



กรมการแพทย์
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ กรมการแพทย์ตามเกณฑ์คุณภาพ

PMQA

(PUBLIC SECTOR MANAGEMENT QUALITY AWARD)

เจษฎา แสงชูโต

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์



บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ด้วยเกณฑ์ PMQA
ชื่อผู้เขียน	นายเจษฎา แสงชูโต
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วท.ม.
ปี	2567

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำหรับนำมาปรับใช้กับกรมการแพทย์ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การกรมการแพทย์ ซึ่งเป็นการศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 มาเป็นกรอบแนวทางการศึกษา ซึ่งผลการศึกษา พบว่ากรมการแพทย์มีผลการดำเนินการตามกรอบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปผลดังนี้

1. ด้านการนำองค์การ กรมการแพทย์มีระบบการนำองค์การที่เข้มแข็ง ที่ถูกส่งต่อผ่านรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารกรมได้กำหนดทิศทางการดำเนินภารกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการสื่อสารในแบบสองทิศทาง กับทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและเที่ยงธรรม โดยได้จัดโครงสร้างและวัฒนธรรมของกรมให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งสร้างให้กรมเป็นองค์การที่ยึดมั่นด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีผู้บริหารกรมประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ตัวอย่างเช่น การกำหนดค่านิยมกรมการแพทย์ MOPHDMS ที่ครอบคลุมทุกคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของการทำงาน มีกระบวนการสื่อสาร ถ่ายทอดค่านิยมสู่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ พร้อมการประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจต่อการประพฤติตนตามค่านิยม เป็นต้น

2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กรมการแพทย์มีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล โดยจะกำหนดช่วงเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นการผลักดันให้การปฏิบัติราชการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรม

3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มุ่งทำดีที่สุด เพื่อทุกชีวิต กรมการแพทย์ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะถือว่าเป็นสารสนเทศที่สำคัญที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งเพิ่ม

ประสิทธิภาพการให้บริการ ตลอดจนพัฒนาผลผลิตบริการ และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการข้อร้องเรียน และความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

4. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กรมการแพทย์ดำเนินการการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวัดผล การวิเคราะห์และทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยนำแนวคิด PDCA มาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของกรมอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการกับเครื่องมือสมัยใหม่ และมาตรฐาน PMQA HA ISO JCI Green and Clean เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรม รวมทั้งมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการจัดการสารสนเทศจากทั่วประเทศ ก่อให้เกิดเป็น Big Data กำหนดให้มีการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลและระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน สมบูรณ์ เชื่อถือได้ ส่งผลให้การนำไปใช้ในการวางแผนต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

5. ด้านบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และมีความสุข กรมการแพทย์ได้กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่พึงประสงค์คือ “คนดี คนเก่ง คนกรมการแพทย์” ผ่านการกำหนดค่านิยมกรมการแพทย์ MOPHDMS สู่วิธีความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ คือ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต การทำงานภายใต้นโยบายปฏิรูปกรมการแพทย์ 4 ด้าน (DMS Reforms) ในด้าน HR Transformative ประกอบกับการสร้างความผูกพันกับบุคลากรโดยพัฒนาเครื่องมือ DMS Tool Engagement มาเพื่อค้นหาปัจจัยความผูกพันให้เหมาะสมกับกรม รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การประเมินผลที่มีมาตรฐานและยุติธรรม ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายและสวัสดิการที่เหมาะสม

6. ด้านการปฏิบัติการ กรมการแพทย์มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งระบบ เริ่มต้นจากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด สู่ออกแบบกระบวนการโดยใช้เครื่องมือ Value Chain และ SIPOC Model การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การออกแบบผลผลิตและบริการ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามประเมินผล และการนำผลที่ได้รับมาสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านสิ่งของและบริการ ดังจะเห็นได้จากกรมการแพทย์ได้รับรางวัลบริการภาครัฐอยู่ใน 10 ลำดับแรกของประเทศไทย ทั้งนี้ กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดของกรมจะอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ กรมการแพทย์มีรายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และมีแนวโน้มผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

สรุป : กรมการแพทย์มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

คำสำคัญ : เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, กรมการแพทย์

ABSTRACT

Title of research	Development of Management Quality in the Medical Department Using the PMQA System
Author	Chetsada Sangchuto
Degree	Master of Science (M.Sc.)
Year	2024

This study aims to: Investigate the guidelines, processes, and tools used in developing public sector management quality for application in the Medical Department. Examine the problems and challenges arising from the public sector management quality development process, along with solutions and improvements. Explore ways to enhance efficiency and the development of management quality in the Medical Department. The research analyzes the performance of the Medical Department during the fiscal years 2021–2023, using the framework for public sector management quality development and the PMQA (Public Management Quality Assessment) criteria set out in 2019. The results of the study reveal that the Medical Department has made significant progress according to the framework and guidelines for public sector management quality. The key findings are as follows:

Organizational Leadership: The Medical Department has a robust organizational leadership system passed down through generations. The leadership defines the direction of operations to achieve set goals, ensuring alignment through two-way communication with staff, service users, and stakeholders. There is systematic and fair evaluation. The Department's structure and culture are aligned with its strategy, promoting values such as integrity, responsibility, and social accountability, with leadership setting a personal example. For example, the Department's values, represented by the MOPHDMS model, cover all key work-related characteristics and are communicated and evaluated at all levels with systematic feedback mechanisms.

Strategic Planning: The Medical Department employs a structured process for strategic planning, starting with strategy analysis, defining organizational direction, setting strategic objectives, and ensuring practical implementation with clear timelines for each step. This process drives the department toward achieving its vision and mission.

Service Users and Stakeholders: The Department focuses on meeting the highest standards for service users and stakeholders. It values feedback, needs, and expectations as critical information for strategy formulation, enhancing service quality, productivity, and innovation. The Department also prioritizes handling complaints and ensuring satisfaction.

Measurement, Analysis, and Knowledge Management: The Department has a systematic approach for measuring, analyzing, and managing knowledge, using the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle to continuously improve performance. The Department integrates modern tools and standards, such as PMQA, HA, ISO, JCI, and Green and Clean, to enhance efficiency and innovation. Additionally, it utilizes digital technology to manage information across the country, creating Big Data to support data-driven decision-making and ensuring the accuracy and reliability of information used in planning.

Human Resources: The Medical Department emphasizes having personnel who are not only skilled but also ethical and happy. The ideal staff characteristics, captured in the "Good, Skilled, Happy MOPHDMS" model, contribute to success in human resource management across five dimensions: strategic alignment, efficiency, effectiveness, accountability, and work-life balance. The department fosters staff engagement and develops career paths, fair evaluation systems, and an appropriate work environment with supportive policies and benefits.

Operational Performance: The Department's operations focus on quality, beginning with a comprehensive review of processes, followed by redesigning them using tools like Value Chain and SIPOC Models. The department establishes key specifications to meet service user needs, designs products and services accordingly, and ensures continuous improvement and innovation. The Medical Department ranks among the top 10 public sector service providers in the country.

Results and Outcomes: The Medical Department consistently reports positive performance outcomes, especially in areas critical to achieving the department's mission. These results show clear trends of improvement, particularly in areas vital for fulfilling the public sector's goals.

Conclusion: The Medical Department has successfully developed its management quality according to the PMQA (Public Management Quality Assessment) standards.

