกระบวนการทั้งแบบระบบปกติและระบบดิจิทัล เช่น การใช้ Application สมุดบันทึกสุขภาพประชาชน (H4U)
สำนักทันตสาธารณสุข	เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย นวัตกรรมอาจเป็นกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์
สำนักโภชนาการ	สำนักโภชนาการเป็นองค์กรหลักในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพด้านโภชนาการของประเทศเพื่อประชาชนมีสุขภาพดี โดยมีพันธกิจในการสังเคราะห์ ใช้ความรู้และดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบาย และออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพด้านโภชนาการ โดยการประสานงานสร้างความร่วมมือและกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ผู้บริหารให้นโยบายในการนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น มีการจัดทำระบบการรายงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯของหน่วยงานใหม่ในปี 2563
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้บริหารได้มีการกำกับติดตามงานอย่างเข้มข้นในการประชุมทุกวันอังคาร (Tuesday Regular Meeting: TRM) โดยอธิบดีกรมอนามัยเป็นประธาน เน้นการใช้ข้อมูลและความรู้จากการวัดวิเคราะห์ที่เป็นปัจจุบันมาเป็นปัจจัยนำเข้า ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากข้อเสนอแนะของ Cluster สายวิชาการและสายสนับสนุน นำไปสู่การพัฒนาระบบข้อมูลที่ครอบคลุม เชื่อมโยง รวมศูนย์ เป็นปัจจุบัน ซึ่งระบบ DoH Dashboard เป็นช่องทางหนึ่งที่กรมอนามัยใช้ในการเฝ้าระวัง (Surveillance) ค้นหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานเป็นเลิศ หรือ

ผู้แทนหน่วยงาน	การกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อรองรับพันธกิจ และให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
	Best Practice กรมอนามัยยังใช้เวทีการตรวจเยี่ยม นิเทศงานและตรวจราชการ โดยกำหนดให้แต่ละเขตสุขภาพ/ศูนย์อนามัยค้นหานวัตกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในพื้นที่มานำเสนอและแชร์ผ่านกลุ่มไลน์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน กรมอนามัยได้จัดทำ Area of Priority ในการจัดการความรู้ โดยใช้เกณฑ์ขนาดของปัญหา ที่จะต้องมีการสื่อสารไปยังสำนัก/กอง/ศูนย์อนามัย รวมถึงภาคีเครือข่ายเพื่อหา Best Practice หรือ Bright Spot นำไปสู่การถอดบทเรียนหรือนำเสนอในเวที LIKE Talk Award หรือกำหนดเป็นคำถามวิจัย ที่จะทำให้เกิดการศึกษา หารูปแบบ หรือการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและขยายผลต่อไป
กลุ่มตรวจสอบภายใน	พัฒนาคุณภาพงานตรวจสอบให้ทันสมัย ให้เป็นไปตามมาตรฐานการประกันคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานตรวจสอบมากขึ้น ทั้งการปฏิบัติงานภายใน รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลการตรวจสอบภายใน และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ตาม พรบ. ข้อมูลข่าวสารของราชการมาตรา 9 (8) ที่หน้าเว็บไซต์กลุ่มตรวจสอบภายในกรมอนามัย
สำนักงานเลขานุการกรม	นโยบายการประหยัดพลังงาน
กองกฎหมาย	ผู้บริหารกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานวิจัย R2R และนวัตกรรม

1.2 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

หน่วยงานราชการสังกัดกรมอนามัย ส่วนกลาง จำนวน 19 หน่วยงาน มีการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ดังนี้

1.2.1 มีกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก (ภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น) เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ) ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.2 มีกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่าย จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 94.74

ดังแสดงในตารางที่ 4.1 สำหรับรายละเอียดกลไก/แนวทางการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.3 และรายละเอียดการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 กลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก (ภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น) มีส่วนร่วมในการทำงาน หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	กลไกการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	รับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการทุกภาคส่วน ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ เช่น line , Face to Face , สัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	ใช้กลยุทธ์ตาม House model ที่ 2 กำกับ ติดตามและประเมินผล นโยบาย แผนงาน โครงการและการบังคับใช้กฎหมายให้เกิดประสิทธิภาพ และที่ 4 พัฒนาระบบข้อมูลและเฝ้าระวังอนามัยสิ่งแวดล้อม
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	แนวทางการสื่อสารและสร้างเครือข่ายจากภายนอกในการดำเนินงานที่เอื้อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	การขับเคลื่อนกลไกการป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นผ่านคณะกรรมการ ดังนี้ 1.คณะอนุกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นระดับจังหวัดและกรุงเทพมหานคร 2.คณะอนุกรรมการที่ปรึกษาอิสระด้านป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น 3.คณะทำงานยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริการสุขภาพอนามัยการเจริญพันธุ์ที่มีคุณภาพและเป็นมิตรภายใต้ยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นระดับชาติ พ.ศ.2560-2569 ที่มีแนวทางส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก ได้แก่ เครือข่ายสถานประกอบกิจการ เครือข่ายภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น เข้ามาร่วมในคณะทำงาน (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ)
กองแผนงาน	- มีการรับฟังความคิดเห็นในการกำหนดแผน/นโยบาย/โครงการต่าง ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์กรม/แผน PP&P - จัดเวทีระดมสมองในการจัดทำแผน/แนวทางการดำเนินงาน - มีช่องทางการตรวจสอบแผนปฏิบัติการกรมอนามัยและหน่วยงานเว็บกรมอนามัย/กองแผนงาน/ระบบ DOC - RRHL ในการสื่อและตอบโต้ความเสี่ยงของข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	แนวทางส่งเสริมให้ อปท. ร่วมพัฒนาระบบ EHA และมีแนวทางที่จะให้ชมรมผู้ประกอบการค้าอาหารมาเข้าร่วม
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	ขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย 1.บูรณาการความร่วมมือ 4 กระทรวงหลัก (กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงศึกษาธิการ) ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้มีการจัดทำ MOU ปี 2560 2.ขับเคลื่อนงานระดับกระทรวงสาธารณสุข ผ่านการตรวจราชการ พร้อมร่วมกำหนด Inspiration Guideline ในการกำกับติดตามงานเด็กปฐมวัย 3. มีศูนย์อนามัยที่ 12 เขต และสถาบันสุขภาวะเขตเมืองเป็นทีมในการขับเคลื่อนงานพัฒนาการเด็กระดับประเทศ 4.ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่าน คณะกรรมการสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย

ผู้แทนหน่วยงาน	กลไกการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน
	แห่งชาติ ประกอบด้วย พระสงฆ์ ผู้แทนเทศบาลนครนนทบุรี สาธารณสุขชุมชน ครู/ผู้ดูแลเด็กเครือข่ายผู้ปกครองทั้ง 2 ศูนย์
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	1. กลไกการเผยแพร่กระจายข่าวสาร สื่อความรู้ผ่านช่องทาง website หน่วยงาน 2. มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก 3. คณะอนุกรรมการ 5 ระบบ
กองการเจ้าหน้าที่	เครือข่ายกองการเจ้าหน้าที่ ในที่นี้ คือ งานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน โดยใช้กลไกการแต่งตั้งหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล(CHRO) ขับเคลื่อน, คกก. จริยธรรม, อ.ก.พ. กรม เป็นต้น
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	- กลไก/แนวทางดังกล่าว คือ สำนักส่งเสริมสุขภาพมีกลไกทำงานร่วมกับหน่วยงาน ภาคีเครือข่ายภายนอก ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาคท้องถิ่น สอดคล้องกับบทบาทภารกิจขององค์กร ทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ โดยดำเนินงานร่วมกันผ่านคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบบริหารและวิธีการทำงาน กรมอนามัย, เครือข่ายนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ(ด้านส่งเสริมพัฒนา),เครือข่ายหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพระดับจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอในแต่ละพื้นที่ และคณะกรรมการต่าง ๆ ตามภารกิจของสำนักงานส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ 1) ประเด็นอนามัยแม่และเด็ก มีการประสานความร่วมมือหน่วยงานระดับกระทรวง ได้แก่ การ MOU 4 กระทรวง (กระทรวงมหาดไทย, กระทรวงพัฒนาสังคมฯ, กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงสาธารณสุข) และหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/มาตรการ การดำเนินงานทั้งในระดับประเทศและระดับพื้นที่ผ่านกลไก คณะกรรมการอนามัยแม่และเด็กระดับชาติ ระดับเขตและระดับจังหวัด (MCH Board) ,คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service plan) เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการตายมารดาไทย, คณะอนุกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติร่วมขับเคลื่อนในประเด็นสำคัญด้านเด็กปฐมวัยและกำกับติดตามการดำเนินงานและจัดบริการที่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้มีเครือข่ายการทำงานร่วมกับภาคเอกชนและภาคประชาชนเช่น สปสช., JICA, UNICEF, WHO, มูลนิธิศูนย์นมแม่แห่งประเทศไทยและอสม.สาขานมแม่ 2) ประเด็นอนามัยเด็กวัยเรียนวัยรุ่นมีกลไกในการร่วมดำเนินงานกับภาคีเครือข่ายโดยผ่านกลไกของคณะกรรมการประเมินโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ,คณะกรรมการวัยเรียนวัยรุ่นระดับเขต , คณะกรรมการเด็กและเยาวชนระดับจังหวัด / สภาเด็กและเยาวชน ภาคีเครือข่าย ท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา 3) ประเด็นอนามัยวัยทำงาน ได้แก่ กลไกการดำเนินงานร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

ผู้แทนหน่วยงาน	กลไกการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน
	ด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคคนวัยทำงานในสถานประกอบการ ระหว่างกระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงาน กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร สภาอุตสาหกรรมและสมาคมรพ.เอกชน รวมถึงสสส.และสำนักงานประกันสังคม 4) นอกจากนี้มีการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านแพทย์และสาธารณสุขระหว่างประเทศ ได้แก่ จีน พม่า สิงคโปร์ ลาว กัมพูชา เวียดนาม 5) อื่น ๆ เช่น ชมรมหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพระดับจังหวัด ชมรมนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ (ด้านส่งเสริมพัฒนา)
กองคลัง	1) ส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนในการให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ วิจารณ์ การจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนร่างประกาศ ขอบเขตของงาน (TOR) การซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเกิน 5,000,000 บาท เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง 2) มีผังกระบวนการ ที่ระบุรายละเอียด ระยะเวลา ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติได้ตามมาตรฐาน เดียวกันและเหมือนกัน เพื่อให้สำนัก/กอง มีส่วนในการตรวจสอบในกระบวนการดำเนินงาน เช่น ตรวจสอบระยะเวลาการคืน เงินยืมตามระเบียบราชการ และระบบตรวจสอบป้องกันการยืมเงินซ้ำซ้อนของผู้ยืมในหน่วยงาน
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	การสร้างการมีส่วนร่วมการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น การออกแบบการทำงานร่วมกัน เช่น การทำแผนการดูแลผู้สูงอายุ (Care Plan) และ การทำแผนการดูแลผู้สูงอายุรายบุคคล Wellness Plan เป็นต้น
สำนักทันตสาธารณสุข	**กลไกทางการ** 1) ระดับประเทศ ได้แก่ คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (ในนามตัวแทนทันตแพทย์สภา) ซึ่งมีตัวแทนภาคประชาชน ตัวแทนผู้ป่วย ตัวแทนแรงงาน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนสภาวิชาชีพ และปลัดกระทรวง 7 กระทรวง ภายใต้คณะกรรมการชุดนี้ยังเป็นอนุกรรมการอีก 3 ชุด (คณะอนุกรรมการ กรอบ นโยบายและยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการกำหนดประเภทและขอบเขตในการให้บริการสาธารณสุขที่จำเป็นต่อสุขภาพและการดำรงชีวิต และประธานคณะอนุกรรมการมาตรฐานหน่วยบริการปฐมภูมิ) แต่ละชุดประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคประชาชน และ สปสช. 2) ระดับกระทรวง ได้แก่ 2.1) คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) สาขาสุขภาพช่องปาก (แต่งตั้งโดยปลัดกระทรวงสาธารณสุข) 2.2) คณะกรรมการสมาพันธ์ทันตแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (แต่งตั้งโดยปลัดกระทรวงสาธารณสุข) คณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนทันตแพทย์สำนักทันตสาธารณสุข (กรมอนามัย) กรมอื่น ๆ และสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ชมรมทันตแพทย์ สสจ. รพศ./รพท. และ

ผู้แทนหน่วยงาน	กลไกการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน
	รพช. 3) ระดับเขต ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) เขตสุขภาพที่ 13 กรุงเทพมหานคร สาขาสุขภาพช่องปาก (แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีกระทรวงสาธารณสุข) 4) ระดับวิชาชีพ ได้แก่ คณะกรรมการทันตแพทย์สภา คณะอนุกรรมการฝึกอบรมและสอบสาขาทันตสาธารณสุข (ราชวิทยาลัยทันตแพทย์) ซึ่งมีตัวแทนทันตแพทย์จากภาคราชการ และภาคเอกชน 5) คณะทำงานเฉพาะเรื่อง อาจแต่งตั้งโดยอธิบดีกรมอนามัยหรือผู้อำนวยการสำนักทันตสาธารณสุข นอกจากนี้ ยังประสานงานกับการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับบุคลากรและสำหรับการฝึกทักษะผู้ปกครองในการดูแลสุขภาพช่องปากเด็กพิเศษ และจะทำ MOU ระหว่างกรมอนามัยกับ กยท. ในปีงบประมาณ 2563 **กลไกไม่เป็นทางการ** บุคลากรสำนักเข้าร่วมในไลน์กลุ่มดังนี้ 1) ไลน์กลุ่มภาคีเครือข่ายวิชาชีพเช่น ชมรมทันตแพทย์ สสจ. (Ssjnet ทพ.สาธารณสุข) ชมรมทันตแพทย์ รพศ./รพท. (ชมรม ทพ รพศ รพท) ศูนย์อนามัย (ทันตฯ ศอ.) สมาพันธ์ทันตแพทย์กระทรวงสาธารณสุข (สมาพันธ์ทันตแพทย์สาสุข) และราชวิทยาลัยทันตแพทย์ 2) ไลน์กลุ่มเครือข่ายเฉพาะกับทันตบุคลากรเช่น เครือข่ายอ่อนหวาน Child Disable ราชทัณฑ์-ทันต Dental Excellent สิทธิประโยชน์พื้นฐาน 3) ไลน์กลุ่มเครือข่ายเฉพาะกับสายศึกษาเช่น Best of the Best และ วิจัยนักเรียน (กลุ่มครู ร่วมกับ สพฐ. และส่วนกลาง) HLS และ ร.ร.ต้นแบบสุขภาพ (กลุ่มครู ร่วมกับสำนักส่งเสริมสุขภาพ) ครูผู้นำสุขภาพ และ ทีมสร้างชุดการเรียนรู้ NCDs (กลุ่มครู ร่วมกับกรมควบคุมโรค) 4) ไลน์กลุ่มผู้รับการอบรมซึ่งเป็นทันตบุคลากรที่รับบริการพัฒนาศักยภาพจากสำนัก เช่น Unit cost ทันตกรรม อบรมทันตแพทย์ หลักสูตร 4 เดือน, นำเสนอทันตะ2560 Paper of Eva Oral Health Eva
สำนักโภชนาการ	กลไกผ่านแผนปฏิบัติการด้านโภชนาการระดับชาติ 5 ปี พ.ศ.2562-2566 ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ที่ 3 อาหารศึกษา กรอบยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ฉบับที่ 2 พ.ศ.2561-2580
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ใช้กลไกคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ของเครือข่ายภายนอกหน่วยงาน
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร อาทิ การประชุมทุกวันอังคาร ผ่านทางประชุมทางไกล เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดวิธีทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารผ่านทาง Social media และมีการสื่อสารภายนอกองค์กร ผ่านการประชุมผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข การตรวจราชการ การนิเทศติดตาม การเยี่ยมเสริมพลัง นอกจากนี้

ผู้แทนหน่วยงาน	กลไกการส่งเสริมให้เครือข่ายภายนอก มีส่วนร่วมในการทำงาน
	ยังมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพให้กับประชาชนผ่านการสัมภาษณ์ทางโทรทัศน์ วิทยุ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
กลุ่มตรวจสอบภายใน	สอบทานระบบการควบคุมภายในกรมอนามัย ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานเผยแพร่ข้อมูลการประเมินผลในหน้าเว็บไซต์ตนเอง และในส่วนของกรมอนามัยให้เผยแพร่ที่หน้าเว็บไซต์หลักของกรมอนามัย
สำนักงานเลขานุการกรม	ถอดบทเรียนความสำเร็จ การพัฒนาประปรุงประสิทธิภาพการจัดการพลังงานไฟฟ้า
กองกฎหมาย	ด้านการพัฒนากฎหมาย (มีการรับฟังความคิดเห็นการออกกฎหมายตามรัฐธรรมนูญ) ด้านการบังคับใช้ด้านกฎหมายใช้กลไกของคณะกรรมการตามกฎหมาย และใช้เวทีการประชุมแลกเปลี่ยนโครงการสำคัญ