Keyword: Public Management Quality Assessment (PMQA), Medical Department, Management Quality Development

คำนำ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าคุณภาพของส่วนราชการยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ

กรมการแพทย์ในฐานะหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบทั้งทางด้านวิชาการและการบริการจึงต้องดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการกรมการแพทย์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของกรมการแพทย์ให้มีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

รายงานการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วยเกณฑ์ PMQA” มีเนื้อหาเกี่ยวกับ การศึกษา วิเคราะห์ ผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 มาเป็นกรอบแนวทางการศึกษา โดยคาดหวังว่าผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ส่งผลให้กรมการแพทย์มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) อย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

กรมการแพทย์

ธันวาคม 2567

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
คำนำ	จ
สารบัญ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
3. ขอบเขตของการวิจัย	3
4. วิธีดำเนินการวิจัย	3
5. นิยามศัพท์เฉพาะ	4
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์การ	6
2. ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9
3. หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)	11
4. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)	15
5. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558	28
6. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)	35
7. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562	43
8. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	52
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3 ขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย	74
1. ขอบเขตการวิจัย	74
2. วิธีดำเนินการวิจัย	74
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76

1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินการกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	76
2. การให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	117
3. การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์	118
4. แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ ในระยะต่อไป	119
บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะ	122
1. สรุปการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	122
2. สรุปผลการศึกษาตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการแพทย์ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566	123
3. ข้อเสนอแนะ	124

กิตติกรรมประกาศ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกในการบริการ และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางที่สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล และได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งมีแนวคิดของเกณฑ์ที่เกิดจากการระดมความคิดจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลที่สุด โดยมีความโดดเด่นตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกขนาดทุกประเภททั้งองค์การภาครัฐกิจและภาครัฐ องค์การที่แสวงหาผลกำไร และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การธุรกิจ องค์การการศึกษา องค์การด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์การต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การในระดับโลก

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธี

ปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกัน

กรมการแพทย์ในฐานะหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบทั้งทางด้านวิชาการและการบริการจึงต้องดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการกรมการแพทย์ เพื่อให้กรมการแพทย์สามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการให้มีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

การศึกษาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาปรับใช้กับการทำงานของกรมการแพทย์ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ โดยมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์และประโยชน์สุขของประชาชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับนำมาปรับใช้กับกรมการแพทย์
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ แนวทางแก้ไขและการพัฒนา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ กรมการแพทย์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) และเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

2. รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์การ (Application Report) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ปี พ.ศ. 2563 หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2564 หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้น

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี พ.ศ. 2565 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2566 หมวด 5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564 หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2563 และระดับดีเด่น ปี พ.ศ. 2567

3. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของหน่วยงานที่ดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

4. ข้อมูลหน้าที่และอำนาจของกรมการแพทย์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการแพทย์

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิธีการดำเนินการ การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร ความเป็นมา การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการ แนวความคิด และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) จนถึงเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) พ.ศ. 2562 รวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาหน้าที่และอำนาจ ภารกิจ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรมการแพทย์ ได้แก่ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562, แผนปฏิบัติราชการกรมการแพทย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570), แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งเอกสารและรายงานประจำปีกรมการแพทย์

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 โดยนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 เป็นกรอบในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 และการสรุปผล

นิยามศัพท์เฉพาะ

หน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์จำนวน 44 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน 11 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) กองบริหารการคลัง 3) สถาบันวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ 4) กองบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน 6) กองวิชาการแพทย์ 7) กลุ่มตรวจสอบภายใน 8) สำนักนิเทศระบบการแพทย์ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร 10) สำนักดิจิทัลการแพทย์ 11) กองกฎหมายและคุ้มครองจริยธรรม โรงพยาบาล/สถาบันเฉพาะทาง ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 16 หน่วยงาน ได้แก่ 1) โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี 2) โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) 3) โรงพยาบาลราชวิถี 4) โรงพยาบาลเลิดสิน 5) โรงพยาบาลสงฆ์ 6) สถาบันสิรินธรเพื่อการฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์แห่งชาติ 7) สถาบันทันตกรรม 8) สถาบันประสาทวิทยา 9) สถาบันพยาธิวิทยา 10) สถาบันมะเร็งแห่งชาติ 11) สถาบันบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติดแห่งชาติบรมราชชนนี 12) สถาบันโรคทรวงอก 13) สถาบันโรคผิวหนัง 14) สถาบันเวชศาสตร์สมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ 15) สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี 16) สถาบันเวชศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา และโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค 17 หน่วยงาน ได้แก่ 1) โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ 2) โรงพยาบาลมะเร็งชลบุรี 3) โรงพยาบาลมะเร็งลพบุรี 4) โรงพยาบาลมะเร็งลำปาง 5) โรงพยาบาลมะเร็งอุบลราชธานี 6) โรงพยาบาลมะเร็งอุดรธานี 7) โรงพยาบาลมะเร็งสุราษฎร์ธานี 8) โรงพยาบาลมหาวชิราลงกรณธัญบุรี 9) โรงพยาบาลธัญญารักษ์เชียงใหม่ 10) โรงพยาบาลธัญญารักษ์สงขลา 11) โรงพยาบาลธัญญารักษ์ขอนแก่น 12) โรงพยาบาลธัญญารักษ์ปัตตานี 13) โรงพยาบาลธัญญารักษ์แม่ฮ่องสอน 14) โรงพยาบาลธัญญารักษ์อุดรธานี 15) โรงพยาบาลสมเด็จพระสังฆราชญาณสังวรเพื่อผู้สูงอายุ จังหวัดชลบุรี 16) โรงพยาบาลโรคผิวหนังเขตร้อนภาคใต้ จังหวัดตรัง 17) โรงพยาบาลเวชชารักษ์ ลำปาง

บุคลากร หมายถึง บุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์ อันหมายรวมถึงข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข และลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง Public Sector Management Quality Award (PMQA) : การบริหารงานภาครัฐ โดยเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์การ, การนำองค์การ, การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, บุคลากร, การปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กรมการแพทย์มีข้อมูลผลการศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การ และสร้างคุณค่าทั้งผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์การให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ด้วยเกณฑ์ PMQA ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร
2. ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
4. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)
5. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 (Public Sector Management Quality Award : PMQA)
6. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บรรดาผู้นำทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างล้วนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโลกที่มีความซับซ้อนและภัยคุกคามซ่อนแฝงอยู่มากขึ้น การเตรียมการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไร้คุณภาพของโลกในอนาคต โดยเฉพาะการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสี่ยงอันจะทำให้สามารถควบคุมทิศทางและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จและรักษาความอยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในท้ายที่สุด (นพเก้า ห่อบุญheim. อ้างถึงใน การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี, 2548) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ควรเตรียมตัวที่จะควบคุมทิศทางความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เกิดขึ้น องค์กรธุรกิจสมัยใหม่จะมีรูปแบบและลักษณะขององค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization) หมายถึงองค์กรซึ่งดำรงอยู่ด้วยเครือข่าย หรือพันธมิตรของบริษัทที่เป็นอิสระและดำเนินการร่วมผลประโยชน์ของธุรกิจเฉพาะที่มีการดำเนินกิจกรรมด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมและสามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของโลก ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก
2. การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของโลก
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มใหม่
4. ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. แนวโน้มการวางระเบียบกฎเกณฑ์และการเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์

ดังนั้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากองค์การใดไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ก็อาจสูญหายไปเป็นที่สุด

ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป และจากระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์การสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล

บุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ ซึ่งหลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้ คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบายเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติ และกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา 3/1 ได้กำหนดให้การพัฒนาาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคล

เข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

ความเป็นมาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นแนวทางที่พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือเรียกว่า High Performance Organization การมีประสิทธิภาพบ่งบอกถึงองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นองค์การที่มีคุณภาพ (สมบัติ อิศรานุรักษ์, 2549) หลังจากมีการปฏิรูประบบราชการ และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจัง โดยแนวทางหนึ่งซึ่งดำเนินการคือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งใช้เครื่องมือต่าง ๆ หลากรูปแบบ อาทิ การทำ 5 ส. (สะสาง, สะดวก, สะอาด, สุขลักษณะ, สร้างนิสัย) มาตรฐานการวัดคุณภาพองค์การ (International Organization for Standardization : ISO) หรือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในการดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้มากมาย อาทิ Process Redesign, IT, Competency, KM รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยมีกลยุทธ์การปฏิบัติ และมี Strategic Control เช่น การทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งข้าราชการเคยทำมาแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ด้วยการประเมินที่บริษัท TRIS ดำเนินการ แต่พบว่ามีข้อเสีย คือหลังการประเมิน ผู้ประเมินจะไม่บอกว่าการประเมินนั้นมีจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อควรปรับปรุงอย่างไร ซึ่งหากยังใช้การประเมินดังกล่าวองค์การจะเสียโอกาสในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น เพื่อแก้ไขข้อเสียดังกล่าว และให้องค์การมีโอกาสพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง จึงได้

มีการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ และพัฒนาต่อเนื่องจนกลายมาเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ในปัจจุบัน

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารบ้านเมืองที่ดีให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยได้นำแนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภาคราชการจะปรากฏหลักการในภาษาที่เข้าใจได้ง่ายอยู่ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลกที่มีประเทศต่าง ๆ นำไปปรับใช้

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบ

ราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีมติในการประชุม เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2556 – 2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และได้กำหนดเป้าประสงค์ คือ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน

ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับและพัฒนาองค์การของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยเริ่มจากกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ ปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และได้ตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 – 2561

หลักการและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่าเกณฑ์รางวัลนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น และมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กร

ที่เป็นเลิศซึ่งในขณะนั้นถือได้ว่า PMQA เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ที่นำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Management) มาใช้ร่วมกับเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ ประยุกต์ให้เหมาะสมเข้ากับระบบราชการ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารดังกล่าว โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าควรจะต้องทำอะไรบ้างจึงจะพ่วงการไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ

ในประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกามาใช้และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนากระบวนการ ได้กำหนดให้เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิรูประชากร โดยให้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐ ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลในระดับโลก จากแนวคิดและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ต่างประเทศใช้ได้ผลดี นำมาปรับแต่งให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย กำหนดเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์การภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์การและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้องกับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดย PMQA มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

การส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเป็นประเด็นการประเมินผลและตัวชี้วัดในกรอบการประเมินผลส่วนราชการซึ่งจะต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา

PMQA คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเองเป็นการทบทวนสิ่งที่องค์การดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์การจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์การที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในระดับโลก เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของตนเอง โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ไปยัง 2 เป้าหมายสำคัญ คือ

1. การส่งมอบคุณค่าการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุงอยู่อย่างสม่ำเสมอแก่ประชาชน หรือลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติราชการที่จะได้รับการปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ
2. การปรับปรุงสมรรถนะและความสามารถขององค์การในทุก ๆ ด้าน

ดังนั้น ส่วนราชการที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศตามกรอบแนวคิดการพัฒนางค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในระบบ โดยอธิบายได้เป็นสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติ ดังนี้

1. กลุ่มการนำองค์การ ได้แก่ หมวด 1 หมวด 2 และหมวด 3 กลุ่มนี้เน้นการให้เห็นความสำคัญว่าในการนำองค์การ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มพื้นฐาน ได้แก่ หมวด 4 ซึ่งส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน
3. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 และ หมวด 6 กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งบุคลากรและกระบวนการ มีบทบาททำให้การดำเนินงานเสร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ
4. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ

แนวความคิดการพัฒนางานองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ทุกหน่วยงานต่างให้ความสำคัญเพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ในปี พ.ศ. 2555 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ริเริ่มโครงการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Tool Kits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล การจัดทำคู่มือดังกล่าวได้เรียบเรียงจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการและการให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา ผสมกับการค้นคว้าตำราทางด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้สอดคล้องตามแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบถ้วนทุกหมวด

ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความสำคัญทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนางานองค์กรและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของหน่วยงานของรัฐในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล โดยมีกระบวนการดังนี้

1. มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
2. กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจ ยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)
3. องค์การมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)

4. กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สองระดับ สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์การ ที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

แนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่จะทำให้หน่วยงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

2. ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของหน่วยงาน

3. การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

5. นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแนวคิดการดำเนินการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการมอบรางวัลเลิศรัฐ Public Sector Excellence Awards (PSEA) สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีผล การดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น การมอบรางวัลดังกล่าว เป็นผลมาจากการที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนา องค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและ ยั่งยืน เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรอง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของ ส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนด หลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใด พัฒนาการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวด แล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัล คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุน ส่วนราชการในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การ จึงได้เริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์การให้มีมาตรฐานเทียบเท่า สากล โดยมอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการจัดทำชุดเครื่องมือการ พัฒนาองค์การ และนำกรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การมากำหนดเป็นแนวทางและวิธีการดำเนินการตามเกณฑ์ของการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์, 2555) คือ ภาพรวม ในปัจจุบันของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ โดยเป็นการอธิบายและตอบคำถามเกี่ยวกับหัวข้อต่าง ๆ ของส่วนราชการ ดังนี้

(1) ลักษณะองค์การ เพื่อให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ และความสัมพันธ์ที่สำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ประกอบด้วย

ก. ลักษณะพื้นฐานของส่วนราชการ คือ พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมายของ ส่วนราชการคืออะไรมีอะไรบ้าง มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

ข. ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ คือ โครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการ ที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินการของ ส่วนราชการ ได้แก่ โครงสร้างและขอบเขตการทำงานของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน โครงสร้างที่เหมาะสมจะ ตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ระบบวิธีการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้านความรับผิดชอบในการ

ปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบในด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) ความท้าทายต่อองค์กร

ก. สภาพการแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบคู่เทียบ (Benchmark) เพื่อให้องค์กรดูตัวเองเทียบกับหน่วยงานอื่น Benchmarking เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง โดยสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับผลลัพธ์ ต้องมีตัวชี้วัดที่เหมือนกัน และ 2) ระดับกระบวนการ เช่น กระบวนการวางแผน กระบวนการส่งเสริม โดยพิจารณาเปรียบเทียบที่ละพันธกิจ องค์กรมีจุดสำคัญอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข (ประเด็นข้อมูลเปรียบเทียบ และข้อมูลเชิงแข่งขัน) พิจารณาว่าในเรื่องนั้นหน่วยงานใดทำได้ดี เป็นการศึกษาระบบการคู่เทียบเพื่อนำมาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคการบริหารงานในหน่วยงาน การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินการของแต่ละบุคคลหรือองค์กรดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการดำเนินงาน

ข. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องเอาชนะเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ด้านพันธกิจ พิจารณาในแต่ละพันธกิจที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ด้านปฏิบัติการ เช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การนำ IT เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประสานการทำงานระหว่างหน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลาย การพัฒนาบุคลากรให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ไปกำหนดกลยุทธ์ และเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การประเมินและปรับปรุงกระบวนการการทำงานหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ การตระหนักถึงการปรับปรุงการดำเนินการ นอกเหนือจากการทำงานประจำวัน เป็นระบบที่สามารถตรวจสอบได้ทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ เช่น PDCA, TQM, PMQA, ISO, 5 ส, QCC ภายในองค์กรมีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กร และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอดและแบ่งปัน การจัดการความรู้ การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้

เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์, 2555) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานขององค์กร และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับ

บุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินงานที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

การนำองค์การเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์การใน 2 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการนำองค์กร และ 2) กระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีดำเนินการ

การนำองค์กร เป็นการให้ส่วนราชการนำคำถามไปตรวจประเมินองค์กรตนเองว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

1.1 การนำองค์กร

การดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการในการชี้นำองค์กร การกำกับดูแลตนเองที่ดี และให้อธิบายว่าผู้บริหารของส่วนราชการทบทวนผลการดำเนินการอย่างไร

การปรับปรุงกระบวนการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารในเรื่องของ “การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร” ให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งทิศทางองค์กรครอบคลุมใน 4 ประเด็น คือ การกำหนด 1) วิสัยทัศน์ 2) เป้าประสงค์ 3) ผลการดำเนินการที่คาดหวัง โดยที่ในการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน และ 4) ค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นหลักคิดกรอบพฤติกรรมซึ่งนำในการทำงานที่คาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ถ้าบุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมที่ได้กำหนดไว้จะช่วยเสริมการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

เมื่อผู้บริหารกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือสื่อสาร สร้างความเข้าใจ โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรให้แก่บุคลากรอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นถึงทิศทางขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกรอบพฤติกรรมให้แก่ผู้รับบริการ และส่วนราชการ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการส่งมอบบริการ เพื่อให้ทำงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและเป็นองค์กรที่คำนึงถึงสังคม การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มิได้หมายถึงเพียงแค่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินการที่ดีเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม รวมถึงการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคมด้วย

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการ ในบางกรณีก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เช่น น้ำเสีย เสียง สารปนเปื้อน ฝุ่นละออง หรือการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า รวมถึงผลกระทบจากการกำหนดนโยบาย จึงจำเป็นต้องมีมาตรการทั้งในเชิงรับและเชิงรุก เพื่อรองรับ บรรเทา ปัญหาให้หมดไป และองค์การควรพิจารณาป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่เป็นความกังวลของสังคม โดยอาจสอบถามความเห็นของผู้รับบริการ หรือชุมชนส่งตัวแทนเข้าร่วม เพื่อนำข้อคิดเห็นหรือความกังวลนั้น มาดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น

ผู้บริหารขององค์การต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นทั้งคนเก่งและคนดี การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีมีจริยธรรมนั้น คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม นอกจากในระดับตัวบุคคลที่พึงต้องปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตประพฤติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีความรับผิดชอบแล้ว บุคลากรต้องมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย ผู้บริหารควรมีการกำหนดกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตนของบุคลากรในองค์การว่าเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ เช่น มีการดูแลต่อผู้รับบริการอย่างซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติ เป็นธรรม รวมถึงการรักษาปกป้องไม่ให้องค์การต้องมีความเสี่ยงต่อ ศักดิ์ศรี

การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ มีเจตนารมณ์ให้ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีจิตสำนึก สาธารณะในการบำเพ็ญประโยชน์กลับคืนสู่สังคม โดยการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กิจกรรมที่ องค์การสนับสนุนควรเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการอย่างแท้จริง ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่องค์การคิดเอง ไม่เช่นนั้นจะ กลายเป็นการยัดเยียด ทั้งที่ไม่ใช่สิ่งที่ชุมชนต้องการ และที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารและคนในองค์การต้องมีส่วนร่วม ในการสนับสนุนอย่างจริงจังในกิจกรรมดังกล่าว

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (พสุ เตชะรินทร์, 2555) กล่าวถึงวิธีการในการวางแผน ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารขององค์การ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การถ่ายทอดเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผล ความก้าวหน้า

หมวดนี้จะมีความสอดคล้องเชื่อมโยงมาจากหมวดที่ 1 การนำองค์การ ซึ่งได้กล่าวถึงการกำหนด ทิศทางขององค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ตลอดจนความท้าทายต่อองค์การในด้านต่าง ๆ

จะเป็นข้อมูลหลักที่เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และงบประมาณ

การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับส่วนราชการและระดับบริหาร 2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ 3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล ซึ่งผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและการนำไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์การใน 2 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการของส่วนราชการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่ามีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติราชการ และมีการถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นเพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต การจัดทำยุทธศาสตร์มีความเชื่อมโยงมาจากหมวดที่ 1 การนำองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดทำยุทธศาสตร์มุ่งเน้นถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์การต้องการ จะต้องมีการกำหนดกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่าง ๆ ทางยุทธศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดทิศทางจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์การจะมุ่งไปในทิศทางใด

3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

4) การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ส่วนราชการสามารถแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่สำคัญ และคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดดังกล่าว ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ซึ่งหากในขั้นตอนของการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีประสิทธิภาพ แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือสำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่บุคลากร คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วิฑูร อ่องสกุล, 2555) กล่าวถึงหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าเป็นการจัดการกระบวนการและการดำเนินการในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกระบวนการและวิธีการในการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดความพึงพอใจที่เกิดจากกระบวนการและการดำเนินงาน ในการตอบสนองความต้องการ สำหรับการจัดการกระบวนการให้สามารถดำเนินการให้สามารถตอบสนองตรง ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีส่วนประกอบ คือ 1) ต้องรู้ความต้องการ 2) ต้องรู้กิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินการ 3) ผลที่ได้จากการดำเนินการ โดยมีเจ้าของกระบวนการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าของกระบวนการสามารถดำเนินการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการดำเนินงานต้องมีกระบวนการสอกลับถึงผลในการดำเนินการเสมอ

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการในหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้อธิบายถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าส่วนราชการมีการกำหนดความต้องการ

ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพื่อให้การบริการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ความรู้ ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ โดยจะต้องมีกิจกรรมในการกำหนดหรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต และกิจกรรมในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ รวมถึงการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาบริการใหม่ให้ทันสมัย อยู่เสมอ ทั้งนี้ ความหมายของผู้รับบริการ คือ ผู้ที่มารับบริการจากหน่วยงานหรือองค์การของรัฐโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารอื่น ๆ ซึ่งจะต้องเป็นผู้รับบริการหลัก ซึ่งรวมถึงบุคคลประชาชน องค์การเอกชน องค์การรัฐ และองค์กรในลักษณะอื่น ๆ ในการกำหนดผู้รับบริการหลักจะต้องมีความเชื่อมโยงไปยังคำถามข้ออื่น ๆ ในเรื่องการกำหนดช่องทางสื่อสาร การตอบสนองความต้องการ การประเมินความพึงพอใจที่ได้จากการตอบสนองความต้องการ นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีการพิจารณาผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต ซึ่งอาจมาใช้บริการงานที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและคาดว่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น และงานอื่น ๆ ที่ไม่มีในปัจจุบัน แต่คาดว่าจะอาจมีในอนาคตด้วย

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไรเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี ให้อธิบายด้วยว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการหาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรของรัฐ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด ในการสร้างความสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งพฤติกรรม การใช้บริการ ความชอบ/ความไม่ชอบในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกใจ/ไม่ถูกใจ โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพัน และนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดย Liker (2004) ได้แบ่งหลักการในการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นๆ ดังนี้

1. การให้เกียรติซึ่งกันและกันของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
2. การมีความสม่ำเสมอในการให้บริการ

3. การมีความชัดเจนในเป้าหมายในการให้บริการและการรับบริการ
4. การสร้างระบบที่เป็นธรรมในการสร้างความสัมพันธ์
5. การเรียนรู้ความต้องการใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (บดินทร์ วิจารณ์, น.ท., 2555) เป็นเสมือนเส้นเลือดเชื่อมโยงการขับเคลื่อนองค์การจากยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติให้ครบวงจร และมีการป้อนกลับเพื่อดำเนินการปรับปรุง เมื่อเรานำแผนไปสู่การปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างกรมต้นสังกัดและสำนัก/กอง กระบวนการในหมวด 4 จะมีกระบวนการวัด และทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับตัวชี้วัดหลัก ๆ ของแผนปฏิบัติการที่สะท้อนถึงตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานตามวงจร PDCA หรือเรียกว่า Operation Control Loop

เมื่อมีการวัด การรวบรวมข้อมูลโดยมีผู้รับผิดชอบและวงรอบของการติดตามดำเนินการอย่างเด่นชัด เป็นระบบ ช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานและที่สำคัญผู้นำองค์กรสามารถติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ ตัวชี้วัดหลักๆ เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสามารถปรับตัวอุปสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ และปรับแผนปฏิบัติการได้ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง วงจรนี้เรียกว่า (Strategy Learning Loop)

นอกจากนั้น หมวด 4 ยังมีข้อกำหนดเกี่ยวกับความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศซึ่งสามารถเชื่อมโยงสู่แนวทางการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ในหมวด 2 ได้ เช่น ปัจจัยด้านความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพการแข่งขันนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเทียบเคียง ฯลฯ องค์การที่มีการบริหารงานเป็นเลิศจะต้องมีระบบการประเมินผลการดำเนินการขององค์การตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

ประการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์การต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูล และสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การ