ตารางที่ 4.4 การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	นวัตกรรมการทำงาน/การให้บริการที่ดำเนินการ	เครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	DOH test kit	ภาคประชาชน, ภาคีเครือข่าย รพ., สสจ. และ อปท.
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	สร้างความร่วมมือและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและภาคีเครือข่ายเพื่อการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาล และ อบต.) ชุมชน อสม. และประชาชน
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	มีกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน และการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในอนาคต	1) สถานบริการสาธารณสุขสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข 2) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 3) ศูนย์อนามัยที่ 1-12 4) ประชาชน
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	1. โครงการส่งเสริมการจัดบริการสุขภาพที่เป็นมิตรและพัฒนาภาคีเครือข่ายอนามัยการเจริญพันธุ์ในวัยรุ่นและเยาวชน 2. โครงการขับเคลื่อนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นระดับท้องถิ่น	สสจ., สสอ., รพ. สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, รพ.สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร, สถานควบคุมกรมพินิจคุ้มครองเด็กและเยาวชน, รพ.สต.,

ผู้แทนหน่วยงาน	นวัตกรรมการทำงาน/การให้บริการที่ดำเนินการ	เครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ
		สถานศึกษาภาครัฐและเอกชน, พัฒนาสังคมจังหวัด, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ
กองแผนงาน	RRHL/Dash BOARD/การบูรณาการร่วมกับ สสจ.	ประชาชน/CAT/หน่วยงานภายในกรม/กระทรวงสาธารณสุข/กระทรวงดิจิทัล
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	รูปแบบการพัฒนา Street Food และรูปแบบการเฝ้าระวังคุณภาพน้ำบริโภค	สสจ., อปท., อบต., รพ.สต., อสม., สถาบันการศึกษา ,Central Lab
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	1. พัฒนาคู่มือ DSPM ปรับปรุงปี 2563 2. ร่วมสร้าง ร่วมขับเคลื่อน และร่วมใช้มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ	1. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการเด็กปฐมวัย และบุคลากรสาธารณสุขจากส่วนกลางและภูมิภาค 2. ร่วมสร้าง ร่วมขับเคลื่อน และร่วมใช้มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ กับ 4 กระทรวง
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	1. โครงการ 10 ล้านครอบครัว 2. โปรแกรม Fitness/Line Application/Active Fam 3. ประชุมคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ	1. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2. CAT Telecom/Thai run
กองการเจ้าหน้าที่	การสร้างความผูกพัน, การส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส, การบริหารจัดการอัตรากำลัง เป็นต้น	CHRO, เจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่, คณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นต้น
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	1. ความร่วมมือกับ UNICEF โดยสนับสนุน software Rapid pro ซึ่งเป็น software แบบ open source ของ UNICEF พัฒนาเนื้อหาโดยความร่วมมือของกรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมการแพทย์ สถาบันเด็กแห่งชาติมหาราชินี ราชวิทยาลัยสูตินรีแพทย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฯลฯ 2. การพัฒนาฐานข้อมูลเรื่องอนามัยวัยเรียน น้ำหนัก ส่วนสูง ร่วมกับลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้	1.หน่วยงานต่าง ๆ ในกระทรวงสาธารณสุข เช่น กรมสุขภาพจิต กรมควบคุมโรค หน่วยงานในกระทรวงแรงงาน เช่น สำนักงานประกันสังคม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน องค์กรอิสระ เช่น สสส. หน่วยงานเอกชน เช่น มูลนิธินมแม่แห่งประเทศไทย สมาคม

ผู้แทนหน่วยงาน	นวัตกรรมการทำงาน/การให้บริการที่ดำเนินการ	เครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ
	มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมสุขภาพเด็กวัยเรียน เครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมคือ กระทรวงศึกษาธิการ 3. การพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นในการส่งเสริมสุขภาพประชากรวัยทำงานสำหรับบุคลากรสาธารณสุขและประชาชนโดยเผยแพร่ผ่านรูปแบบช่องทาง website, YouTube และ Facebook	อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ 2.บุคลากรภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข ประชาชนในชุมชน
กองคลัง	มีการนำกระบวนการที่ได้จากการเรียนรู้การจัดการความรู้ (KM) มาสร้างกระบวนการพัฒนาในการดำเนินการให้เกิดการปรับปรุง หรือนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นทั้งแนวทาง/กระบวนการ เช่น 1) การจัดทำระบบแจ้งเงินเดือนออนไลน์ 2) ระบบควบคุม กำกับและติดตามเงินยืมราชการกรมอนามัย ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	ทุกหน่วยในกรมอนามัย
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	1) หลักสูตรการอบรมพระคิลานุปัฏฐาก 2) โปรแกรมการขึ้นทะเบียน Care Manager, Caregiver และจัดทำแผนการดูแลรายบุคคล Care Plan	เครือข่ายภาคประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.)
สำนักทันตสาธารณสุข	นวัตกรรมบริการส่งเสริมป้องกัน • ฝึกทักษะผู้ปกครองในการแปรงฟันเด็กเล็ก (เด็กปกติ) ด้วยตุ๊กตาเด็ก ซึ่ง รพ. และ รพ.สต. ขอยืมใช้ได้) • นวัตกรรมลิงจ๋อสอนแปรงฟันเด็กบกพร่องทางการมองเห็น จัดส่งให้โรงเรียนสอนคนตาบอดทั่วประเทศ • ในปีงบ 2563 ผลิตสื่อนิทานภาพนูนสำหรับเด็กบกพร่องทางการมองเห็น โมเดลปากแหว่งเพดานโหว่สำหรับทันตบุคลากร และตุ๊กตาฝึกทักษะแปรงฟันเด็กปากแหว่งเพดานโหว่และเด็กพิเศษ นวัตกรรมเชิงนโยบาย •	เครือข่ายโรงเรียนเด็กไทยฟันดี เครือข่ายเด็กพิเศษ (นวัตกรรมบริการPP) เครือข่ายทันตบุคลากรทั่วประเทศ (นวัตกรรมเชิงนโยบาย)

ผู้แทนหน่วยงาน	นวัตกรรมการทำงาน/การให้บริการที่ดำเนินการ	เครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ
	ผลักดันนโยบาย Fee schedule สำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการบริการทั่วประเทศเพิ่มขึ้น เพิ่มความครอบคลุมบริการในประชากรเป้าหมายกลุ่มหญิงมีครรภ์และเด็กอายุ 4-12 ปี	
สำนักโภชนาการ	แผนปฏิบัติการด้านโภชนาการระดับชาติ 5 ปี พ.ศ.2562-2566	กระทรวงการคลัง กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมควบคุมโรค กรมอนามัย กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, สำนักงานประกันสังคม, สปสช., สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, สมอ., สวทช., สวรส., สำนักงานสถิติแห่งชาติ, สสส., กระทรวงอุตสาหกรรม อปท., อย., NECTEC, IHPP HITAP
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ระบบ DOC ในการรายงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ	คณะกรรมการตรวจให้คะแนนตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	การสร้างกลไกการกับกับติดที่เข้มข้นในเชิงยุทธศาสตร์ การใช้กลไก Thursday	กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ

ผู้แทนหน่วยงาน	นวัตกรรมการทำงาน/การให้บริการที่ดำเนินการ	เครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ
	Regular Meeting หรือ TRM เป็นกลไกของการกำหนดชี้เป้าประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยง บูรณาการ กำกับกับติดตามและตัดสินใจเชิงนโยบาย 4 กลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงสายวิชาการ สายสนับสนุน ส่วนกลางและภูมิภาค มุ่งเน้นการบริหารวิชาการ ข้อมูล ความรู้ งานวิจัย เพื่อเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ของกรม และส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดพันธมิตรสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการกรม สื่อสารนโยบาย และค่าเป้าหมาย รวมถึงระบบการสนับสนุนในการขับเคลื่อนร่วมกัน โดยแบ่งเป็น ในระดับ National Lead และ ระดับ Regional Lead	กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพัฒนาสังคมฯ
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงาน ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ จัดทำเป็นหนังสือระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-book) เผยแพร่ในเว็บไซต์กลุ่มตรวจสอบภายใน	ทุกหน่วยงานในสังกัดกรม อนามัย คณะกรรมการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงาน คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลกระทรวงสาธารณสุข
สำนักงานเลขานุการกรม	การเปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้า/อิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องปรับอากาศเบอร์ 5 หลอดไฟ LED โซลาร์เซลล์	หน่วยงานภายในกรมส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
กองกฎหมาย	ยังไม่มีการดำเนินการพัฒนานวัตกรรม	อยู่ระหว่างการพิจารณาดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 แผนขับเคลื่อนในทุกระดับและทุกภาคส่วน

2.1.1 หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีแผนการดำเนินงาน/แผนการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการ และมีช่องทางการสื่อสารถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100

2.1.2 มีแผนดำเนินงาน/แผนการปฏิบัติการ มีการคำนึงถึงการลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการ การเพิ่มความรวดเร็ว และสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ/ประชาชน ร้อยละ 94.7

ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และรายละเอียดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การบริการของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	การให้บริการรายงานผลการทดสอบผ่าน App, มี SOP ในการควบคุมงานทุกขั้นตอน และมีการควบคุมด้วยระบบ QC และทดสอบความชำนาญของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	การรวบรวมเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการค้นหาความต้องการที่และนำไปสู่การตอบสนองให้ดียิ่งขึ้น เช่น Big DATA / ENV DATA /web Cluster อวล. / ภาพ เสียง และข้อความ รวมถึงโปรแกรมเพื่อการติดตามและประเมินผลของสำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม และโปรแกรม Manifest System
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	-การพัฒนาเว็บไซต์กลางเพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลการดำเนินงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น -การจัดทำสื่อมัลติมีเดียในการชี้แจงการดำเนินงานเฝ้าระวังการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นและการเฝ้าระวังการแท้ง พ.ศ. 2562 -หลักสูตรเรื่องนวัตกรรมการยุติการตั้งครรภ์และการขึ้นทะเบียนใช้ยายุติการตั้งครรภ์ -โครงการส่งเสริมการจัดบริการสุขภาพที่เป็นมิตรและพัฒนาภาคีเครือข่ายอนามัยการเจริญพันธุ์ในวัยรุ่นและเยาวชน มีแผนการลดขั้นตอนกระบวนการประเมินรับรองโรงพยาบาลตามมาตรฐานบริการสุขภาพที่เป็นมิตรสำหรับวัยรุ่นและเยาวชน พัฒนามาตรฐานฯ ให้สอดคล้องมาตรฐานระดับโลก
กองแผนงาน	DOC/eMENSCR/ RRHL/Dash BOARD/Web conference และเทคโนโลยีการประชุมของกรมอนามัย

ผู้แทนหน่วยงาน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	การให้บริการเอกสารสิ่งพิมพ์ เป็นไฟล์ดิจิทัล ลดการพิมพ์เอกสาร ปรับปรุงกระบวนการอบรมผู้สัมผัสอาหาร และการประเมินรับรอง EHA โดยใช้โปรแกรมประเมิน EHA
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	-การตอบข้อซักถามประชาชนที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับเด็กปฐมวัย ผ่านช่องทางออนไลน์ของสถาบันฯ -การถ่ายทอดกิจกรรมโรงเรียนพ่อแม่ ผ่านทาง Facebook live -การประชุมขับเคลื่อนมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ ผ่านทาง VDO conference
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	- กลุ่ม Line กิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ - ตรวจสอบข้อมูล/ลงทะเบียนผู้รับบริการ แก้ไขข้อมูลและรายงานผลผ่านหน้า website - แจ้งเวียนการจัดทำระบบงานสารบรรณแก่ทุกกลุ่ม
กองการเจ้าหน้าที่	- มีการใช้ระบบบุคลากร, ระบบจัดทำบัตรออนไลน์, Line Group, Facebook กอง, e-mail, Google form เป็นต้น - การจัดทำ/ปรับปรุง SOP กองการเจ้าหน้าที่
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	-การพัฒนา Application ด้านการส่งเสริมสุขภาพตามกลุ่มวัยเพื่อพัฒนาช่องทางบริการและการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล 4.0 เช่น แอพพลิเคชั่นสมุดบันทึกสุขภาพแม่และเด็กจนถึงวัยทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารข้อมูลการดูแลหญิงตั้งครรภ์จนถึงลูกอายุครบ 6 ปี ผ่านช่องทาง Facebook messenger “9 ย่างเพื่อสร้างลูก” -การลดขั้นตอนและประหยัดกระดาษโดยการประชาสัมพันธ์หนังสือเวียนผ่านทาง Line official ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ การจองห้องประชุมผ่านระบบ การยื่นใบลาผ่านระบบบุคลากร -การพัฒนาฐานข้อมูลเรื่องอนามัยวัยเรียน น้ำหนัก ส่วนสูง ร่วมกับลูกค้าผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมสุขภาพเด็กวัยเรียน
กองคลัง	-การประเมินความพึงพอใจ และเอกสารประกอบการประชุมในรูปแบบออนไลน์ (QR CODE) -การตรวจสอบใบสำคัญชดใช้หนี้เงินยืมราชการ มีระบบป้องกันการยืมเงินซ้ำของรายยืมที่ยังไม่มีการส่งคืนเงินและชดใช้หนี้เงินยืมราชการ -การลดจำนวนเงินในการดำเนินการจ่ายเงิน มีการใช้ข้อมูลเก่าในการเก็บสถิติจำนวนวันในการจ่ายค่าตอบแทนตามสิทธิโดยการจ่ายเช็คสั่งจ่ายกับกระบวนการใหม่ โดยการจ่ายตรงผ่านบัญชีธนาคารของผู้มีสิทธิผ่านระบบ KTB corporate online

ผู้แทนหน่วยงาน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
	-ระบบเงินแจ้งเดือนออนไลน์ เพื่อลดการใช้กระดาษ รวดเร็ว ประหยัดเวลา สามารถเรียกข้อมูล ณ แต่ละช่วงเวลาย้อนหลังได้
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	-โปรแกรมการขึ้นทะเบียน Care Manager, Caregiver และจัดทำแผนการดูแลรายบุคคล Care Plan -การทำ Flow chart แนวทางการบริหารงานด้านการเงินของหน่วยงาน
สำนักทันตสาธารณสุข	-ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ในเว็บไซต์สำนักโดยทำเป็นป้ายประกาศ (banner) -ปฏิทินสำนักในเว็บไซต์สำนัก ระบุชื่อการประชุมและผู้เข้าประชุม ทำให้เครือข่ายทราบได้ว่า สำนักจะมีกิจกรรมอะไรเมื่อไร จัดโดยกลุ่มงานใด ทำให้ลดการโทรศัพท์ถาม -แจ้งข่าวสารและส่งหนังสือเชิญประชุมผ่านไลน์กลุ่มวิชาชีพ -การลงทะเบียนเข้าร่วมประชุม online ผ่านเว็บไซต์สำนักซึ่งเข้าถึงได้จาก PC, tablet และโทรศัพท์มือถือ -ผู้เข้าประชุมเข้าถึงเอกสารประกอบการประชุมผ่าน QR code/ link URL -การลงทะเบียนประชุมแบบออนไลน์ ผู้จัดได้จำนวนและข้อมูลของผู้สมัครประชุมล่วงหน้าโดยไม่ต้องพิมพ์ซ้ำ -จัดทำวิทยาสารทันตสาธารณสุขเป็น E-journal -Website Dental Clinic, “คลินิกส่งเสริมสุขภาพช่องปากและทันตกรรมป้องกัน” หรือ scan QR code ในบัตรนัด -โปรแกรม Dental Clinic (ทำบัตรคนไข้ใหม่ ค้นบัตรคนไข้เก่า บันทึกข้อมูลการบริการ ออกบัตรนัด และออกรายงานการบริการ) ลดความผิดพลาดจากการพิมพ์ ลดเวลาในการค้นบัตรเก่า เชื่อมโยงข้อมูลกับ Website Dental Clinic
สำนักโภชนาการ	-มีการวิเคราะห์สารอาหารทางห้องปฏิบัติการ เผยแพร่ขั้นตอนการให้บริการวิเคราะห์สารอาหารทางห้องปฏิบัติการ ผ่านทางเว็บไซต์สำนักโภชนาการ -Program ThaiNutriSurvey ซึ่งเป็นโปรแกรมคำนวณปริมาณสารอาหารประชาชนทั่วไป สามารถดาวน์โหลดไปใช้งานได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	-ใช้ระบบ QR code แทนการใช้เอกสารการประชุม/ใช้ระบบการประชุมทางไกล (web conference) -ปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะผลงาน TPSA -ระบบรายงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ (ระบบ DOC)
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	-มีการส่งหนังสือเวียนผ่าน Line สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ -การยื่นใบลาผ่านระบบ การจองห้องประชุมผ่านระบบ