วิธีดำเนินการ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศและการตรวจประเมินองค์การเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการจัดการสารสนเทศและความรู้ ซึ่งการดำเนินการในหมวดนี้เป็นการให้อธิบายว่า ส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของส่วนราชการ

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวม โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์การให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อผู้บริหารขององค์การจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

จุดประสงค์ของการวัดและการวิเคราะห์ คือ เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากรส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้

การดำเนินการจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์การจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์การจะถูกถ่ายทอด และเก็บรักษาไว้ที่องค์การ โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์การที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์การ เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์การ โดยกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากร (บดินทร์ วิจารณ, น.ท., 2555) จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี (High-Performance Work) การทำงานที่ได้ผลการดำเนินการที่ดี หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพผลิตภาพ นวัตกรรมและรอบเวลาที่สั้นลง ส่งผลให้การบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี มีรูปแบบ กระบวนการและระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเอง และการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากร การวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์การและบุคคล การเรียนรู้ขององค์การอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์การแบบไม่ซับซ้อน ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเปรียบเทียบ

ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งทีบุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์การ พัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

วิธีดำเนินการ

การดำเนินการในหมวด 5 เป็นการให้อธิบายว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งให้อธิบายว่าส่วนราชการมีความใส่ใจ

ในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการอย่างไร

5.1 ระบบงาน

ให้อธิบายการจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคน เอื้อให้บุคลากรและส่วนราชการมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

การดำเนินการระบบงาน เป็นการประเมินระบบขององค์การในเรื่องระบบงาน การบริหาร ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดการผลการดำเนินการของบุคลากร การยกย่องชมเชย การสื่อสาร การสรรหา และการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติตามให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของบุคลากร และส่วนราชการ

การดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแลกเปลี่ยน ความรู้และทักษะ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของส่วนราชการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป หัวข้อนี้ มุ่งเน้นที่บุคลากรที่มีความสามารถในการทำให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี นอกจากนี้จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมแล้ว ผลการดำเนินการที่ดียังต้องอาศัยการศึกษาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบสารสนเทศที่ทำให้มั่นใจว่าการส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม

5.2 การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ

การพัฒนาของบุคลากรได้สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีการปฏิบัติราชการที่เป็นเลิศอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรอย่างไร การดำเนินการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ เป็นการประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน ระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรอยู่เสมอ และทำให้เป็นส่วนราชการที่มีผลการดำเนินการที่ดี

5.3 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน และวิธีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุน ความผาสุก ความพึงพอใจและการจูงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร

รวมถึงตรวจประเมินความสามารถของส่วนราชการในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากร และสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2555) เป็นการดำเนินการในแง่มุมมองที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

การดำเนินการในหมวดนี้เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบการบริหารคุณภาพ เพราะกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดกระบวนการหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ทั้งหมดที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแก่ส่วนราชการเอง รวมทั้งการติดตามควบคุมดูแลให้กระบวนการเหล่านี้ดำเนินการตามแผนงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของการจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากรในการดำเนินงาน อันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ แต่เนื่องจากพื้นฐานทั่วไปขององค์การถูกออกแบบมาตามสายงาน (Functional Design) จึงทำให้การทำงานและการส่งการเป็นไปในลักษณะแนวตั้ง ในขณะที่กระบวนการให้บริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการเป็นไปในแนวขวาง การจัดการกระบวนการจะช่วยให้แนวคิดในการบริหารกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหลัก และทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการ

วัตถุประสงค์ของหัวข้อในหมวดกระบวนการ จึงมีไว้เพื่อการวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับองค์การและมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ เป็นการกำหนดกลไกที่สำคัญในการออกแบบการดำเนินการติดตามควบคุมและปรับปรุงเพื่อให้องค์การบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามที่กำหนด การดำเนินการอธิบายแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ แบ่งเป็น

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ส่วนราชการต่าง ๆ มีการกำหนดพันธกิจหลักตามกฎหมาย กฎกระทรวงและประกาศจัดตั้ง ในพระราชกฤษฎีกาต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ในการดำเนินการเพื่อตอบสนองพันธกิจดังกล่าวต้องอาศัยระบบงาน และ กระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อรองรับให้เกิดผล กระบวนการต่าง ๆ มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตาม สภาพแวดล้อมของการทำงานของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแค่มุ่งเน้นการบริการประชาชนเท่านั้น แต่ยังรวม ไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และการประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อประโยชน์ ในการบริหารจัดการกระบวนการทั้งหมดในองค์การจึงแบ่งออกเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการ สนับสนุน วิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าอาจขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่องค์การกำหนดขึ้น เช่น พันธกิจหลัก ตามกฎหมาย ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป็นต้น

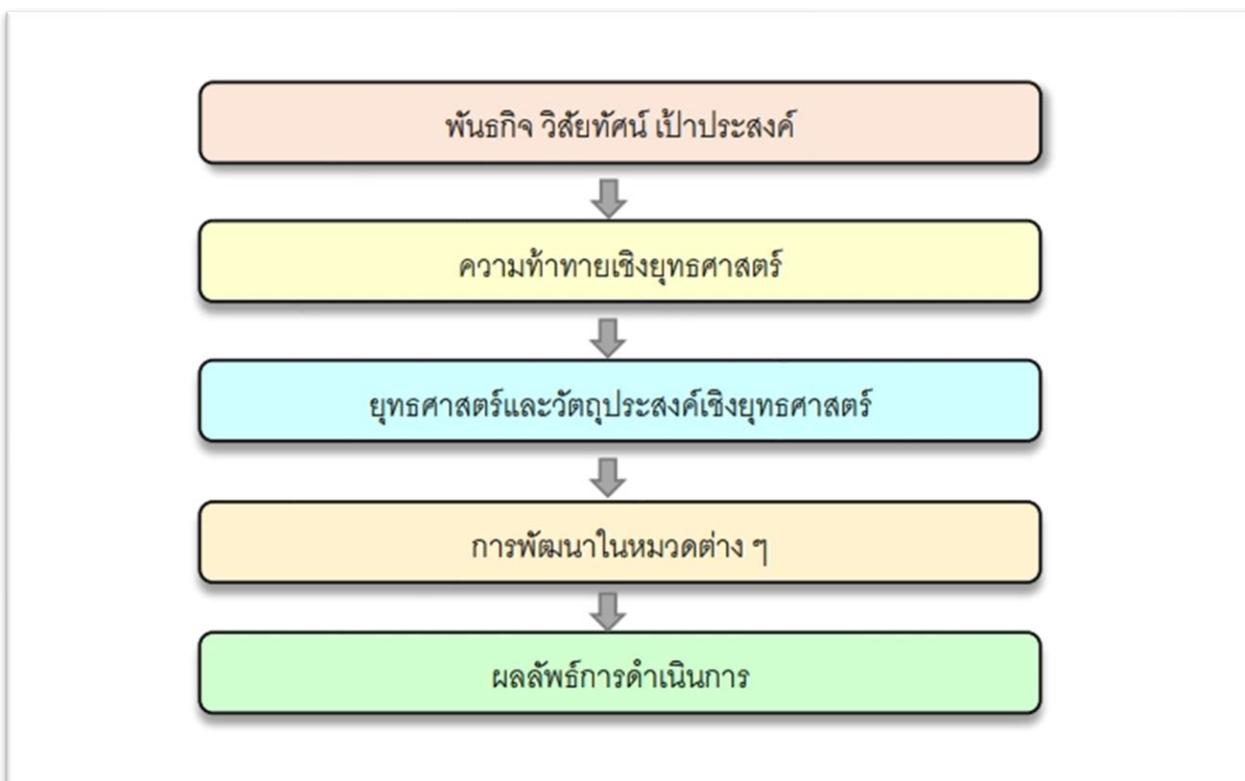
กระบวนการสร้างคุณค่าเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และ ทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี คุณค่าที่เด่นชัด ที่สุดในผลิตภัณฑ์และบริการ ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเองจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการ บริการเหล่านี้ และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อ ประชาชนและสังคม

6.2 กระบวนการสนับสนุน

วิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ซึ่งการ ดำเนินการในหัวข้อนี้มีความคล้ายกับหัวข้อ 6.1 ซึ่งกระบวนการสนับสนุนมีความสำคัญในการสนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน ได้แก่ งานด้านการเงินและ การบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหาร โครงการและกระบวนการบริหารทั่วไป

กระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการภายในองค์การที่เกิดขึ้นจากความต้องการภายใน เพื่อเกื้อหนุนให้งานหลักและพันธกิจขององค์การมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้กระบวนการสนับสนุนจะไม่ใช่กระบวนการที่สร้างคุณค่าโดยตรงต่อผู้รับบริการหรือสร้างรายได้หลักให้กับ หน่วยงาน แต่เป็นส่วนช่วยให้กระบวนการหลักสามารถทำงานได้ด้วยความสะดวกคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งกระบวนการ สนับสนุนอาจมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณค่าที่มีต่อส่วนราชการนั้น ๆ และไม่ควรเป็นกระบวนการที่สร้างภาระหรือ ปัญหาให้พันธกิจหลักของส่วนราชการนั้น กระบวนการสนับสนุนมีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับกระบวนการ สร้างคุณค่าและสามารถใช้แนวคิดวิธีการเครื่องมือที่คล้ายคลึงกันได้ ซึ่งกระบวนการสนับสนุนในส่วนราชการ ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ การเงินและบัญชี การจัดทำฐานข้อมูลการดูแลระบบ สารสนเทศ การบริหารและพัฒนาบุคลากร การสื่อสารภายในองค์การ การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การ ดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และประเมินผล การเรียนรู้ภายในองค์การ

และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการรักษาความปลอดภัย โดยมีหลักการในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน คือ ประโยชน์ ประหยัด และประสานงาน



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การดำเนินการผลลัพธ์การดำเนินการ (สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล, 2555) ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จที่แท้จริงของส่วนราชการ การที่ส่วนราชการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และพยายามพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์การ แต่ถ้าไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ว่า ผลลัพธ์การดำเนินการในมิติต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด มีแนวโน้มที่ดี และได้ผลดีกว่าค่าเปรียบเทียบ ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าส่วนราชการเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศจริง ๆ

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA ตั้งแต่วิสัยทัศน์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในลักษณะสำคัญขององค์การจนกระทั่งถึงผลลัพธ์ ดังนี้

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาส่วนราชการตามกรอบ PMQA เริ่มต้นจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ของส่วนราชการ ต่อมาค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ นำไปสู่การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ จากนั้นดำเนินการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (หมวด 3) การพัฒนาคุณภาพกระบวนการปฏิบัติราชการ (หมวด 6) การพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การพัฒนาระบบการ

บริหารส่วนราชการให้เกิดความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคม (หมวด 1) เป็นต้น ท้ายที่สุดส่วนราชการต้องวัดผลลัพธ์ความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7

วิธีดำเนินการ

เป็นการให้อธิบายผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนารองค์การ นอกจากนี้ ยังให้อธิบายถึงผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน โดยให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน เช่น ในรูปแบบกราฟหรือตารางในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้ ซึ่งตัวชี้วัดที่คัดเลือกมานั้นควรเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจะนำไปสู่องค์การที่เป็นเลิศนั้น ส่วนราชการควรกำหนดตัวชี้วัดที่นอกเหนือจากตัวชี้วัดที่กำหนดในคำรับรองการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมด้วย ส่วนการวัดผลลัพธ์ความสำเร็จในมิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในหมวด 7 ได้แก่

7.1 มิติด้านประสิทธิผล

สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

สรุปผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.4 มิติด้านการพัฒนารองค์การ

สรุปผลลัพธ์ด้านการพัฒนารองค์การที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์การอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน

เกณฑ์ดังกล่าวไม่ใช่มาตรฐาน แต่เป็นการตรวจสอบภายในทั้งระบบ เปรียบเหมือนการตรวจสอบสุขภาพขององค์การ จากการดำเนินการ หมวด 1 - 6 เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในหมวด 7 แต่ในการตรวจสอบ

สุขภาพองค์การเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงปัญหาและสาเหตุที่ควรแก้ไขภายในองค์การนั้น เมื่อพิจารณาที่ปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่ามิใช่สาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยภายในคือ ระบบทั้ง 6 หมวดนั่นเอง ซึ่งองค์การสามารถควบคุมและแก้ไขได้ ส่วนปัจจัยภายนอก องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นในด้านการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาจึงต้องแก้ปัญหาที่สามารถควบคุมได้ คือ ภายในองค์การ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการบริหารจัดการขององค์การ ซึ่งการพัฒนาเกณฑ์ได้ออกแบบข้อกำหนดเป็นคำถามที่ครอบคลุมคำถามสำคัญ เพื่อใช้ประเมินองค์การว่ามีการบริหารจัดการที่ดีเพียงพหรือไม่อย่างไร จะทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการปรับปรุงอย่างไร และนำไปสู่การออกแบบการปรับปรุง หรือเรียกว่าแผนปรับปรุงองค์การต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

จากเกณฑ์การประเมินที่ผ่านมาดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ

สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล การสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการและผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

การเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA นั้นควรอ่านคำถามในลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อดูว่าสามารถตอบข้อคำถามได้มากน้อยเพียงใด การค้นหาคำตอบต่อข้อคำถามอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ PMQA และศึกษาคำนิยามหลัก 11 ข้อ ดังนี้

- 1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- 3) การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร
- 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
- 5) ความสามารถในการปรับตัว

- 6) การมุ่งเน้นอนาคต
- 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- 11) มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานและที่มาของข้อคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์นี้ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ส่วนราชการอาจจะพิจารณาว่า มีค่านิยมหลักเหล่านี้มาน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงประเด็นใดบ้าง และตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยอ่านชื่อหมวด ชื่อหัวข้อ และชื่อประเด็น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบการบริหารจัดการ ผลการดำเนินการในภาพรวม ส่วนราชการอาจพิจารณาว่าในการดำเนินการแต่ละหมวดภายในส่วนราชการและการวัดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงมิติต่าง ๆ ข้างต้นหรือไม่ โดยอ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการ ตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบ การบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยการดำเนินการจะต้องมีการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน ความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ PMQA ยังเป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ ได้แก่ (ก) สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมลักษณะโดยรวมของบุคลากร สินทรัพย์ กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ (ข) ความสัมพันธ์ระดับองค์การ โครงสร้างองค์การ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน และส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ ได้แก่ (ก) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน แหล่งข้อมูล

เชิงเปรียบเทียบ (ข) บริบทเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และ (ค) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 ตามหมวดและหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การนำองค์การ

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับ ผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน และ (ข) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการ ใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การกำกับดูแลองค์การระบบการกำกับดูแล องค์การ การประเมินผลการดำเนินการ (ข) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างมีจริยธรรม และ (ค) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ความผาสุกของสังคม

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ดังนี้

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และ (ข) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดและการนำไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร แผนด้านทรัพยากรบุคคล ตัววัดผลการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และ (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและที่พึงมีในอนาคต และ (ข) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ และความไม่พึงพอใจ

3.2 การสร้างความผูกพัน ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (ข) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความสัมพันธ์ และการจัดการกับข้อร้องเรียน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร ดังนี้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ให้อธิบายว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การวัดผลการดำเนินการ ตัววัดผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคล่องตัวของการวัดผล (ข) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ และ (ค) การปรับปรุงผลการดำเนินการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการในอนาคต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ความรู้ของส่วนราชการ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ระดับองค์กร และ (ข) ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ ดังนี้

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร บุคลากรใหม่ การทำงานให้บรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และ (ข) บรรยากาศการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงาน และนโยบายและสวัสดิการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์ประกอบของความผูกพัน