ผู้แทนหน่วยงาน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ/การบริการ
	-เครื่องมือการประเมินและส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย (0-5 ปี) รวมทั้ง Mobile Application เพื่อส่งเสริมสุขภาพรายกลุ่มวัย
กลุ่มตรวจสอบภายใน	-การบริการให้คำปรึกษา โดยรวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานการณ์ Covid-19 เผยแพร่บนเว็บไซต์เพื่อหน่วยงาน -รายงานผลการตรวจสอบในการประชุมผู้บริหารกรมอนามัย -การประชุมผ่านระบบ Video Conference ผ่าน Application Zoom, Cisco Webex -การเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกลุ่มตรวจสอบภายในผ่านเว็บไซต์กลุ่มตรวจสอบภายใน ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ pdf, e-book, Info graphic, ผ่าน Facebook กลุ่มตรวจสอบภายใน
สำนักงานเลขานุการกรม	-มีเว็บไซต์หน่วยงาน และช่องทาง Line
กองกฎหมาย	ใช้โปรแกรมการกำกับติดตามการดำเนินงานของคณะกรรมการสาธารณสุขจังหวัดและคณะกรรมการสาธารณสุขกรุงเทพมหานคร แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนงานหลักและสนับสนุนสำคัญ /ขาดงบประมาณสนับสนุน

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการให้บริการและการเข้าถึง

3.1.1 หน่วยงานมีการค้นหา รวบรวม ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการรับฟังและการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็น แบบสอบถาม สัมมนา เป็นต้น และนำมาประมวลผลเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 17 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 89.47

3.1.2 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ค้นหา รวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง ให้ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 17 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 89.47 ดังแสดงในตารางที่ 4.1

3.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์

3.2.1 หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสีย จำนวน 16 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 84.21

3.2.2 มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน/แก้ไขปัญหาในเชิงรุก เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการจำนวน 16 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 84.21 ดังแสดงในตารางที่ 4.1

3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะ

3.3.1 หน่วยงานมีการทบทวนและปรับปรุงบริการ และมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.3.2 มีนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม (Segmentation Service) จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 94.74

ดังแสดงในตารางที่ 4.1 โดยมีรายละเอียดงานบริการ และกระบวนงานต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 4.6 และรายละเอียดแนวทางการปรับปรุงกระบวนงาน/ปัญหาและวิธีการแก้ไขเชิงรุก ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.6 งานบริการ และกระบวนงานต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	งานบริการ และกระบวนงานต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	ระบบติดตามขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวอย่าง หลังจากผู้รับบริการนำส่งตัวอย่างแล้ว
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	1) การดำเนินงานพัฒนาระบบและกลไก HIA เช่น แนวทาง/หลักสูตร HIA สำหรับ อปท. เจ้าหน้าที่สาธารณสุข, EHA : 8000, แนวทางเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพในพื้นที่เสี่ยง, คู่มือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพในพื้นที่ เป็นต้น 2.การดำเนินงานเฝ้าระวังด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เช่น ค่าเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพจาก PM10/PM2.5 /ชุมชนต้นแบบเฝ้าระวังฯกรณีหมอกควันภาคเหนือ 9 ชุมชน/ ต้นแบบชุมชนด้านการปรับตัวด้านสุขภาพ เป็นต้น
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	งานพัฒนาสุขาภิบาล / การพัฒนาระบบควบคุมกำกับการเก็บขนมูลฝอยติดเชื้อ โดยโปรแกรมกำกับการขนส่งมูลฝอยติดเชื้อ (Manifest system)
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	1) ระบบฐานข้อมูลอนามัยการเจริญพันธุ์ประเทศไทย (Thailand Reproductive Health Database) 2) ชุดจำลองการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น 4.0 และสื่อการเรียนรู้เรื่องการคุมกำเนิดวัยรุ่นผ่าน QR code
กองแผนงาน	ระบบเฝ้าระวัง Dash BOARD
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	กระบวนการถ่ายทอดความรู้ /ให้คำปรึกษาทางวิชาการ ผ่าน Line กลุ่ม
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	การเพิ่มช่องทางอื่นในการเข้าถึง DSPM โดยสร้าง QR Code DSPM ลงในคู่มือ DSPM พร้อม link คลิปวีดีโอ และเพิ่มช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ในการเข้าถึงคู่มือแนวทางการอบรมเลี้ยงดูส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กอายุต่ำกว่า 3 ปี โดยสร้างเป็น E-public สามารถเพิ่มข้อมูลบนระบบได้
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	โปรแกรม Fitness ในการให้บริการ/กล่องรับความคิดเห็นของผู้รับบริการและผ่านทาง Line Application

ผู้แทนหน่วยงาน	งานบริการ และกระบวนงานต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กองการเจ้าหน้าที่	การจัดบัตรออนไลน์, การให้บริการข้อมูลผ่านระบบบุคลากร, ระบบ MIS, การปรับปรุง SOP การจัดการข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ เป็นต้น
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	การพัฒนาการสื่อสารข้อมูลการดูแลหญิงตั้งครรภ์จนถึงลูกอายุครบ 6 ปี ผ่านช่องทาง Facebook messenger “9 ย่างเพื่อสร้างลูก” เพื่อสนับสนุนให้เกิดพัฒนาการเด็กสมวัย โดยมีกระบวนการตั้งแต่การลงทะเบียนเข้ารับบริการผ่าน Facebook เพื่อรับบริการรับส่งข้อมูล ความรู้เพื่อดูแลตั้งแต่ตั้งครรภ์จนลูกอายุครบ 6 ปี โดยต้องมีการตอบคำถามพื้นฐาน เช่น อายุครรภ์ อายุเด็ก เพศ และที่อยู่ หลังจากนั้นระบบจะประมวลผลและส่งข้อมูลที่ตรงและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นพ่อแม่เด็ก นอกจากนี้ยังได้รับข้อมูลความรู้ในประเด็นต่าง ๆ เช่น ตั้งครรภ์คุณภาพ นมแม่และโภชนาการเด็ก พัฒนาการเด็กตามวัย การเล่นและการส่งเสริมพัฒนาการ การเลี้ยงลูกเชิงบวก การป้องกันโรคที่พบบ่อยและวัคซีน สุขภาพอนามัยที่ดี ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุและการปฐมพยาบาล บทบาทสมาชิกในครอบครัว ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่จะสามารถใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการเพื่อติดตามการปฏิบัติหรือการเข้าถึงการบริการ
กองคลัง	1) โปรแกรมบริหารครุภัณฑ์ AMS (เป็นระบบในการบันทึกทรัพย์สินของหน่วยงาน) เพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 2) โปรแกรมแผน-ผลการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อบันทึกแผนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย และเป็นการเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตามระเบียบงานของพัสดุ ซึ่งทุกหน่วยงานในสังกัดจะเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างไว้บนเว็บไซต์นี้ เพื่อให้ผู้ขาย/ผู้รับจ้างสามารถเข้ามาดูข้อมูลรายการที่จะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	คู่มือแนวทางการอบรมหลักสูตรการอบรมพระคิลานุปัฏฐาก (พระอาสาสมัครส่งเสริมสุขภาพประจำวัด - อสว.) เป็นหนังสือคู่มือแนวทางที่ใช้ในการอบรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการดูแลอนามัยของพระสงฆ์เองและสามารถให้คำแนะนำ สามารถดูแลพระสงฆ์ภายในวัดและชุมชน
สำนักทันตสาธารณสุข	1) นวัตกรรมลิงจ๋อสอนแปรงฟันเด็กบกพร่องทางการมองเห็น จัดส่งให้โรงเรียนสอนคนตาบอดทั่วประเทศ 2) สื่อนิทานภาพนูนสำหรับเด็กบกพร่องทางการมองเห็น 3) โมเดลปากแหว่งเพดานโหว่สำหรับทันตบุคลากร และตุ๊กตาฝึกทักษะแปรงฟันเด็กปากแหว่งเพดานโหว่และเด็กพิเศษ

ผู้แทนหน่วยงาน	งานบริการ และกระบวนงานต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	4) website Dental Clinic เข้าถึงได้ 2 ระดับคือ ระดับทันตแพทย์สำนัก สามารถ log in เข้า website ตรวจสอบจำนวนคนไข้ที่นัดไว้ จำนวนและประเภทบริการที่ให้บริการไป ส่วนระดับผู้รับบริการ สามารถเข้า website จาก google search “คลินิกส่งเสริมสุขภาพช่องปากและทันตกรรมป้องกัน” หรือ scan QR code ในบัตรนัด จะเข้าถึงข้อมูลการนัดของตนและตารางการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ที่นัดและคำแนะนำการปฏิบัติตนก่อน/หลังรับบริการ
สำนักโภชนาการ	การดำเนินงาน Healthy Canteen เพื่อการสร้างสิ่งแวดล้อมด้านอาหารเพื่อสุขภาพของคนวัยทำงานในกระทรวงสาธารณสุข และเป็นต้นแบบแก่บุคคลทั่วไปที่มาติดต่อราชการ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีดัชนีมวลกายเกินมาตรฐาน สามารถเลือกสั่งอาหารที่เหมาะสมกับความต้องการพลังงานของร่างกายได้ผ่านมาตรฐานอาหาร S M L
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ยังไม่มีการดำเนินงาน
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	หน่วยงานมีกระบวนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 5 คลัสเตอร์หลัก และ 4 คลัสเตอร์สนับสนุน
กลุ่มตรวจสอบภายใน	จัดทำคู่มืออิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่บนเว็บไซต์กลุ่มตรวจสอบภายใน สำหรับคณะกรรมการระบบควบคุมภายใน คู่มือผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงาน ในรูปแบบ pdf, e-Book, Info graphic
สำนักงานเลขานุการกรม	ใช้การเผยแพร่สื่อสารผ่านช่องทาง Line
กองกฎหมาย	ใช้ QR Code, แบบฟอร์มออนไลน์ (google form), โปรแกรมกำกับติดตามฯ, เว็บไซต์ศูนย์บริหารกฎหมายสาธารณสุข, กลุ่มไลน์/เพจ Facebook,“โปรแกรมสำเร็จรูปการบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล”, ระบบตรวจสอบสถานะการอุทธรณ์

ตารางที่ 4.7 แนวทางการปรับปรุงกระบวนงาน/ปัญหาและวิธีการแก้ไขเชิงรุก ของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	แนวทางการปรับปรุงกระบวนงาน/ปัญหาและวิธีการแก้ไขเชิงรุก
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	สอบถามเชิงลึกถึงความไม่พึงพอใจต่อการบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกจุด
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	ส่งเสริมความรอบรู้และพฤติกรรมอนามัยสิ่งแวดล้อม สำหรับประชาชน
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายเพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ความพึงพอใจ สร้างความผูกพัน และปรับปรุงประสิทธิภาพและบริการให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

ผู้แทนหน่วยงาน	แนวทางการปรับปรุงกระบวนงาน/ปัญหาและวิธีการแก้ไขเชิงรุก
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	การปรับปรุงมาตรฐานบริการสุขภาพที่เป็นมิตรสำหรับวัยรุ่นและเยาวชน (YFHS) และแนวทางการกำกับติดตามโรงพยาบาลตามมาตรฐาน YFHS ให้สอดคล้องกับมาตรฐานระดับโลกในด้านการให้บริการสุขภาพแก่วัยรุ่นที่ได้คุณภาพ ขององค์การอนามัยโลกและพระราชบัญญัติการป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น พ.ศ.2559
กองแผนงาน	ยังไม่มีการดำเนินงาน
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	ยังไม่มีการดำเนินงาน
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	1) จัดกิจกรรมโรงเรียนพ่อแม่ ตรงกับความต้องการของผู้ปกครอง 2) จัดทำแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนงานส่งเสริมพัฒนาการเด็กระดับจังหวัด (CPM Guideline)
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	1. จัดประชุมผู้บริหารกลุ่มงานการประชุมกองฯ 2. กำหนดกฎระเบียบมาตรฐานกระบวนการทำงาน/การให้บริการ
กองการเจ้าหน้าที่	จัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย กำหนดเป็นมาตรการในการขับเคลื่อน และกำหนดเป็น PA ระดับหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคลเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมสุขภาพผ่านเครือข่ายในที่ประชุมเครือข่ายนักวิชาการสาธารณสุขเชี่ยวชาญ (ด้านส่งเสริมพัฒนา) และมีการประเมินการใช้สมุดบันทึกสุขภาพแม่และเด็กพัฒนาเนื้อหารูปแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ข้อคิดเห็นจากการประชุมหัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพระดับจังหวัด
กองคลัง	ยังไม่มีการดำเนินงาน
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโปรแกรมการขึ้นทะเบียน Care Manager, Caregiver และจัดทำแผนการดูแลรายบุคคล Care Plan เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงและต่อยอดการทำงานของโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพ เสถียรภาพมากขึ้น พร้อมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกและช่วยลดระยะเวลาในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
สำนักทันตสาธารณสุข	การพัฒนาทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความรู้เรื่องระเบียบการเบิกจ่ายและการบริหารความเสี่ยง
สำนักโภชนาการ	สร้างกิจกรรมที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เช่น กิจกรรมหิ้วปิ่นโต โชว์เมนูผัก กิจกรรมเต้นบาสโลป กิจกรรมสวดมนต์ประจำสัปดาห์ กิจกรรมเก็บข้อมูลก้าวเดินแต่ละเดือน และข้อมูลจากการตรวจวัด In body บุคลากรทุก 3 เดือน รวมทั้งสร้างสิ่งแวดล้อมด้านอาหารที่โรงอาหารกระทรวงสาธารณสุข (Healthy Canteen) เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาภาวะสุขภาพ เช่น ดัชนีมวลกายเกินมาตรฐาน

ผู้แทนหน่วยงาน	แนวทางการปรับปรุงกระบวนงาน/ปัญหาและวิธีการแก้ไขเชิงรุก
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้ข้อเสนอแนะผลงาน TPSA /ปรับปรุงคณะกรรมการพิจารณาผลงาน TPSA กรมอนามัย
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	การออกแบบระบบการนำองค์กรใหม่ การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ การวางระบบบริหารจัดการภายใน การมีกลไกกำกับติดตามอย่างเข้มข้น
กลุ่มตรวจสอบภายใน	รวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริการให้คำปรึกษา แบบสอบถาม Online ผ่าน Google form การรายงานผลการตรวจสอบภายในเบื้องต้นของผู้ตรวจสอบภายในประจำหน่วยงานผ่าน Google form มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการบริการด้านตรวจสอบภายในและจัดเก็บข้อมูลรายงานผลการตรวจสอบภายใน ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ ใน Google Drive โดยมีระบบการ Login เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูล สะดวกต่อการสืบค้นและปรับปรุงในกรณีปฏิบัติงานนอกสำนักงาน ซึ่งมีการพัฒนาระบบและกระบวนการจัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
สำนักงานเลขานุการกรม	เปลี่ยนหลอดไฟแบบ LED และ มีการรายงานผลจากหน่วยงาน
กองกฎหมาย	การปรับปรุงกระบวนการตอบข้อหารือตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมอนามัย ทั้ง 3 ฉบับ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การจัดการความรู้ และใช้องค์ความรู้เพื่อเรียนรู้ พัฒนา แก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม ดังนี้

4.1.1 มีกระบวนการจัดการความรู้ (รวบรวม วิเคราะห์ เผยแพร่) อย่างเป็นระบบ เช่น การรวบรวมเป็นคู่มือหรือเอกสาร การจัดทำเป็นฐานข้อมูล การจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ และต่อยอดการพัฒนาของหน่วยงาน จำนวน 17 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 89.47

4.1.2 มีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม/แก้ปัญหา จำนวน 15 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 78.95

ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และมีรายละเอียดการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหา ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหาของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

ผู้แทนหน่วยงาน	การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหา
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	ฐานข้อมูลห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรอง
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	จัดทำข้อมูล และพัฒนาระบบเฝ้าระวังในพื้นที่เสี่ยง เช่น พื้นที่เสี่ยงมลพิษอากาศ พื้นที่เหมืองแร่ เป็นต้น

ผู้แทนหน่วยงาน	การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหา
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	มีการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ENV DATA และเว็บไซต์ Cluster อนามัยสิ่งแวดล้อม
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	การพัฒนาใช้ฐานข้อมูลของนักเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการมาเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลกระทรวงสาธารณสุขเพื่อติดตามการดำเนินงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น การนำข้อมูลจาก Health data center มาพัฒนางานและแก้ไขปัญหา และการนำข้อมูลเฝ้าระวังด้านอนามัยการเจริญพันธุ์ มาพัฒนาการเข้าถึงบริการ
กองแผนงาน	มีฐานข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลจาก HDC/กระทรวงศึกษา/สำนักงบประมาณ/สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/สำนักงานสถิติแห่งชาติ และเว็บไซต์ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	มีข้อมูลคุณภาพน้ำประปากับสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคและการประปาส่วนภูมิภาค
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	ใช้ข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และข้อมูลพัฒนาการเด็กปฐมวัยใช้ HDC ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศกระทรวงสาธารณสุข
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	ข้อมูลจาก Internet ข้อมูลองค์ความรู้ที่มีความน่าเชื่อถือ
กองการเจ้าหน้าที่	ระบบฐานข้อมูลกลางกรมอนามัย, DoH Dashboard (ตัวชี้วัด ITA), การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใน ITA, ระบบบุคลากร
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	การใช้ฐานข้อมูลเด็กเกิดมีชีพของกระทรวงมหาดไทยและการรายงานสถานการณ์การตายของมารดาไทย มาใช้กำกับติดตาม และพัฒนางานเพื่อลดอัตราการตายมารดา มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลอนามัยเด็กวัยเรียนจากกระทรวงศึกษาธิการและฐานข้อมูล National eye Health Data Center เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์พัฒนางานอนามัยโรงเรียน มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล HDC เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานด้านการส่งเสริมสุขภาพ
กองคลัง	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	ข้อมูลพฤติกรรมสุขภาพที่พึงประสงค์ในผู้สูงอายุ และการบันทึกการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุระยะยาว
สำนักทันตสาธารณสุข	ข้อมูลความผิดปกติของกระดูกขากรรไกรและใบหน้า การเข้าไม่ถึงบริการสุขภาพช่องปาก สิทธิประโยชน์สุขภาพช่องปากของเด็กสิทธิ UC และ CSMBS และความจำเป็นในการรับบริการส่งเสริมป้องกันรักษา เพื่อวิเคราะห์ gap และจัดทำโครงการพัฒนาการดูแลเด็กปากแหว่งเพดานโหว่และเด็กพิเศษแบบองค์รวม

ผู้แทนหน่วยงาน	การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและแก้ปัญหา
สำนักโภชนาการ	เชื่อมโยงจากระบบรายงาน Health Data Center (HDC) เกี่ยวกับภาวะโภชนาการทุกกลุ่มวัย และเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบ H4U เกี่ยวกับพฤติกรรมการกินของวัยทำงาน รวมทั้งมีการ MOU ร่วมกับ NECTEC เช่น ข้อมูลภาวะโภชนาการเด็กวัยเรียน
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	หน่วยงานมีการรวบรวมและจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาการทำงาน โดยข้อมูล คือ ระบบคลังข้อมูลวิชาการ ,ระบบการจัดการความรู้ นวัตกรรมกรมอนามัย, ฐานข้อมูลผลงานวิจัยที่ผ่านจริยธรรมกรมอนามัย, ระบบสารสนเทศสนับสนุนด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (DoH Dashboard)
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักงานเลขานุการกรม	เว็บไซต์ของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงานกระทรวงพลังงาน
กองกฎหมาย	เว็บไซต์ศูนย์บริหารกฎหมายสาธารณสุข และ Facebook หน่วยงาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

5.1.1 หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ คือ มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ ถูกต้องตามมาตรฐาน และเปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่ม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร จำนวน 18 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 94.74

5.1.2 หน่วยงานมีการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร มาสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 16 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 84.21 ดังแสดงในตารางที่ 4.1

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

6.1.1 หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จำนวน 15 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 78.95

6.1.2 มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว จำนวน 15 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 78.95 เช่นกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 4.1 และมีรายละเอียดเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผล ของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผล ของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

หน่วยงาน	เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผล
ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย	ระบบติดตามขั้นตอนการตรวจวิเคราะห์ หลังจากรับตัวอย่างเข้าสู่ห้องปฏิบัติการแล้ว และการนำส่งรายงานผลผ่าน App
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	ระบบเทคโนโลยี เช่น ทาง DOC (แผนและผล) /Line HIA/Staff ติดตามงาน
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	โปรแกรมเพื่อการติดตามและประเมินผลของสำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	มีการติดตามการรายงานผลการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นผ่านระบบ DoH Dashboard การติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์อนามัยทางไลน์
กองแผนงาน	DOC/eMENSCR/ RRHL/Dash BOARD/Web conference
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	ยังไม่ดำเนินการ (กำลังพัฒนา)
สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ	- ใช้ระบบ Line ในการกำกับติดตามงาน รายงานความก้าวหน้า - ใช้ e-mail และ ระบบ DOC กรมอนามัย
กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	โปรแกรม Fitness/โปรแกรม Line Application/Active Fam
กองการเจ้าหน้าที่	anamai mail, Line Group
สำนักส่งเสริมสุขภาพ	- การรายงานผลการสำรวจพฤติกรรมสุขภาพที่พึงประสงค์ผ่าน App H4U - การรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (DOC) ,HDC - การติดตามผลการดำเนินงานผ่านระบบ informal เช่น โทรศัพท์, line และระบบ Informal
กองคลัง	ใช้ Group Line, Face book รวมถึงมีการแจ้งเตือนเป็น SMS
สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	โปรแกรมการขึ้นทะเบียน Care Manager, Caregiver
สำนักทันตสาธารณสุข	1) รายงานผลการดำเนินงานบริการทันตกรรมผู้ต้องขัง ในเว็บไซต์สำนักทันตสาธารณสุข 2) โปรแกรมคลินิกทันตกรรมสามารถออกรายงานการบริการทันตกรรมจำแนกผู้ให้บริการและประเภทบริการ และรายรับประจำเดือน 3) ติดตามงานผ่านระบบเฝ้าระวังทันตสาธารณสุขในเว็บไซต์กรมอนามัย และการใช้ไลน์กลุ่ม
สำนักโภชนาการ	ยังไม่มีการดำเนินการ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	Anamai click search (Search Engine) / ระบบสารสนเทศสนับสนุนด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (DoH Dashboard) (Data Visualization) สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ และคาดการณ์ผลลัพธ์ได้ โดย

หน่วยงาน	เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผล
	ยกตัวอย่างสถานการณ์และผลลัพธ์ เช่น การทบทวนวรรณกรรมเพื่องานวิจัย และศึกษาแนวทางการพัฒนาผลงาน เฝ้าระวังสถานการณ์ด้านสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม และกำกับติดตามตัวชี้วัด
กลุ่มตรวจสอบภายใน	ยังไม่มีการดำเนินการ
สำนักงานเลขานุการกรม	ระบบ e-report.energy.go.th และช่องทาง Line
กองกฎหมาย	โปรแกรมกำกับติดตาม คสจ. , ใช้ช่องทาง Line, Mail

6.2 การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และบริการ

6.2.1 หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการบริหารจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัดในกระบวนการ มีการติดตามและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งเน้นคุณค่าสู่ประชาชน/ผู้รับบริการ ทุกหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100

6.2.2 หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ การบริการประชาชน และความสะดวกในการสื่อสาร เช่น การพัฒนาแอพพลิเคชั่น เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ขั้นตอนการบริการ และรับรู้ข่าวสาร ตลอดจนข้อมูลจากผู้รับบริการ จำนวน 15 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 78.95 โดยในภาพรวม พบว่าหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการดำเนินงานมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการน้อยที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

2. การขับเคลื่อนการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย

ในปีงบประมาณ 2566 ได้สัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงาน รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้แทนจำนวน 13 คน จากทั้งหมด 13 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักงานเลขานุการกรม, กองกฎหมาย, สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์, กองห้องปฏิบัติการสาธารณสุข, กองการเจ้าหน้าที่, สำนักตรวจสอบภายใน, สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ, กองแผนงาน, สำนักโภชนาการ, ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ และ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ โดยผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ร้อยละ 38.46 รองลงมาเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ร้อยละ 30.77 นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ นักวิเทศสัมพันธ์ นักวิชาการตรวจสอบภายใน และบรรณารักษ์ ร้อยละ 7.69 ระดับชำนาญการพิเศษมากที่สุดร้อยละ 53.85 รองลงมาเป็นระดับชำนาญการ ร้อยละ 30.77 ลักษณะการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการ PMQA ร้อยละ 46.15 รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ร้อยละ 38.46 ระยะเวลาปฏิบัติงานในกรมอนามัยเฉลี่ย 18.85 ปี (SD.=9.51) ค่ามัธยฐาน 20 ปี (ค่าต่ำสุด 5 ปี, ค่าสูงสุด 35 ปี) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป (n=13)	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
นักวิชาการสาธารณสุข	5	38.46
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	4	30.77
นักวิทยาศาสตร์การแพทย์	1	7.69
นักวิเทศสัมพันธ์	1	7.69
บรรณารักษ์	1	7.69
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	1	7.69
ระดับ		
ปฏิบัติการ	1	7.69
ชำนาญการ	4	30.77
ชำนาญการพิเศษ	7	53.85
เชี่ยวชาญ	1	7.69
ลักษณะการปฏิบัติงาน		
ผู้บริหาร	2	15.39
คณะกรรมการ PMQA	6	46.15
ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป	5	38.46
ระยะเวลาปฏิบัติงานในกรมอนามัย		
ค่ามัธยฐาน = 20 ปี (ค่าต่ำสุด 5, ค่าสูงสุด 35)		

2.1 การขับเคลื่อนการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 คน ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละมิติที่คิดว่าหน่วยงานมีการดำเนินการมากที่สุด เรียงลำดับ 1-3 พบว่า มิติที่หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัยมีการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 คือ มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (ร้อยละ 53.85) อันดับที่ 2 คือ มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (ร้อยละ 46.15) และอันดับที่ 3 มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (ร้อยละ 53.85) ดังแสดงในตารางที่ 4.11 และมีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละมิติแยกรายหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละมิติที่หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัย ดำเนินงานมากที่สุดตามลำดับ 1-3

การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐใน 3 มิติ (n = 13)	**เรียงลำดับ มิติที่หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัยมีการดำเนินงาน จำนวนคน (ร้อยละ)**		
	ลำดับที่ 1	**ลำดับที่ 2**	**ลำดับที่ 3**
มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	3 (23.08)	**6 (46.15)**	4 (30.77)
มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	**7 (53.85)**	4 (30.77)	2 (15.38)
มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย	3 (23.08)	3 (23.08)	**7 (53.85)**

ตารางที่ 4.12 การขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละมิติแยกรายหน่วยงาน (13 หน่วยงาน)

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน	**มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน**	**มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง**	**มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย**
สำนักงานเลขานุการกรม	1) มีการเชื่อมข้อมูลกับระบบ ThaiLis 2) มีการ MOU และแชร์ข้อมูลร่วมกัน	กรณีเหตุการณ์โรค COVID-19 มีการบริการข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน ทำให้เข้าถึงง่าย สะดวก แต่ไม่ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการประชาชน ไม่ทราบความพึงพอใจของประชาชน ทำให้กระบวนการไม่ครบถ้วน	ขาดบุคลากร เครื่องมือเทคโนโลยี รวมถึงทักษะด้านคอมพิวเตอร์ โดยใช้เทคโนโลยีทั่วไป แต่ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ อยู่ระหว่างทดลองใช้ระบบ Call center (เช่าจากเอกชน)
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	มีระบบข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าระบบได้ตั้งแต่ระดับนโยบาย ศูนย์อนามัยและพื้นที่ และส่วนราชการอื่นที่เป็นเจ้าภาพร่วม (กรณีการร่วม KPI)	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบ	พัฒนาให้มีระบบข้อมูลศูนย์กลาง
กองกฎหมาย	1) มีการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานเพื่อบริการข้อมูลด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม รวมทั้งข้อมูลด้านกฎหมายต่อประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ	บริการข้อมูล, บริการให้คำปรึกษา รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ภายใต้กฎหมายที่กรมอนามัยกำกับดูแล, บริการระบบอำนวยความเป็นธรรมให้กับประชาชน, บริการความรู้ด้านกฎหมายและวิชาการ	1) ใช้ PMQA เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางที่กรมอนามัยกำหนด 2) พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน	มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
	2) มีมาตรการขับเคลื่อนงานร่วมกับภาคีเครือข่ายและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		และปรับปรุงกระบวนการทำงาน
กองห้องปฏิบัติการสาธารณสุข	มีการเปิดเผยความโปร่งใส พร้อมรับการประเมินและการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกกรณีการจัดซื้อจัดจ้าง	มีการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงานและพิจารณาแนวโน้มความต้องการของประชาชนในแต่ละกลุ่มวัย	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมกับการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะและศักยภาพสูงในทุกมิติ
กองการเจ้าหน้าที่	การสร้างเครือข่ายมากของกรมอนามัย เช่น การ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ	1) การพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ เช่น Application เพื่อบริการประชาชนโดยตรง 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์กรมที่มุ่งมั่นสร้างสุขภาพที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่มวัย	การมีระบบที่ทันสมัยพัฒนาและจัดตั้งให้มีหน่วยงาน "กองดิจิทัล" เพื่อดำเนินงานส่งเสริมภารกิจเทคโนโลยีกรม
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	1) มีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงานผ่านทางช่องทาง website ของหน่วยงานเพื่อบริการประชาชนและผู้ที่สนใจ 2) มีการเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับ อปท. ในการดำเนินงาน EHA ระบบบริการคุณภาพ อปท. 3) มีการดำเนินงานร่วมจัดทำแผน NEHAP ร่วมกับหน่วยงานต่างกรม ต่างกระทรวง และมีการรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกกระทรวง 4) มีการ MOU ร่วมกับหน่วยงานอื่นในการ	1) มีการให้บริการประชาชน ด้านข้อมูล และศูนย์ร้องเรียน ผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน Facebook หน่วยงาน 2) มีระบบการประเมินความพึงพอใจ สำหรับประชาชนและผู้มารับบริการ 3) มีแพลตฟอร์มช่วยปฏิบัติงานให้ อปท. ดำเนินงานตามบังคับใช้กฎหมาย เช่น ระบบ Manifest	ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการปฏิบัติงานของหน่วยงานในด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน	มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
	ดำเนินงานด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม เช่น MOU การอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น		
สำนักตรวจสอบภายใน	การสานพลังเชื่อมโยงข้อมูลด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ยังมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากข้อมูลของกรมยังไม่เป็นระบบ ไม่ real time ใช้ประโยชน์ได้ค่อนข้างน้อย รวมถึงข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่มีน้อย และยังไม่เป็นระบบ	มีการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมทุกกลุ่มวัยโดยผ่านเครื่องมือ มาตรฐาน แนวทางแก่ประชาชน แต่ยังขาดการประเมินความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจของสินค้าและบริการเหล่านั้น	1) บุคลากรยังไม่พร้อม/ทักษะไม่เพียงพอ, ขาดการพัฒนาและวางแผนระยะยาวในการพัฒนาคน 2) มีการพัฒนาหน่วยงานแต่ยังไม่มีการบูรณาการกัน 3) หน่วยงานมีแพลตฟอร์มหลากหลาย แต่ยังไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	1) มีการเปิดเผยข้อมูล เช่น PM 2.5 แจ้งเตือนประชาชน และบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมควบคุมมลพิษ กรมอุตุนิยมวิทยา 2) มีการทำแผนการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	1) จัดทำข้อมูล/สื่อการคาดการณ์ผลกระทบต่อสุขภาพ PM2.5 ฝุ่น 2) จัดทำข้อมูลวิชาการ ในการป้องกันความเสี่ยงต่อสุขภาพ	พัฒนาแอพพลิเคชั่นในการดำเนินงาน
กองแผนงาน	1) บูรณาการด้านแผนงาน งบประมาณ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคีเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกกรม เพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานภารกิจกรมอนามัย 2) มีการขับเคลื่อนแผนถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ สู่ภาคีเครือข่ายในพื้นที่ สสจ. อปท. ชุมชน	บริการข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม แผนงานโครงการสำคัญของกรม นโยบาย ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงช่องทางรับฟังความคิดเห็น ผ่านทางเว็บไซต์ Facebook Line Web board	ในระยะแรกเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล platform สมุดบันทึกสีชมพู สำหรับมารดาในการบันทึกข้อมูลสุขภาพ ต่อมาเป็นภารกิจของกองดิจิทัลในการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน	มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
สำนักโภชนาการ	1) ขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม 2) การสร้างเครือข่ายโดยการร่วมกระบวนการคิดวิเคราะห์มองเป้าหมายในการส่งเสริมสุขภาพกลุ่มวัย ร่วมกับเอกชนในการขับเคลื่อน ร่วมจัดทำและเก็บข้อมูล เพื่อพัฒนาสร้างโอกาสในการดำเนินงาน	วิเคราะห์ความต้องการของประชาชน เพื่อกำหนดแผนและการแก้ไขปัญหา ด้านโภชนาการของประชาชน	การพัฒนาองค์กรให้น่าอยู่น่าทำงาน ขับเคลื่อน PMQA
ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาคีสู่การเชื่อมต่อกับภาครัฐด้วยกัน เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระหว่างประเทศ กำหนดกระบวนการเชิญภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความเห็นต่อแผนฯ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลการดำเนินงานด้านการต่างประเทศเพื่อให้บริการประชาชน เจ้าหน้าที่กรม ปรับปรุงพัฒนาระบบ/กระบวนการทำงานเพื่อรองรับการขับเคลื่อนด้านการต่างประเทศ	ปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรในการเดินทางไปต่างประเทศให้เข้าถึงง่ายและรวดเร็ว	ปรับปรุงและพัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลของบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานต่างประเทศให้เข้าถึงง่ายต่อการสืบค้น
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	1) มีการขับเคลื่อนงานสุขาภิบาลอาหารและน้ำร่วมกับภาคีเครือข่าย สถานประกอบการ ชุมชน เอกชน 2) มีการ MOU ระหว่างกัน 3) มีความร่วมมือรณรงค์ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานหลักเกณฑ์ทางวิชาการ	1) พัฒนา App เพื่อให้ประชาชนร่วมประเมินการเฝ้าระวังด้านสุขาภิบาลอาหาร 2) การพัฒนาเครื่องมือให้ร้านอาหารและสถานประกอบการใช้ลงทะเบียนผู้สัมผัสอาหาร	ดำเนินตามภารกิจ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน	มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน	มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง	มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย
	รวมถึงการตรวจสอบน้ำและอาหาร 4) การพัฒนาเครือข่าย สร้างการมีส่วนร่วมกับเครือข่าย รวมถึงการร่วมติดตามประเมินผลด้านสุขาภิบาลอาหารและน้ำร่วมกับภาคีเครือข่าย	3) พัฒนาระบบข้อมูลด้านสุขาภิบาลอาหาร เพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ 4) การพัฒนากฎหมายเพื่อจัดการสุขาภิบาลของตลาดตาม พรบ.สาธารณสุข	
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1) กรมอนามัยดำเนินการขับเคลื่อนงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับนานาชาติ ระดับประเทศ ระดับพื้นที่ 2) การกำหนดพันธสัญญา, MOU หรือการใช้กลไกของคณะกรรมการระดับชาติ 3) การเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ด้านวิชาการ, คู่มือ, แนวทางปฏิบัติในการที่จะดูแลสุขภาพของประชาชน	1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรม วิเคราะห์จากการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักในเป้าหมายของการส่งเสริมสุขภาพและจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎหมายที่กรมอนามัยดูแลกำกับ 2) องค์ความรู้, มาตรฐานทางวิชาการ เน้นการสื่อสารเพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ, การสร้างเครื่องมือในการเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพผ่านเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล และแพลตฟอร์มต่าง ๆ	กรมอนามัยอยู่ระหว่างการเข้าสู่ "การเปลี่ยนผ่านสู่ระดับดิจิทัล" โดยการปรับปรุงโครงสร้างภายในรองรับการดำเนินงาน, จัดทำยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ สู่การยกระดับเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แต่ยังไม่ค่อยเป็นรูปธรรมสำหรับหน่วยงานย่อย

หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย บางส่วนมีการวิเคราะห์จากการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักในเป้าหมายของการส่งเสริมสุขภาพและจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎหมายที่กรมอนามัยดูแลกำกับ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการทั้งหมด และเน้นการสื่อสารเพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ, การสร้างเครื่องมือในการเฝ้าระวังผลกระทบต่อสุขภาพผ่านเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล และแพลตฟอร์มต่าง ๆ บางหน่วยงานอยู่ระหว่างพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน โดยปัญหาที่พบในมิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance) พบว่าบุคลากรยังไม่พร้อม/มีทักษะไม่เพียงพอ, ขาดการพัฒนาและวางแผนระยะยาวในการพัฒนาคน

รวมถึงมีการพัฒนาหน่วยงานแต่ยังไม่มีการบูรณาการกัน ทำแบบแยกส่วน แม้จะมีการพัฒนาแพลตฟอร์มที่หลากหลาย แต่ไม่ได้มีทุกหน่วยงานย่อย ไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2.2 ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ที่หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการดำเนินการมากที่สุด เรียงลำดับ 1-3 พบว่า ประเด็นที่หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัยมีการเลือกให้เป็นการดำเนินงานอันดับ 1 คือ การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) (ร้อยละ 53.85) อันดับที่ 2 คือ การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) และตอบสนองต่อความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด (ร้อยละ 38.46) และอันดับที่ 3 การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ หรือมีการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ (ร้อยละ 46.16) ดังแสดงในตารางที่ 4.13 ดังนี้ และมีรายละเอียดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านแยกรายหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ที่หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ดำเนินงานมากที่สุดตามลำดับ 1-3

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (n = 13)	**เรียงลำดับการดำเนินงาน จำนวนคน (ร้อยละ)**		
	ลำดับที่ 1	**ลำดับที่ 2**	**ลำดับที่ 3**
การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น (Collaboration)	**7 (53.85)**	4 (30.77)	2 (15.38)
การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)	4 (30.77)	**5 (38.46)**	4 (30.77)
การสร้างนวัตกรรม (Innovation)	2 (15.38)	5 (38.46)	**6 (46.16)**

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านแยกรายหน่วยงาน (13 หน่วยงาน)

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน หน่วยงาน	**Collaboration**	**Digitalization**	**Innovation**
สำนักงานเลขานุการกรม	ไม่มีการดำเนินงาน/ไม่ชัดเจน	มีระบบสารบรรณ และ Call center ในงานภารกิจ ยังไม่ได้พัฒนาต่อ แต่มีแนวคิดจากผู้บริหารที่จะพัฒนาแนวคิดงานของหน่วยงานให้เป็น 4.0	มีการขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการหน่วยงาน แต่ดำเนินการเพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดคำรับรองฯ หรือข้อสั่งการและนโยบายกรม

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน หน่วยงาน	Collaboration	Digitalization	Innovation
สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	มีการทำ MOU ระหว่างหน่วยงานราชการต่างๆระดับกระทรวง, กลไกคณะทำงานระดับชาติ ขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมถึงกลไกตามกฎหมายที่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค, ร่วมกับหน่วยงานเอกชนในการพัฒนาระบบการให้บริการคำปรึกษาออนไลน์	พัฒนา application ให้วัยรุ่นรับรู้ข้อมูลข่าวสารและบริการให้คำปรึกษา	ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงานแทนการใช้เอกสาร, ใช้ chatbot บริการข้อมูลเกี่ยวกับวัยรุ่น
กองกฎหมาย	มีการร่วมรับฟังความคิดเห็นร่วมกัน ในประเด็นการออกกฎหมาย	มีการออกแบบในการพัฒนานวัตกรรม แต่ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญ รวมถึงการขาดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน, ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างไม่เอื้อต่อการพัฒนา	มีแนวทางในการพัฒนางานเป็นดิจิทัล แต่ขาดผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ/เขียนโปรแกรม ซึ่งจะดำเนินการเพียงหน่วยงานเดียวไม่ได้
กองห้องปฏิบัติการสาธารณสุข	มีการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย ทั้งระดับกระทรวง กรม และท้องถิ่น	มีการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม ให้ตอบโจทย์ที่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้ตรงจุด	มีการเปิดช่องทางการเข้าถึงข้อมูลของกรมได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ข้อมูลมีความทันสมัย เพิ่มช่องทางการสื่อสารในมิติต่างๆ เช่น Facebook, line เป็นต้น
กองการเจ้าหน้าที่	การสร้างความร่วมมือกับเครือข่าย, ศึกษาเรียนรู้กับเครือข่าย เช่น ภารกิจถ่ายโอน รพ.สต.ไป อปท. และการไปหาความต้องการของภาคีเครือข่าย	มี application เพื่อใช้บริการส่งเสริมสุขภาพกลุ่มวัยสำหรับประชาชน รวมถึงมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับภาคีเครือข่ายและประชาชน	การดำเนินงานไม่ชัดเชน, มีเครื่องมือ เทคโนโลยี บริการประชาชน แต่ยังขาดการประเมินว่าตรงกับความต้องการของประชาชนหรือไม่ เช่น หลักสูตรออนไลน์ต่าง ๆ สำหรับประชาชน, และผู้ประกอบการ
สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	มีการขับเคลื่อนบูรณาการร่วมกับกรมการท่องเที่ยว พัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ เช่น สถานี	มีการพัฒนาแพลตฟอร์มช่วยปฏิบัติงานให้ อปท. มีโครงการ/กิจกรรมรองรับการพัฒนาดิจิทัล	ใช้ PMQA หมวด 6 พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนทั้งระบบ

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน หน่วยงาน	Collaboration	Digitalization	Innovation
	รถไฟ โรงแรม สนามบิน เพื่อดำเนินการตามมาตรฐานด้านการสาธารณสุขรองรับความเสี่ยง เช่น สถานการณ์โควิด, Thai stop COVID, Thai stop COVID plus		
สำนักตรวจสอบภายใน	มีการสานพลัง แต่ไม่ได้มีการประเมินความพึงพอใจจากเครือข่ายหรือองค์กรอื่น ขาดการประเมินเครือข่าย	มีการรวบรวมนวัตกรรม/ product มีการจดสิทธิบัตรนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายกลุ่มวัย โดยมีกรอบการพัฒนา แต่ยังดำเนินการไม่ได้ ไม่เป็นแบบองค์รวม ขับเคลื่อนเป็นบางหน่วย มีนโยบายแต่ขาดการขับเคลื่อนเป็นระบบ ขาดการสำรวจความต้องการของประชาชน	มีการปรับตัวหน่วยงานเป็นดิจิทัล มีการลงทุนกับเครื่องมือเทคโนโลยี มีการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการยกระดับองค์กรสู่ 4.0 มีการปรับโครงสร้างองค์กร จัดตั้งกองดิจิทัลเป็นหน่วยงานรองรับภารกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	-มีการ MOU ร่วมกับหน่วยงานอื่นในการดำเนินงาน -มีการบูรณาการแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมร่วมกัน -มีการขับเคลื่อนงานทั้งระดับส่วนกลาง ภูมิภาค ท้องถิ่น รวมถึงระดับนานาชาติ	มีการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารมอบให้กองดิจิทัล เป็นผู้พัฒนา	มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาคีเครือข่าย แต่ยังไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อนำมาพัฒนาเป็นดิจิทัล ให้ตรงกับความต้องการ
กองแผนงาน	มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน partnership การทำงานแบบหุ้นส่วนกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เช่น การขับเคลื่อนเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านอาหารและโภชนาการสู่คุณภาพชีวิตที่ดี	-มีงบประมาณสนับสนุนให้พัฒนานวัตกรรมในระยะสั้น-ระยะยาวเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และส่งต่อให้ภาคีเครือข่ายไปขับเคลื่อนดำเนินงานกับประชาชน	-พัฒนาดิจิทัลเพื่อรองรับในประเด็นเลือก เช่น โควิด Thai stop COVID -พัฒนาระบบ DOA4.0 เพื่อรองรับต่อการบูรณาการระบบงานต่าง ๆ ของกรม ด้านแผนงานโครงการ

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน หน่วยงาน	Collaboration	Digitalization	Innovation
	ภายใต้คณะกรรมการระดับชาติ -การร่วมมือพัฒนาฐานข้อมูลสุขภากลุ่มวัยเรียนกับกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงสาธารณสุข -เป็นเจ้าภาพดำเนินงาน "องค์กรรอบรู้ด้านสุขภาพของประเทศ"	-มีการพัฒนาระบบบริการรูปแบบใหม่ เพื่อบรรลุเป้าหมาย 13 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยคู่ขนานกับการพัฒนาดิจิทัลเพื่อให้ประชาชนมาร่วมดำเนินการประเมิน เช่น Thai save Thai, Thai stop COVID	งบประมาณ และการติดตามสำคัญ -เพิ่มขีดสมรรถนะด้าน Hardware, Software เชื่อมโยงข้อมูล
สำนักโภชนาการ	วิเคราะห์ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องประสานบูรณาการเพื่อจัดทำข้อตกลง (MOU) ในประเด็นเชิงนโยบาย	สร้างและพัฒนานวัตกรรมด้านโภชนาการที่ประชาชนเข้าถึงได้ และเน้นประโยชน์ต่อการส่งเสริมการมีสุขภาพที่ดี เช่น ระบบสืบค้นคุณค่าทางโภชนาการ App Food for Health เป็นต้น	นำข้อมูลดิจิทัลมาช่วยในการทำงาน ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เช่น ข้อมูลเฝ้าระวังจาก DOH dashboard/ HDC หรือการใช้แบบสอบถามสำรวจผ่านระบบออนไลน์ หรือการสร้าง สื่อสารความรอบรู้ด้านสุขภาพด้านโภชนาผ่านช่องทางออนไลน์
ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ	หน่วยงานยกระดับการดำเนินงานความร่วมมือด้านการต่างประเทศ บูรณาการร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระดับกระทรวง ภายนอกกระทรวง และระหว่างประเทศ การร่วมดำเนินการ APEC	หน่วยงานมีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานแต่ผู้รับบริการของหน่วยงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ในเรื่องการเดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งเป็นภารกิจของหน่วยงาน	ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน แต่ยังไม่ค่อยได้ใช้ระบบดิจิทัล หรือ การพัฒนาดิจิทัล
สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	ไม่มีการดำเนินงาน/ไม่ชัดเจน	พัฒนาระบบเฝ้าระวังและสารสนเทศด้านสุขาภิบาลอาหารและน้ำ,หลักเกณฑ์ด้านสุขาภิบาลอาหาร, การตรวจสอบคุณภาพน้ำประปา	ดำเนินตามภารกิจ แต่ยังไม่มีการสอบถามความต้องการจากผู้รับบริการ

ผู้ให้ข้อมูลของหน่วยงาน หน่วยงาน	Collaboration	Digitalization	Innovation
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรมมีความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนเป็นส่วนใหญ่ แต่ความร่วมมือในระดับที่นำประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมตั้งแต่การริเริ่มโครงการ/กิจกรรม ยังไม่ค่อยชัดเจน มีส่วนน้อย ซึ่งต้องประเมินว่าผลลัพธ์ ผลผลิตที่ได้ตรงกับความต้องการของประชาชนหรือไม่ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป	ขาดการวางแผนระยะยาวในการออกแบบนวัตกรรม ควรกำหนดเป็นแบบพิมพ์เขียวให้เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมแต่ละหน่วยงานเชื่อมต่อกันอย่างไร, รวมถึงการมองภาพรวมสำหรับการเสนอของบประมาณในระยะยาว	อยู่ระหว่างการปรับตัว, มีความชัดเจนระดับนโยบาย แต่ระดับหน่วยงานภายในดำเนินงานตามบริบท และการนำของผู้บริหารแต่ละหน่วยงานยังไม่เคลื่อนไปทั้งระบบ

ปัญหาที่ยังพบในการขับเคลื่อนการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล คือ ขับเคลื่อนโดยคณะกรรมการหน่วยงาน แต่เป็นการดำเนินการเพื่อรองรับการประเมินผลตามตัวชี้วัดคำรับรองฯ หรือข้อสั่งการ และนโยบายกรมเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับการนำของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ยังไม่เคลื่อนไปทั้งระบบ โดยดำเนินตามภารกิจ มีเครื่องมือ เทคโนโลยี บริการประชาชนแต่ยังขาดการประเมินว่าตรงกับความต้องการของประชาชนหรือไม่, มีความชัดเจนระดับนโยบายแต่ระดับหน่วยงานภายในดำเนินงานตามบริบท บางหน่วยงานมีแนวทางในการพัฒนางานเป็นดิจิทัล แต่ขาดผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบ/เขียนโปรแกรม , ดำเนินการเพียงหน่วยงานเดียวไม่ได้

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0

จากการสอบถามบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงาน ตามหลัก 7s ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะ บุคลากร และค่านิยมร่วม จำนวนทั้งสิ้น 13 คน จากทั้งหมด 13 หน่วยงาน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงาน ตามหลัก 7s ที่หน่วยงานมีมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ร้อยละ 68.75 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ร้อยละ 56.25 และปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) และรูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ของผู้บริหาร ร้อยละ 50.00 ส่วนปัจจัยที่มีน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ของบุคลากรในหน่วยงานในการดำเนินงานเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ ระบบราชการ 4.0 มีเพียงร้อยละ 18.75 รองลงมาเป็นระบบการทำงาน (System) ร้อยละ 37.50 และค่านิยมร่วม (Shared value) ร้อยละ 43.75 ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงาน ตามหลัก 7s (n=13 คน)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงาน ตามหลัก 7s	มี/ชัดเจน	ไม่มี/ไม่ชัดเจน
	จำนวน (ร้อยละ)	จำนวน (ร้อยละ)
กลยุทธ์ (Strategy)	8 (61.54)	5 (38.46)
โครงสร้างขององค์กร (Structure)	6 (46.15)	7 (53.85)
บุคลากร (Staff)	9 (69.23)	4 (30.77)
รูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ของผู้บริหาร	7 (53.85)	6 (46.15)
ระบบการทำงาน (System)	4 (30.77)	9 (69.23)
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	2 (15.38)	11 (84.62)
ค่านิยมร่วม (Shared value)	5 (38.46)	8 (61.54)

2.3.1 กลยุทธ์ (Strategy)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 61.54 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารกรม มีการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ประกาศนโยบายจัดระบบองค์กร กำหนดแผนงานโครงการยึดโยงกับ PMQA รวมถึงมีการประเมินติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีแผนยุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดเรื่องผ่านเกณฑ์ PMQA 4.0 ในปี 69 ในระดับ Significant นอกจากนี้ยังมียุทธศาสตร์ HR พัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล มีการขับเคลื่อนพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มี KPI กำหนดระยะ 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ร้อยละ 38.46 ให้ความเห็นว่า หน่วยงานมีการขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ที่ยังไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินการ ขับเคลื่อนตามนโยบาย ข้อสั่งการกรม และตัวชี้วัดกรม หรือดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน KPI และตัวชี้วัดคำรับรอง เท่านั้น บางส่วนมีการขับเคลื่อนการดำเนินงาน แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมมากนัก ยังไม่มีการขับเคลื่อนรายหน่วยงาน มี กพร. เป็นแกน ในภาพกรมเท่านั้นซึ่งระดับกรมมีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายอย่างชัดเจนแต่ขาดการขับเคลื่อนสู่หน่วยงานภายใน ที่สำคัญผู้อำนวยการของทุกหน่วยงานต้องทำความเข้าใจให้บุคลากรใช้ PMQA เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัญหาที่พบอีกประเด็นคือ ขาดการบูรณาการงานร่วมกัน ผู้บริหารกำหนดนโยบายแต่ขาดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ ขาดการสนับสนุนงบประมาณดำเนินงาน มีแผนการดำเนินงานแต่กิจกรรมยังไม่ชัดเจน ขาดการคิดร่วมกันในการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อน

2.3.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 46.15 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีโครงสร้างขององค์กร (Structure) ที่สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงาน สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อน PMQA ได้ดี แม้จะมีข้อขัดข้องอยู่บ้าง แต่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 มีการออกแบบ กำหนดบทบาทโครงสร้างภายในหน่วยงาน ภายใต้องค์กรขนาดเล็ก แต่สามารถบริหารบุคลากรให้บรรลุภารกิจได้ และโครงสร้างสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อน PMQA 4.0 ถ้ามีการกำหนดหน่วยงานที่รองรับการขับเคลื่อน

หรือ กำหนด/ ตั้งหน่วยงานพัฒนาดิจิทัลโดยเฉพาะ ปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างให้รองรับ 4.0 และความเป็นดิจิทัล โดยจัดตั้งกองดิจิทัล แต่โครงสร้างระดับหน่วยงานยังไม่เป็นรูปธรรม

และพบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้อยละ 53.85 คิดว่าโครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบันไม่สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากโครงสร้างภายในยังไม่เอื้อต่อการพัฒนา บางหน่วยงานยังไม่เป็นหน่วยงานตามกฎกระทรวง หรือมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อยมากเกินไป จนลดบทบาทโครงสร้างตามภารกิจหลัก และความไม่พร้อมของอัตรากำลังในหน่วยงานที่ตั้งใหม่จนเกิดภาระงาน หรือโครงสร้างบางหน่วยงานอาจมีส่วนสนับสนุนบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วนจึงต้องขับเคลื่อนในรูปแบบคณะกรรมการโครงสร้างปัจจุบันยังมีการสนับสนุนไม่เพียงพอ ขาดความชัดเจน ควรกำหนดโครงสร้างของสำนักให้มีรองผู้อำนวยการด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ที่ควบคุมกำกับการดำเนินงานสู่ระบบราชการ 4.0 และกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่ประสานทำให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนตามแนวทาง PMQA4.0 หรือควรมีกลุ่มงานที่รับผิดชอบการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมของกลุ่มงาน

2.3.3 บุคลากร (Staff)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 69.23 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าบุคลากรหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เพียงบางส่วน ซึ่งกรมมีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล 5 ปี และมีระบบการประเมินจาก กพ. HRD มีหลักสูตรอบรมด้านดิจิทัล มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดย พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านวิชาการและด้านการสนับสนุน โดยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานที่รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชนแต่การพัฒนาศักยภาพให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 มีการพัฒนาบุคลากรเฉพาะกลุ่ม ซึ่งไม่ครอบคลุมและทั่วถึงทุกหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานส่วนกลางที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีบทบาทหลักในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA 4.0 ทำให้บุคลากรไม่มีความรู้ และไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อสาร เรื่องระบบราชการ 4.0 ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรใหม่ ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาคนเพื่อรองรับ 4.0 ดังนั้นจึงควรกำหนดเป็นหลักเกณฑ์การพัฒนาสมรรถนะและนำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคลากร พบว่า ไม่มีการวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นที่บุคลากรควรมี ในการดำเนินงานเป็นระบบราชการ 4.0 บุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี, ขาดความเข้าใจในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่า หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัยมีการประเมินสมรรถนะ, ทักษะดิจิทัล แต่ยังไม่ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุง, ไม่มีการสอบถามความต้องการ และกำหนดแผนการพัฒนาให้ตรงกับสมรรถนะตำแหน่ง, ยังขาดการออกแบบวางแผนพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม และออกแบบทักษะที่จำเป็นต่อระบบราชการ 4.0

2.3.4 รูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ของผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 53.85 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่ารูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ของผู้บริหารหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 มีนโยบายที่ชัดเจน แต่ยังไม่เป็นระบบ ขาดการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงาน รายละเอียดดังนี้

1) ผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญ โดยมีนโยบายขับเคลื่อนการพัฒนา 4.0 บางหน่วยงานมีส่วนร่วมกับการจัดทำแผนงานโครงการทุกเรื่อง สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น มีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีกับงานประจำ และมีการต่อยอดจากที่ได้พัฒนาแล้วเป็นที่ปรึกษาและติดตาม กำกับการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน แต่ส่วนใหญ่ไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ยึดนโยบายตามกรมเท่านั้น และไม่ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ เป้าหมายที่ชัดเจน และพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ทำให้บางครั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมองว่าเป็นภาระ

2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกำหนดให้หน่วยงาน กพร.ดำเนินการเพื่อมุ่งรางวัล PMQA 4.0 ดำเนินการเพื่อตอบ KPI หรือตัวชี้วัดคำรับรอง ซึ่งยังไม่มีการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร รู้เฉพาะผู้ปฏิบัติงาน กพร.ของหน่วยงาน รวมถึงขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ ขาดการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ขับเคลื่อน และการกำกับติดตามยังไม่ชัดเจน

3) ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป็นนโยบายประจำปี มีโครงการรองรับในการพัฒนาดิจิทัล/มีคณะทำงานระดับกรมเป็นผู้ขับเคลื่อนพัฒนางานดิจิทัล

4) ผู้บริหารให้ความสำคัญ กำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมรองรับการดำเนินงาน PMQA สนับสนุนให้นำ PMQA มาใช้พัฒนากระบวนงานเชื่อมโยงทุกหมวด 1-6 แต่ยังไม่ถึง PMQA 4.0 หรือระบบราชการ 4.0

2.3.5 ระบบการทำงาน (System)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 69.23 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าหน่วยงานมีระบบการทำงานที่รองรับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ที่ยังไม่มีความชัดเจน ยังเป็นระบบงานปกติ ซึ่งขาดการออกแบบระบบที่รองรับระบบราชการ 4.0 จริง ๆ สำหรับระบบการทำงานที่ดำเนินการอยู่ จะเน้นความเชื่อมโยงของการจัดกิจกรรมให้มีเป้าหมายและบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน เช่น การออกกฎหมาย หลักเกณฑ์ ต้องวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของการคุ้มครองสุขภาพประชาชน มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยให้ประยุกต์ใช้ดิจิทัลช่วยในงานประจำและผนวก PMQA ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (PA) แต่ขาดการประเมินระบบ มีคณะกรรมการส่งเสริมให้นำหลักการ PMQA มาพัฒนางานและบูรณาการในการทำงานต่าง ๆ และกำกับติดตามเสมอ มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอรองรับการปฏิบัติงาน 4.0 มีการวางแผนขับเคลื่อนงาน กำกับติดตามและประเมินผล และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการ ทำให้เกิดการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการใช้สารสนเทศสนับสนุนการทำงาน และมองว่าระบบที่มีในปัจจุบัน ประกอบด้วย การมีนโยบายผู้บริหาร มีแผนปฏิบัติการ มีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานใหม่ๆ มีกลไกการดำเนินงาน มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และมีการกำกับติดตามเป็นประจำ

2.3.6 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 84.62 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าทักษะ ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรยังไม่เพียงพอ บุคลากรขาดทักษะด้านดิจิทัล ขาดความเข้าใจระบบราชการ 4.0 ต้องมีการพัฒนาทักษะให้ความรู้ PMQA4.0 บางคนไม่ทราบว่าทำไปทำไม ทักษะความรู้ ความรอบรู้ของบุคลากรยังไม่ครอบคลุม มีเพียงการรู้ด้านเทคโนโลยีเฉพาะงานในหน้าที่และเป็นเฉพาะคน ขาดความเป็นมืออาชีพ ไม่มองกว้าง ซึ่งทักษะความรู้ความสามารถที่มียังไม่เพียงพอต่อการ

รองรับระบบ 4.0 นอกจากนี้ยังมีข้าราชการใหม่ หรือบุคลากรใหม่ที่ยังขาดการเชื่อมโยงงานกับการรับรู้ระบบราชการ 4.0 ควรเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล และมีการสรรหาอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ผู้พัฒนาดิจิทัล/ผู้พัฒนาระบบ, โปรแกรมเมอร์ รวมถึงควรเพิ่มทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ความคิดเชิงระบบ ทักษะในการเป็นนักวิจัย/สร้างนวัตกรรมอย่างมืออาชีพ ทักษะการนำเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน โดยไม่จำเป็นต้องรู้ลึก แต่ควรรู้หลักการสำคัญเพื่อนำมาวางแผนและพัฒนา และเพิ่มประสบการณ์การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน ส่วนใหญ่บุคลากรใหม่มีทักษะการใช้ดิจิทัล แต่ขาดการกำหนดนโยบายหรือแผนในการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงต้องออกแบบทั้งระบบในการเพิ่ม Skill ด้านดิจิทัล และการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้รองรับระบบ 4.0

2.3.7 ค่านิยมร่วม (Shared value)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าร้อยละ 61.54 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ระบุว่าหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ไม่มีค่านิยมร่วมในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 บุคลากรยังไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาขับเคลื่อนการดำเนินงาน เนื่องจากบางคนมองว่าไม่มีนโยบายจากผู้บริหารที่ชัดเจน รวมถึงมีข้อจำกัดของอายุ ความแตกต่างของ Gen และดิจิทัลกับการใช้งาน ซึ่งบุคลากรจะให้ความร่วมมือ หรือมีค่านิยมร่วมเมื่อผู้บริหารสั่งการ หรือกำหนดนโยบายที่ชัดเจน หรือประกาศใช้กลไกการจัดการคุณภาพโดยใช้ PMQA เป็นเครื่องมือหลัก และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กรทั้งบทบาทกรรมการและบทบาทคณะทำงาน (ซึ่งปัจจุบันมีเพียงบางคนที่ต้องรับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วม)

แนวทางการกำหนดค่านิยมร่วมในหน่วยงาน คือ การให้ PMQA 4.0 ปฏิบัติและเนียนไปกับงานประจำ เน้นการสื่อสารทำความเข้าใจทั้งระบบ วางแผน ออกแบบร่วมกัน เนื่องจากปัจจุบันมีกลไกคณะกรรมการระดับหน่วยงานขับเคลื่อน PMQA แต่ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลในทิศทางเดียวกัน ควรสร้างต้นแบบและใช้คณะกรรมการ PMQA ขับเคลื่อน รวมถึงจัดให้มีการแลกเปลี่ยนในรูปแบบการทำงาน และสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เป็นระยะ เพื่อให้เกิดการ “เปิดใจ, รับรู้, ปฏิบัติจนเกิดการพัฒนา” และมองเป้าหมายเดียวกันว่า PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือพัฒนางานจริง ๆ ไม่ใช่ภาระ

3. แนวทางการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย

3.1 รูปแบบหรือกลไกทดแทนการดำเนินงานขับเคลื่อนหน่วยงานสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีหน่วยงานส่วนกลาง ที่ไม่มีการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะกรรมการ PMQA และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย พบว่า ปัจจุบันมีกลไกคณะกรรมการ PMQA แต่เป็นการดำเนินงานเพื่อตอบตัวชี้วัดเท่านั้น บางหน่วยงานไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เนื่องจากขาดการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีกลไกคณะทำงานต่าง ๆ ที่จัดตั้งรองรับต่อนโยบาย ข้อสั่งการ กรณีที่หน่วยงานใดไม่มีการดำเนินงาน PMQA ตามแนวทางที่กำหนด ควรมีรูปแบบการดำเนินงาน ดังนี้

1) การทบทวนบทบาทหน้าที่ขององค์กรนั้นว่ายังมีภารกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในภาพองค์กร หากไม่จำเป็นจะต้องปรับลดหรือยกเลิกภารกิจนั้นไป หรือไม่

2) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดเอกสาร ลดภาระงาน ลดตัวชี้วัด แต่เน้นผลลัพธ์สู่ประชาชน'

3) ควรใช้มาตรฐานอื่นที่เทียบเท่าหรือสูงกว่าในการขับเคลื่อน ระบบราชการ 4.0 เช่น ISO 17025, ISO 15189, ISO 15190 เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและเพิ่มการปฏิบัติงานจริง

4) การประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินรับรองต่าง ๆ

5) รูปแบบคือ "ผลักดันให้เป็นนโยบาย สร้างระบบพี่เลี้ยง สร้างเครือข่าย และสร้างแรงจูงใจ ประกวดให้รางวัล"

6) ใช้การสั่งการจากผู้บริหารกรม และใช้รูปแบบคณะกรรมการเป็นกลไกขับเคลื่อน

7) ใช้รูปแบบกลไก, cluster การดำเนินงานตามกลุ่มวัย 4 กลุ่ม และด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม

8) สร้างความตระหนักและแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของระบบราชการ 4.0 ก่อนกำหนดรูปแบบหรือกลไกการขับเคลื่อนและประกาศเป็นนโยบายการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร

9) ใช้กระบวนการการจัดการความรู้

10) กำหนดเป็นข้อสั่งการผู้บริหาร และ การมอบหมายงาน

3.2 ความพร้อมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะกรรมการ PMQA และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย พบว่า มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 เป็นบางหน่วยงาน เนื่องจากเป็นนโยบายของผู้บริหาร จึงมีการขับเคลื่อนแล้วบางส่วน แต่ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร ยังขาดการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่ได้ใช้ PMQA มาพัฒนาอย่างจริงจัง ส่วนที่ยังไม่พร้อมเนื่องจากบุคลากรยังขาดองค์ความรู้ ต้องมีการอบรมให้ความรู้ก่อน และเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็น Gen Y จะปรับตัวได้เมื่อมีการอบรมให้ความรู้ เพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการภาพรวม โดยจะต้องสื่อสารทำความเข้าใจถึงความสำคัญจำเป็นที่ต้องใช้ PMQA มาขับเคลื่อน 4.0 ให้บุคลากรทุกกลุ่ม ทุก Gen ทราบและเห็นผลวัดได้จริง ไม่เพียงแค่วัดด้วยรางวัลที่ได้รับจากการเข้าประกวด นอกจากนี้ ยังพบว่าความไม่พร้อมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ยังเกิดจากการดำเนินงานที่ยังเป็นเชิงรับ ขาดการวิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล และการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ รวมถึงการจัดบริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชนจริง ๆ ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ยังดำเนินงานรูปแบบเดิม มีเพียงบางกลุ่มเท่านั้นที่มีความพร้อมและสามารถขับเคลื่อนงานสู่ระบบดิจิทัลได้

3.3 จุดเด่น/โอกาสของหน่วยงานท่านในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่การเป็นระบบราชการ 4.0

1) งานร้องเรียน งานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร งานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนงานบริการแก่ประชาชนและเจ้าหน้าที่ของกรม ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน คือ ประชาชน และเจ้าหน้าที่กรม และผู้บริหารมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงาน

2) มีกลไกการดำเนินงานที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขกำหนดไว้อย่างชัดเจน

3) ผู้บริหารหน่วยงานให้การสนับสนุน ไม่ขัดขวางในการพัฒนาหน่วยงาน

4) หน่วยงานมีภารกิจที่จะบริการประชาชนในการออกกฎหมายและบังคับใช้กฎหมาย, ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญผลักดันให้ อปท. ซึ่งเป็นเครือข่ายที่สำคัญมาร่วมกันออกแบบระบบดิจิทัลในการพัฒนาและบังคับใช้กฎหมาย

5) มีบุคลากรรุ่นใหม่จำนวนมากที่พร้อมจะเรียนรู้แต่ต้องเพิ่มทักษะ และสื่อสารให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือแบบมืออาชีพ

6) กรมมีโอกาสขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 มีปัจจัยส่งเสริม เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนกรม แต่ยังขาดการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง ในหน่วยงานคนที่ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากขาดการรับรู้ ทำให้ยังขับเคลื่อนไม่ได้ทั้งระบบ

7) มีผู้รับผิดชอบชัดเจน, ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางนโยบาย, มีแผนระยะสั้น-ระยะยาวในการพัฒนาระบบงานด้วยดิจิทัล

8) เป็นองค์กรขนาดปานกลาง มีภารกิจงานที่ชัดเจน มีกลไกคณะกรรมการ มีระบบกำกับติดตามที่ดี

9) มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนงาน

10) การมีเครือข่ายที่หลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน

3.4 ปัญหาอุปสรรค และจุดด้อยในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน

1) ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาระบบและเทคโนโลยีระบบบริการประชาชน รวมถึงขาดผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบ และผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาดิจิทัล

2) การจัดซื้อจัดจ้างมีอุปสรรค เรื่องการกำหนดคุณลักษณะครุภัณฑ์ ทำให้บางหน่วยงานยังขาดอุปกรณ์สนับสนุน ซึ่งอุปกรณ์ที่มี เช่น คอมพิวเตอร์ยังล้าสมัย

3) เจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก บุคลากรมีการหมุนเวียนบ่อย ขาดประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ถ้าไม่ใช่ Key actor จะไม่รู้จัก PMQA 4.0

4) ผู้บริหารยังไม่กำหนด/ประกาศนโยบายที่ชัดเจน หน่วยงานไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทำให้มีการขับเคลื่อนในบางหน่วยงาน/กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง และขับเคลื่อนเป็นส่วน ๆ ไม่ได้ร่วมกันดำเนินงาน

5) ขาดการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ, และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาระยะยาว

6) ขาดการวิเคราะห์ความพึงพอใจของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริการหรือระบบดิจิทัลของหน่วยงาน

7) PMQA มีรายละเอียดข้อคำถามมากเกินไปก่อให้เกิดภาระงาน และมุ่งเน้นแต่การสร้างเอกสารมากกว่าการปฏิบัติให้เห็นผลจริง

8) การรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานยังน้อย ขาดการสื่อสารโดยเฉพาะบุคลากรใหม่ Gen ใหม่ เพราะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงาน 4.0

9) บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะด้านดิจิทัลในการปฏิบัติภารกิจ

10) ขาดการสื่อสารเผยแพร่ ระบบบริการและระบบดิจิทัลให้ประชาชนรับทราบ

11) ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจ แนวทางการดำเนินงาน และขาดพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน/ บางคนคิดว่าเป็นภาระ เนื่องจากยังไม่สามารถทำให้ระบบ 4.0 กลืนไปกับเนื้องาน

12) ขาดการวางแผนการขับเคลื่อนจากกรมสู่หน่วยงานย่อย

13) ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เครื่องมือ เทคโนโลยี รวมถึงทักษะด้านคอมพิวเตอร์ โดยใช้เทคโนโลยีทั่วไป แต่ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ

4. ข้อเสนอแนะ

1) การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และควรมีทิศทางที่ชัดเจน ทำโครงร่างพิมพ์เขียว เพื่อพัฒนาระบบ 4.0 ของหน่วยงาน

2) การสื่อสารนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารต้องสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับคนในกรมทุกคน และถ่ายระดับสู่หน่วยงานย่อย จนถึงประชาชน รวมถึงกำหนดให้ทุกคน, ทุกระดับมองเป้าหมายร่วมกัน ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้บุคลากรเห็นความสำคัญ PMQA 4.0 และนำมาประยุกต์ พัฒนางานโดยเป็นปกติ

3) ควรมีเวทีวิเคราะห์ และออกแบบ ระบบราชการ 4.0 ร่วมกัน ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาระบบงาน 4.0 การประเมินผล การประเมินความพึงพอใจ ขับเคลื่อนอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมโดยไม่สร้างภาระให้บุคลากร

4) ศึกษาความต้องการบริการของคนภายในกรม จัดลำดับความสำคัญ และดำเนินการตามความต้องการ

5) การพัฒนาบุคลากร เช่น พัฒนาบุคลากรให้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (โปรแกรมเมอร์, ผู้ออกแบบระบบ)

6) การสนับสนุนงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณในการพัฒนาดิจิทัล สนับสนุนอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการทำงาน

7) ควรพิจารณาและทบทวนข้อคำถามในเกณฑ์การประเมิน PMQA ให้ลดลง ลดการยึดติดการรายงานเพื่อมุ่งให้ได้รางวัล ปรับปรุงเครื่องมือประเมินระบบราชการ 4.0 แบบง่ายๆ ไม่เป็นภาระ

8) ออกแบบรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบท วัฒนธรรม และพัฒนางานไปด้วย

9) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร กระตุ้นให้หน่วยงานย่อยภายในกรมขับเคลื่อน PMQA 4.0

10) ควรมีการพัฒนาอย่างจริงจัง ขับเคลื่อนทั้งกรม สื่อสารอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาคนรองรับเทคโนโลยีขั้นสูง และออกแบบร่วมกันอย่างเป็นระบบ (ระบบงาน ระบบคน ระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร/จัดบริการแก่ประชาชน) ประเมิน และจัดทำข้อมูลความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

11) ไม่ควรกำหนดว่าทุกหน่วยงานต้องใช้เครื่องมือ PMQA ในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะมีเครื่องมืออื่นที่มีความชัดเจนสามารถนำมาใช้ได้ โดยเฉพาะหน่วยงานโรงพยาบาล/หน่วยบริการสาธารณสุข ซึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานที่ต้องดำเนินการตามวิชาชีพอยู่แล้ว

12) ควรหาต้นแบบในการดำเนินงาน อาจเป็นต้นแบบจากกรมอื่น ๆ หรือกำหนดโมเดลของหน่วยงานภายในกรมเป็นต้นแบบ

13) ควรมีการประเมิน กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด วางแผนการพัฒนาเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง สร้างระบบการกำกับติดตามที่ดี

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย

จากการประเมินตนเอง ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 ประเด็นการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) พบว่า หมวด 1 การนำองค์กร และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการดำเนินงานมากที่สุด เนื่องจากถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน จึงได้รับการถ่ายทอดนโยบาย และกำหนดในแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ยังขาดความชัดเจนของแผนการดำเนินงาน และความเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อยในสังกัดส่วนกลาง กรมอนามัย ส่งผลให้หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีการดำเนินงานน้อยที่สุด โดยเฉพาะประเด็นการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end to end process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน รวมถึงประสานการทำงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว และการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ การบริการประชาชน และความสะดวกในการสื่อสาร เช่น การพัฒนาแอพพลิเคชั่น เพื่อให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ขั้นตอนการบริการ และรับรู้ข่าวสาร ตลอดจนข้อมูลจากผู้รับบริการ มีการดำเนินการเพียง ร้อยละ 78.95 ส่งผลให้การดำเนินงานหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประเด็นการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้สร้าง/พัฒนานวัตกรรม/แก้ปัญหา มีการดำเนินงานน้อยด้วยเช่นกัน โดยมีการดำเนินงาน ร้อยละ 78.95

ผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565 พบว่า กรมอนามัยเป็นระบบราชการ 2.73 คะแนนผลการประเมินจากผู้ตรวจน้อยกว่าคะแนนผลการประเมินตนเองจากหน่วยงานทุกหมวด หมวด 1-7 ผลการประเมินตนเอง 481.25 คะแนน และผลการประเมินจากผู้ตรวจ 340.65 คะแนน โดยหมวดที่มีคะแนนประเมินจากผู้ตรวจน้อยที่สุด คือ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ รองลงมาเป็นหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้พบว่ายังขาดข้อมูลการประเมินให้คะแนนตนเองรายหน่วยงานย่อย การดำเนินงานในอนาคตควรกำหนดให้มีการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นรายหน่วยงานย่อย ทั้งหน่วยงานสังกัดส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะหน่วยงานย่อย สังกัดส่วนกลาง กรมอนามัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์จากหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย จำนวนทั้งสิ้น 16 คน ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข ร้อยละ 50.0 โดยเป็นระดับชำนาญการพิเศษมากที่สุดร้อยละ 56.25 ลักษณะการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการ PMQA และผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ร้อยละ 37.5 ระยะเวลาปฏิบัติงานในกรมอนามัยเฉลี่ย 18.85 ปี (SD.=9.51) ค่ามัธยฐาน 20 ปี (ค่าต่ำสุด 5 ปี, ค่าสูงสุด 35

ปี) การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละมิติที่คิดว่าหน่วยงานมีการดำเนินงานมากที่สุด เรียงลำดับ 1-3 พบว่า มิติที่หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัยมีการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 คือ มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (ร้อยละ 62.5) อันดับที่ 2 คือ มิติเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (ร้อยละ 50.0) และอันดับที่ 3 มิติมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (ร้อยละ 56.25) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ที่หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการดำเนินการมากที่สุด เรียงลำดับ 1-3 พบว่า ประเด็นที่หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัยมีการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 คือ การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) (ร้อยละ 62.5) อันดับที่ 2 คือ การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) และตอบสนองต่อความคาดหวังต่อการให้บริการของทางราชการที่จะต้องดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด (ร้อยละ 37.5) และอันดับที่ 3 การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ หรือมีการใช้กระบวนการ Design Thinking เพื่อพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ (ร้อยละ 50.0)

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 (7S)

กลยุทธ์ (Strategy) หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารกรม มีการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ประกาศนโยบายจัดระบบองค์กร กำหนดแผนงานโครงการยึดโยงกับ PMQA รวมถึงมีการประเมินติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วน (ร้อยละ 43.8) มองว่า ระดับกรมมีการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายอย่างชัดเจนแต่การขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 สู่หน่วยงานภายในยังไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ขับเคลื่อนตามนโยบาย ข้อสั่งการกรม และตัวชี้วัดกรม หรือดำเนินการเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน KPI และตัวชี้วัดคำรับรอง เท่านั้น

โครงสร้างขององค์กร (Structure) ปัจจุบันมีการปรับโครงสร้างให้รองรับระบบราชการ 4.0 และความเป็นดิจิทัล โดยจัดตั้งกองดิจิทัล แต่โครงสร้างระดับหน่วยงานยังไม่เป็นรูปธรรม ร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คิดว่าโครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบันไม่สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากโครงสร้างภายในยังไม่เอื้อต่อการพัฒนา บางหน่วยงานยังไม่เป็นหน่วยงานตามกฎกระทรวง และความไม่พร้อมของอัตรากำลังในหน่วยงานที่ตั้งใหม่จนเกิดภาระงาน หรือโครงสร้างบางหน่วยงานอาจมีส่วนสนับสนุนบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วนจึงต้องขับเคลื่อนในรูปแบบคณะกรรมการ

บุคลากร (Staff) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ร้อยละ 68.8 ระบุว่าบุคลากรหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เพียงบางส่วน ซึ่งบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานส่วนกลางที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน หรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีบทบาทหลักในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA 4.0 ทำให้บุคลากรไม่มีความรู้ และไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สื่อสาร เรื่องระบบราชการ 4.0

รูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป็นนโยบายประจำปี มีโครงการรองรับในการพัฒนาดิจิทัล/มีคณะทำงานระดับกรมเป็นผู้ขับเคลื่อนพัฒนางานดิจิทัล มีการสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีกับงานประจำ และมีการต่อยอดจากที่ได้พัฒนาแล้วเป็นที่ปรึกษาและติดตาม กำกับการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน แต่ส่วนใหญ่ไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร และพบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0

ระบบการทำงาน (System) หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ส่วนใหญ่มีระบบการทำงานที่รองรับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ที่ยังไม่มีความชัดเจน ยังเป็นระบบงานปกติ ซึ่งขาดการออกแบบระบบที่รองรับระบบราชการ 4.0 มีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยประยุกต์ใช้ดิจิทัลช่วยในงานประจำและผนวก PMQA ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี (PA) แต่ขาดการประเมินระบบ

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้อยละ 81.3 ระบุว่าทักษะ ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรยังไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่พบว่าบุคลากรให้เสียงข้างมากว่าขาดปัจจัยด้านนี้มากที่สุด โดยพบว่าบุคลากรขาดทักษะด้านดิจิทัล ขาดความเข้าใจระบบราชการ 4.0 บางคนไม่ทราบว่าทำไปทำไม ซึ่งทักษะความรู้ความสามารถที่มียังไม่เพียงพอต่อการรองรับระบบ 4.0 นอกจากนี้ยังมีข้าราชการใหม่ หรือบุคลากรใหม่ที่ยังขาดการเชื่อมโยงงานกับการรับรู้ระบบราชการ 4.0

ค่านิยมร่วม (Shared value) พบว่าส่วนใหญ่หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ไม่มีค่านิยมร่วมในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 บุคลากรยังไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาขับเคลื่อนการดำเนินงาน เนื่องจากบางคนมองว่าไม่มีนโยบายจากผู้บริหารที่ชัดเจน รวมถึงมีข้อจำกัดของอายุ ความแตกต่างของ Gen และติดอยู่กับระบบงานแบบเดิม ซึ่งบุคลากรจะให้ความร่วมมือ หรือมีค่านิยมร่วมเมื่อผู้บริหารสั่งการ หรือกำหนดนโยบายที่ชัดเจน หรือประกาศใช้กลไกการจัดการคุณภาพโดยใช้ PMQA เป็นเครื่องมือหลัก และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กรทั้งบทบาทกรรมการและบทบาทคณะทำงาน (ซึ่งปัจจุบันมีเพียงบางคนที่ต้องรับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วม)

1.3 แนวทางการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย

จากการศึกษาพบว่าแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย คือ 1) ผลักดันให้เป็นนโยบาย/ข้อสั่งการ 2) สื่อสาร 3) สร้างระบบพี่เลี้ยง 4) สร้างนวัตกรรม 5) สร้างเครือข่าย 6) สร้างแรงจูงใจ และ 7) สร้างระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และควรมีทิศทางที่ชัดเจน ทำโครงร่างพิมพ์เขียว เพื่อพัฒนาระบบ 4.0 ของหน่วยงาน

2) การสื่อสารนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นระบบ เมื่อกำหนดนโยบายแล้วผู้บริหารต้องสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรในกรมทุกคน และถ่ายระดับสู่หน่วยงานย่อย จนถึงประชาชน รวมถึงกำหนดให้ทุกคน, ทุกระดับมองเป้าหมายร่วมกัน กระตุ้นให้หน่วยงานย่อยภายในกรมขับเคลื่อน PMQA 4.0 และต้องสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญ PMQA 4.0 ในการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) ศึกษาความต้องการรับบริการของลูกค้าทั้งภายในกรม-ภายนอกกรม จัดลำดับความสำคัญเชื่อมโยง และบูรณาการดำเนินงาน

4) จัดเวทีวิเคราะห์และออกแบบ ระบบราชการ 4.0 ร่วมกัน ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร (ทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0) การวางแผนพัฒนาระบบงาน 4.0 (ระบบงาน ระบบคน ระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร/จัดบริการแก่ประชาชน) การประเมินผล การประเมินความพึงพอใจ ขับเคลื่อนอย่างจริงจัง

และเป็นรูปธรรมโดยไม่สร้างภาระให้บุคลากร โดยออกแบบรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรม และพัฒนางานไปด้วย

5) สนับสนุนงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ได้แก่ งบประมาณในการพัฒนาดิจิทัล สนับสนุนอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการทำงาน

6) หาต้นแบบในการดำเนินงาน อาจเป็นต้นแบบจากกรมอื่น ๆ หรือกำหนดโมเดลของหน่วยงานภายในกรมเป็นต้นแบบ

7) การประเมิน กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด วางแผนการพัฒนาเป็นระยะ สร้างระบบการกำกับติดตามที่ดี

2. อภิปรายผลการศึกษา

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ของหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563 มีจุดเด่นที่ทุกหน่วยงานมีการดำเนินการ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายทิศทางองค์กร สื่อสารถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับของหน่วยงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ/ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างทันการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอังคณา แย้มนิล (2564) พบว่านโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์กร ด้านนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการสนับสนุนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และนโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์กร ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กรของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (อังคณา แย้มนิล, 2564) นอกจากนี้ หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ยังมีกลไก/แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่าย ทำให้หน่วยงานส่วนกลางกรมอนามัยมีนวัตกรรมบริการ และมีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การพัฒนา application เพื่อให้บริการ การสื่อสารผ่านช่องทางสื่อ social media (Line, Facebook, YouTube ฯลฯ) รวมถึงเทคโนโลยีในการประชุมทางไกล ผ่านระบบ Video Conference Zoom, Cisco Webex เป็นต้น เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งสอดคล้องกับมาตรการ/แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (new normal) เป็นการปรับตัว ทั้งในส่วนของรูปแบบการทำงานและการให้บริการประชาชนเพื่อไม่ให้กระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) และสอดคล้องกับการศึกษาของวลัยพร รัตนเศรษฐ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2564) ที่พบว่าสถานการณ์แพร่ระบาดและวิกฤตโควิด-19 เป็นบทเรียนสำหรับการคิดออกแบบระบบใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐ การมองอย่างองค์รวมของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกันและกัน ออกแบบระบบสวัสดิการพื้นฐานเกี่ยวกับสุขภาพที่เกิดประโยชน์ถ้วนหน้า (วลัยพร รัตนเศรษฐ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2564) ทั้งนี้ หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังขาดการนำผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน/แก้ไขปัญหาในเชิงรุก รวมถึงสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานให้บุคลากร และการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการการบริการประชาชน และเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน ยังมีการดำเนินงาน

ที่น้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดกระบวนการและการติดตามรายงานผลอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการดำเนินการเพียง ร้อยละ 78.95 เนื่องจากหน่วยงานส่วนกลางหลาย ๆ หน่วยมองว่าไม่ได้เป็นผู้ให้บริการหลักแก่ประชาชนหรือหน่วยงานเครือข่ายภายนอก จึงไม่มีการวิเคราะห์หรือประเมินข้อมูลผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับการศึกษาของของณัฐดนัย ฉิมพาลี (2565) ที่พบว่าด้านที่มีการพัฒนาคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ณัฐดนัย ฉิมพาลี, 2565) ส่วนผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปี พ.ศ. 2565 พบว่า คะแนนผลการประเมินจากผู้ตรวจน้อยกว่าคะแนนผลการประเมินตนเองจากหน่วยงานทุกหมวด หมวด 1-7 โดยหมวดที่มีคะแนนประเมินจากผู้ตรวจน้อยที่สุด คือ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ รองลงมาเป็นหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง PMQA หมวด 6 เป็นหมวดสำคัญที่อยู่ในทุกมิติของระบบราชการ 4.0 ทั้งมิติเปิดกว้างและเชื่อมโยง มิติยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมิติขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ดังนั้น หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย จึงต้องให้ความสำคัญกับการเริ่มต้นจากการทำให้ทุกกระบวนงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกัน ต้องออกแบบระบบการบริการที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก (Citizen-centric Design Concept) กระบวนการทำงานต้องคิดถึงการบูรณาการของการบริการและความเชื่อมโยงกันของหลายๆ หน่วยงาน (Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า กระบวนการทำงานต้องคำนึงถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อให้ลดต้นทุนลง ขณะเดียวกันคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Virtualization and Shared service) มีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนงานเพื่อให้องค์การมุ่งสู่ระบบการทำงานที่มีขีดสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศในระบบปฏิบัติงาน (Operational Excellence) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

การศึกษานี้พบว่าทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ยังขาดมากที่สุดในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ดังนั้น การดำเนินงานเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรยังไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่พบว่าบุคลากรให้เสียงข้างมากว่าขาดปัจจัยด้านนี้มากที่สุด โดยพบว่าบุคลากรขาดทักษะด้านดิจิทัล ขาดความเข้าใจระบบราชการ 4.0 บางคนไม่ทราบว่าทำไปทำไม ซึ่งทักษะความรู้ความสามารถที่มียังไม่เพียงพอต่อการรองรับระบบ 4.0 นอกจากนี้ยังมีข้าราชการใหม่ หรือบุคลากรใหม่ที่ยังขาดการเชื่อมโยงงานกับการรับรู้ระบบราชการ 4.0 สอดคล้องกับการศึกษาของอิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และ ธนวิทย์ บุตรอุดม (2564) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการด้านผู้รับบริการ ด้านความเป็นดิจิทัล ด้านนวัตกรรม ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านผลลัพธ์ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านผู้นำด้านความเป็นดิจิทัล ด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ ด้านการให้ความ

ร่วมมือ และด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม จัดโครงสร้างให้สอดรับกับการทำงานแนวระนาบ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เร่งจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อให้เทศบาลมีทิศทางที่ชัดเจน ควรบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน รับฟังความคิดเห็นของประชาชน จัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานและบริการ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้การวิเคราะห์การทำงาน ควรวางแผนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการเพิ่มเติมความรู้ในการใช้เทคโนโลยี (อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และ ธนวิทย์ บุตรอุดม, 2564) ขณะที่การศึกษาของณัฐดนัย ฉิมพาลี (2565) พบว่าความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตำรวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กร (ณัฐดนัย ฉิมพาลี, 2565) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบันของหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ไม่สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากโครงสร้างภายในยังไม่เอื้อต่อการพัฒนา บางหน่วยงานยังไม่เป็นหน่วยงานตามกฎกระทรวง หรือมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อยมากเกินไป จนลดบทบาทโครงสร้างตามภารกิจหลัก และความไม่พร้อมของอัตรากำลังในหน่วยงานที่ตั้งใหม่จนเกิดภาระงาน หรือโครงสร้างบางหน่วยงานอาจมีส่วนสนับสนุนบ้าง แต่ยังไม่ครบถ้วนจึงต้องขับเคลื่อนในรูปแบบคณะกรรมการโครงสร้างปัจจุบันยังมีการสนับสนุนไม่เพียงพอ ขาดความชัดเจน ควรกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานส่วนกลางให้มีรองผู้อำนวยการด้านการบริหารยุทธศาสตร์ที่ควบคุมกำกับการดำเนินงานสู่ระบบราชการ 4.0 และกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ทำหน้าที่ประสานทำให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนตามแนวทาง PMQA 4.0 หรือควรมีกลุ่มงานที่รับผิดชอบการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

3. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย ควรเปลี่ยนจากการคิดและทำแบบแยกส่วน เป็นการคิดและทำแบบองค์รวม โดยยึดความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวตั้ง กำหนดนโยบายบูรณาการงานระหว่างกันอย่างเชื่อมโยง ร่วมบริหาร (Co-governance) ร่วมรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น วิเคราะห์รอยต่อระหว่างกระบวนการ และลดความซ้ำซ้อนของงาน (สอดคล้องกับการพัฒนาการดำเนินงาน PMQA หมวด 6)

2) ควรมีการสื่อสารนโยบายการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 และมีการติดตามอย่างเป็นระบบ

3) มุ่งเน้นนโยบายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานราชการและเอกชนในการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้ระบบราชการเป็นระบบ 4.0 ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 ข้อเสนอเชิงปฏิบัติการ

1) นอกเหนือจากการให้ประชาชนหรือผู้รับบริการประเมินความพึงพอใจสินค้าหรือบริการ ควรให้ประชาชน หรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการคิด พัฒนาสินค้าหรือบริการนั้น ๆ

2) ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และควรนำระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการวัด วิเคราะห์ และประมวลผล เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานและการให้บริการประชาชน

3) พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างแรงจูงใจและค่านิยมร่วมในการดำเนินงาน

4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการเปรียบเทียบการเป็นระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค ของกรมอนามัย

2) ควรมีการศึกษา วิเคราะห์การลดต้นทุนการดำเนินงานตามภารกิจเพื่อสร้างขีดสมรรถนะในการแข่งขันกับหน่วยงานทั้งภายใน ภายนอก ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อติดตามและวางแผนการลดต้นทุน

3) ควรมีการศึกษาความรู้และทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA และระบบราชการ 4.0

4) ควรมีการศึกษาแนวทางการยกระดับการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 จากระดับ Basic สู่ระดับ Significant

บรรณานุกรม

กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ Mckinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, *11*(3), 1419–1435.

จิตติมา รอดสวาสดิ์. (2561). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบราชการ 4.0*. https://wiki.ocsc.go.th/_media/จิตติมา_รอดสวาสดิ์2_.pdf

ฐิติวัจน์ ทองแก้ว และ วิรัญญา สุทธิกุล. (2561). The Values 4.0: The important values of Government Organization of Thailand as Engines of Growth in New Public Management for Thailand 4.0. *Journal of Graduate School, Pitchayatat, Ubon Ratchathani Rajabhat University*, *13*(2 SE-Research articles), 41–53. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/Pitchayatat/article/view/221629

ณัฐดนัย ฉิมพาลี. (2565). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสถานีตารวจภูธรหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, *9*(1), 42–54.

ทิพย์วรรณ จูมแพง, กุหลาบ รัตนสัจธรรม และ วัลลภ ใจดี. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำาเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข. *The Public Health Journal of Burapha University*, *7*(2), 38–52.

ธันภัทร โคตรสิงห์. (2560). ประชารัฐ: จากแนวคิดการบริหารสูการปฏิบัติในประเทศไทย. *วารสารพัฒนาสังคม*, *19*(1). https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsd/article/view/89838/77470

นภธร ศิวารัตน์, ยุภาพร ยุภาค, & สัญญา เคณาภูมิ. (2560). การนำแนวคิดประชารัฐมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *4*(2), 1–12.

นารีลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. In *กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร*. https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php

นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และ อินถา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. *วารสารมหาจุฬาวิชาการ*, *4*(1), 176–187.

วลัยพร รัตนเศรษฐ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2564). บทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, *4*(2), 171–187.

สรวิชญ์ เปรมชื่น. (2559). คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในระบบราชการไทย. *สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน*, *9*(1). http://ombstudies.ombudsman.go.th/download/Journals/2559/p38-57_9_1.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปีพ.ศ. 2564*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. https://www.opdc.go.th/content/NjcxNA

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็น*

ระบบราชการ 4.0. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. https://psdg.anamai.moph.go.th/th/cms-of-74/download/?did=207806&id=85397&reload=

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562* (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (ed.)). https://psdg.mof.go.th/th/view/attachment/file/3134393832/เกณฑ์_PMQA_2562.pdf

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0* (สำนักงาน ก.พ. (ed.)). สำนักงาน ก.พ. https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4 . _rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4 -0.pdf

สิทธิณพ ตั้งวุทฒิไกรวิทย์. (2558). *บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้จัดการกองถ่ายในการผลิตภาพยนตร์โฆษณาของบริษัท มัสตาร์ด ฟิล์ม จำกัด (2558)* [มหาวิทยาลัยสยาม]. http://www.research-system.siam.edu/co-operative/3795-2558-47

สุภนาถ โมฬีรัตตะกูล. (2557). *การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง* [มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2014/TU_2014_5602036138_896_324.pdf

อังคณา แย้มนิล. (2564). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กร ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, *8*(1), 108–122.

อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และ ธนวิทย์ บุตรอุดม. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี. *มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ปริทัศน์*, *1*, 37–48.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2547). *บทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่คัดสรร*.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

การศึกษาเรื่อง การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0: กรณีศึกษาหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมอนามัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ตำแหน่ง..... ระดับ.....
2. สังกัดสำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม.....
3. ระยะเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรมอนามัย.....ปี
4. ลักษณะการปฏิบัติงาน
   - ☐ ผู้บริหาร (ผอ.สำนัก/กอง/ศูนย์/หัวหน้ากลุ่ม/ฝ่าย)
   - ☐ คณะกรรมการ PMQA
   - ☐ ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป
   - ☐ อื่น ๆ ระบุ.....

หมายเหตุ: หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานส่วนกลาง ในกรมอนามัย ที่ท่านสังกัด (สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม) จำนวน 20 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองกฎหมาย กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน กองกิจกรรมกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ กองส่งเสริมความรอบรู้ทางสุขภาพ ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักทันตสาธารณสุข สำนักโภชนาการ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ สำนักส่งเสริมสุขภาพ สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์ สำนักอนามัยผู้สูงอายุ สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม สถาบันปัญญาทัต และสถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

5. หน่วยงานท่านมีการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละมิติ อย่างไร และโปรดเรียงลำดับ โดยเติมตัวเลข 1-3 ใน ☐ ที่คิดว่าหน่วยงานท่านมีการดำเนินการมากที่สุด

   ☐ เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน.....

   .....

   ☐ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง.....

   .....

   ☐ มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย.....

   .....

6. หน่วยงานท่านมีการดำเนินงานตามแนวทางระบบราชการ 4.0 ดังต่อไปนี้ อย่างไรบ้าง และโปรดเรียงลำดับ โดยเติมตัวเลข 1-3 ใน ☐ ที่คิดว่าหน่วยงานท่านมีการดำเนินการมากที่สุด

   ☐ สานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration)

   .....

   ☐ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

   .....

   .....

   ☐ การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) และตอบสนองต่อความคาดหวังต่อการให้บริการ

   .....

   .....

7. กรณีหน่วยงานส่วนกลาง ที่ไม่มีการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ท่านคิดว่าควรใช้รูปแบบการดำเนินงานหรือกลไกใดในการขับเคลื่อนหน่วยงานสู่ระบบราชการ 4.0

   .....

   .....

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0

8. กลยุทธ์ (Strategy) ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ในหน่วยงานท่านเป็นอย่างไร (การกำหนดนโยบาย/ถ่ายทอดนโยบาย/ความชัดเจนของแผนการปฏิบัติงาน)

   .....

   .....

9. ท่านคิดว่าโครงสร้างขององค์กร (Structure) ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 หรือไม่ อย่างไร

   .....

   .....

10. บุคลากร (Staff) ได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเพื่อรองรับการเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 หรือไม่ อย่างไร

    .....

    .....

11. รูปแบบหรือลักษณะการบริหารงาน (Style) ของผู้บริหารหน่วยงานท่านในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 เป็นอย่างไร (การให้ความสำคัญ/การสนับสนุน/วิธีการสร้างแรงจูงใจ/การกำกับติดตาม)

    .....

    .....

12. หน่วยงานท่านมี ระบบการทำงาน (System) ที่รองรับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 อย่างไร

.....

.....

13. ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ในการดำเนินงานเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เพียงพอหรือไม่ อย่างไร และควรเพิ่มทักษะใด

.....

.....

14. บุคลากรในหน่วยงานท่านมีค่านิยมร่วม (Shared value) ในการดำเนินงานขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 อย่างไร (มีส่วนร่วมร่วมในการดำเนินงานอย่างไร) และท่านคิดว่าจะสร้างค่านิยมร่วมในการดำเนินงาน PMQA 4.0 อย่างไร เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในส่วนกลาง กรมอนามัย ขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

15. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความพร้อมในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

16. ท่านคิดว่าอะไรคือจุดเด่น/โอกาสของหน่วยงานท่านในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA สู่การเป็นระบบราชการ 4.0

.....

.....

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และจุดด้อยในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานขับเคลื่อน PMQA สู่ระบบราชการ 4.0 ของหน่วยงาน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้