วัฒนธรรมส่วนราชการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข) การประเมินความผูกพันของบุคลากร ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ และ (ค) การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาประสิทธิผลของการเรียนรู้ การพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ดังนี้

6.1 กระบวนการทำงาน ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน แนวคิดในการออกแบบข้อกำหนดของผลผลิต และ (ข) การจัดการกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ กระบวนการสนับสนุน การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ (ก) การควบคุมต้นทุน (ข) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ค) การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ความปลอดภัย การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และ (ง) การจัดการนวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรม

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันให้

ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ดังนี้

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ และด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิต กลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ บรรยากาศการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การ โดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแลส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตาม พันธกิจการบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับชั้นและความเชื่อมโยงของโครงสร้างคำถามเกณฑ์ PMQA

โครงสร้างคำถามเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณา ซึ่งแต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามประเภทของข้อมูลที่ส่วนราชการต้องอธิบายสรุปดังนี้

- 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ กำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมของส่วนราชการ
- 2) หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1 - 6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการในการบริหารงานของส่วนราชการ
- 3) หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของการดำเนินการของส่วนราชการ

ความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์การ กลุ่มผลลัพธ์ และพื้นฐานของระบบ ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

1) ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม การดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม จากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การ แสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะสำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

2) กลุ่มการนำองค์การ ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการและสร้างความยั่งยืน

3) กลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

4) พื้นฐานของระบบ คือ หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผล มีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันการนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการแสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ การเชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดยส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ และบุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

เกณฑ์การพัฒนาดังกล่าวมุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

อย่างไรก็ดี เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งเกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่นกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาด และประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกันและมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์การ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล รวมถึงการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1) การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)

- 2) การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
- 3) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
- 4) การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการ การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

จากเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ทั้ง 7 หมวด ข้างต้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงเกณฑ์จากเดิม และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือของการบริหารจัดการภาครัฐที่หน่วยงานสามารถนำไปประเมินตนเอง และปรับปรุงการดำเนินงานและการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่วนราชการที่ผ่านมาหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะท าให้ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยจะเห็นว่า PMQA เป็นเบื้องหลัง หรือพื้นฐานของกิจกรรมและกระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการ ได้ปฏิบัติในหลายปีที่ผ่านมาและเกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายหมวดเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางและกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในการให้ส่วนราชการนำไป เป็นกรอบในการประเมินตนเอง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพอย่างต่อเนื่อง และได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) โดยนำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำโดยอาศัยแนวคิดค่านิยมหลัก 11 ประการ คือ 1) การนำ

องค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน 3) การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย 5) ความสามารถในการปรับตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ ซึ่งพฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์การที่เป็นเลิศทั้ง 11 ข้อ ดังกล่าว ถูกกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่อยู่ในคำถามในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสามารถนำเกณฑ์นี้มาใช้เป็นกระจกสะท้อนระดับความสามารถในการจัดการองค์การในองค์กรวม เพื่อประเมินตนเองว่าอยู่จุดไหน และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์การที่เลิศได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 มีองค์ประกอบและเกณฑ์ที่ให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการและจุดมุ่งหมายให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเกณฑ์คุณภาพฯ มีองค์ประกอบและสาระสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (ข้อมูลพื้นฐานหน่วยงาน) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง (ประชาชน ส่วนราชการ หน่วยงานภายนอก) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานของส่วนราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ (13 คำถาม) ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ได้แก่

1) ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ ได้แก่

(1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และค่านิยม เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่าง ๆ องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

(4) สินทรัพย์ ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ ได้แก่

(6) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการ ผู้บริหารส่วนราชการและส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด

(7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิตต่อการบริการที่มีให้ และต่อการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

(8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ กลไกที่สำคัญในการสื่อสาร และข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2) สภาพการณ์ขององค์การ : สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ได้แก่

(9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งแข่งขันในแต่ละประเภทเป็นเช่นใด ประเด็นการแข่งขันคืออะไร และผลการดำเนินการปัจจุบันของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

(10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานการณ์แข่งขันของส่วนราชการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

(12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินการปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของส่วนราชการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของส่วนราชการในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป ประกอบด้วย 7 หมวด 37 แนวทางการดำเนินการ โดยกำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership)

เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทางการทำงาน และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้

ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แนะให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร มีการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1) รหัส LD1 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) รหัส LD2 ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

3) รหัส LD3 ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

4) รหัส LD4 ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์การที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

5) รหัส LD5 ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ด้วัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง ดังนี้

1) รหัส SP1 ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2) รหัส SP2 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

3) รหัส SP3 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

4) รหัส SP4 ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus)

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญ รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1) รหัส CS1 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิตและบริการได้

2) รหัส CS2 ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) รหัส CS3 ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) รหัส CS4 ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) รหัส CS5 ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

- 1) รหัส IT1 ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- 2) รหัส IT2 ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 3) รหัส IT3 ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- 4) รหัส IT4 ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Workforce Focus)

เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : HRM และ HRD การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ

การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างคุณภาพของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน กับแผนยุทธศาสตร์โดยรวม โดยแนวทางการดำเนินการ 4 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1) รหัส HR1 ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

2) รหัส HR2 ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

3) รหัส HR3 ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัด ที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร

4) รหัส HR4 ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุน ความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบ การเรียนรู้และการพัฒนา

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Operations Focus)

เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ การส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผล ของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของส่วนราชการ ในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืนอย่างไร โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัส ของแต่ละแนวทาง) ดังนี้

1) รหัส PM1 ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และ กระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

2) รหัส PM2 ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบ

3) รหัส PM3 ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุง ผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ การลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

4) รหัส PM4 ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

5) รหัส PM5 ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณาโอกาสในการสร้างให้เกิดนวัตกรรม ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ ประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น บุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงินและการ เติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมิน ระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยแนวทางการดำเนินการ 5 แนวทาง (กำหนดเป็นรหัสของ แต่ละแนวทาง) ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

1) RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

2) RM 2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด คำรับรองการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

4) RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคล

5) RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

6) RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

7) RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์การของผู้บริหาร

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

8) RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

9) RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

10) RM10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

การใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ โดยจัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุดในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การรวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่าง ๆ ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อน เพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการและเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562

ในปี พ.ศ. 2562 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เห็นควรให้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ในการพัฒนาระบบคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย และมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ การสร้างคุณภาพการต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ การจัดการกระบวนการและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผนกระบวนการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMOA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญของการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการใน 7 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการนำองค์การ
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. ด้านบุคลากร
6. ด้านการปฏิบัติการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาการปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- 1) ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- 2) ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- 3) มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ
- 4) บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 มีดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์การ

คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ ได้แก่

1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ ได้แก่

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

- (6) โครงสร้างองค์การ
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาพการณ์ของส่วนราชการ : สภาพการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นเช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

หมวด 1 การนำองค์การ

เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แจงให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

เป็นการอธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเองในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมี

จริยธรรม

ข. การสื่อสาร

(3) การสื่อสาร

ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ

(4) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ

(5) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณูปการต่อสังคม : ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลของส่วนราชการ และสร้างคุณูปการต่อสังคม

เป็นการอธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างคุณูปการต่อสังคมที่สำคัญ

ก. การกำกับดูแลองค์การ

(6) ระบบการกำกับดูแลองค์การ

(7) การประเมินผลการดำเนินการ

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

(8) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

(9) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การสร้างคุณูปการต่อสังคม

(10) ความผาสุกของสังคม

(11) การสนับสนุนชุมชน

หมวด 2 ยุทธศาสตร์

เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

- (1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- (2) นวัตกรรม
- (3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์
- (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

ข. วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (5) วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

- (7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- (8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
- (9) การจัดสรรทรัพยากร
- (10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้
- (11) ตัววัดผลการดำเนินการ
- (12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

- (13) การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จของส่วนราชการอย่างต่อเนื่องอย่างไร รวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังและค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการรับฟังความคิดเห็นและความต้องการ รวมทั้งค้นหาความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมากำหนดผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
- (2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลผลิตและการบริการ

- (3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ผลผลิตและการบริการ

3.2 การสร้างความผูกพัน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจและความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงอธิบายวิธีการในการจัดการ และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (5) การจัดการความสัมพันธ์
- (6) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (7) การจัดการกับข้อร้องเรียน

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (8) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- (9) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

ค. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

- (10) การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้งใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และส่วนราชการมีการเรียนรู้อย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง การคาดการณ์ในอนาคต และสนับสนุนการตัดสินใจของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- (1) ตัววัดผลการดำเนินการ
- (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- (3) ความคล่องตัวของการวัดผล

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- (4) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- (5) ผลการดำเนินการในอนาคต
- (6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

- (7) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ
- (8) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ข. ความรู้ของส่วนราชการ

- (9) การจัดการความรู้
- (10) วิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

(11) การเรียนรู้ระดับองค์การ

หมวด 5 บุคลากร

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2) บุคลากรใหม่
- (3) การทำงานให้บรรลุผล
- (4) การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- (5) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- (6) นโยบายและสวัสดิการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับส่วนราชการ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการอย่างไรที่ส่วนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (7) องค์ประกอบของความผูกพัน
- (8) การประเมินความผูกพัน
- (9) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ

- (10) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- (11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (12) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- (13) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- (14) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หมวด 6 การปฏิบัติการ

ในหมวดการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการ

ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

- (1) ประสิทธิภาพของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน
- (2) แนวคิดในการออกแบบ
- (3) ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

ข. การจัดการและการพัฒนากระบวนการ

- (4) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
- (5) กระบวนการสนับสนุน
- (6) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- (7) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ง. การจัดการนวัตกรรม

- (8) การจัดการนวัตกรรม

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน เตรียมความพร้อมต่อความมั่นคงและความปลอดภัยของข้อมูล ระบบการทำงาน และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมไปถึงการดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการของส่วนราชการจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การควบคุมต้นทุน

(9) การควบคุมต้นทุน

ข. การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

(10) การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(11) ความปลอดภัย

(12) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ : ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการและแผนปฏิบัติการ

(1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ

(2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิตกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร : ผลการดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(5) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(6) บรรยากาศการทำงาน

(7) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

(8) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแลส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และคุณูปการที่มีต่อสังคม

(9) การนำองค์การ

(10) การกำกับดูแลองค์การ

(11) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

(12) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

(13) สังคมและชุมชน

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต : ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโตมีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต

(14) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน

(15) การเติบโต

7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน) :
ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตาม พันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

(16) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

(17) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน

(18) การจัดการเครือข่ายอุปทาน

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

ในปี พ.ศ. 2547 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ ปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 โดยนำพื้นฐานแนวคิดมาจากสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ พ.ศ. 2546 ที่กำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและนำมาผนวกกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับของการพัฒนาองค์การขั้นต้น เพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่

จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการดำเนินการ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และมุ่งเข้าสู่องค์การที่เป็นเลิศ มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Government) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าให้กับประชาชนผู้รับบริการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางและกลไกการบริหารรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ โดยกำหนดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม ซึ่งการกำหนดรางวัลดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” เมื่อหน่วยงานของรัฐใดผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว จะได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) และเมื่อส่วนราชการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่งจะสามารถขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม” ในหมวดนั้น ๆ และพัฒนาไปสู่ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น” และ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับยอดเยี่ยม” ต่อไป

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2566 เปิดรับสมัคร 3 ประเภทรางวัล ได้แก่

- 1) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น
- 2) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม ประกอบด้วย 6 ประเภทรางวัล ได้แก่
 - รางวัลหมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม
 - รางวัลหมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
 - รางวัลหมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - รางวัลหมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้
 - รางวัลหมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - รางวัลหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม
- 3) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

ตัวอย่างหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานและได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.)

อย. กำหนดโครงสร้างการนำองค์การ เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนตามแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ "ผู้บริโภคปลอดภัย ผู้ประกอบการก้าวไกล ระบบคุ้มครองสุขภาพไทยยั่งยืน" มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผล นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการการทำงาน มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เชื่อมโยงระบบสารสนเทศและการทำฐานข้อมูลกลาง เพื่อการใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว และวางแผนเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังปรับปรุงและยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด มีการวางแผนและบริหารกำลังคนให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง สร้างขวัญกำลังใจ สร้างความผูกพันกับองค์การ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การ นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาคน "บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ทันเทคโนโลยีและมีความสุข"

อย. กับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 1) ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและนโยบายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากร มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
- 3) ความร่วมมือของเครือข่ายที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด ส่งผลให้ประชาชนมีสุขภาพดี
- 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการต่อไปในอนาคต

- 1) มีศูนย์ประเมินเฉพาะผลิตภัณฑ์สุขภาพนวัตกรรมจากงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์
- 2) มีศูนย์กลางข้อมูลผลิตภัณฑ์สุขภาพของประเทศ
- 3) ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ด้วย AI Image Processing
- 4) ผู้ประกอบการเศรษฐกิจฐานรากสามารถผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์สุขภาพนวัตกรรมได้

ผลงานที่โดดเด่นของ อย.

- 1) ยกระดับการบริการที่รวดเร็ว

อย. ได้ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการให้รวดเร็วและทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมกระบวนการ ยกระดับการให้บริการสู่องค์กรอัจฉริยะ (อย. 4.0) โดย ให้บริการดิจิทัลเต็มรูปแบบ คู่กับการบริการผ่านศูนย์บริการผลิตภัณฑ์สุขภาพเบ็ดเสร็จ (OSSC)

- ลดขั้นตอน ลดเวลา : ขึ้นทะเบียนตำรับผลิตภัณฑ์สมุนไพร จาก 330 วัน เหลือ 38 วัน
- ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง : 68.4 ล้านบาทต่อปี

2) ผลิตภัณฑ์ปลอดภัย อุ้มใจครบวงจร

อย. มีภารกิจเกี่ยวกับการปกป้องและคุ้มครองสุขภาพของประชาชนจากการบริโภค ผลิตภัณฑ์สุขภาพ โดยผลิตภัณฑ์สุขภาพเหล่านั้นต้องมีคุณภาพและปลอดภัย ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติ จำนวน 8 ฉบับ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- 1) กระบวนการพิจารณาอนุญาตผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Pre-marketing) ให้คำปรึกษา วินิจฉัยพิจารณาคุณภาพ ประสิทธิภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานสอดคล้องสากล
- 2) กระบวนการเฝ้าระวังผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Post-marketing) สุ่มตรวจสถานประกอบการเก็บตัวอย่าง เฝ้าระวัง ติดตามและตรวจสอบโฆษณา ตรวจจับ ดำเนินการตามกฎหมาย

- การพิจารณาอนุญาต เพิ่มขึ้นร้อยละ 42.34
- ผลิตภัณฑ์สุขภาพกลุ่มเสี่ยงที่ไม่ได้มาตรฐาน ลดลงจากร้อยละ 94.30 เหลือ 69.01

3) เสริมสร้างความรอบรู้สู่ชุมชนสุขภาพดี

อย. ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารและการสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) แก่ประชาชน เพื่อให้คนไทยตระหนักรู้ และเท่าทันกับข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ทั้งยังจัดทำฐานข้อมูล สนับสนุนรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานในระบบดิจิทัล นอกจากนี้ อย. ยังสร้างเสริมความร่วมมือกับเครือข่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนและได้พัฒนาช่องทางออนไลน์ สำหรับประชาชนทุกกลุ่มวัย เช่น อย. น้อย oryor.com FDA Center

- ผู้บริโภคมีความรอบรู้ด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 73.30

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.)

ปภ. กับการนำองค์การด้วยการสื่อสาร

กรมมีการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในและผู้เกี่ยวข้องภายนอก โดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารที่รวดเร็ว (Line / YouTube และ Facebook live) สร้างความผูกพัน ผ่านการค้นหาคนต้นแบบและมอบรางวัล "คนดีศรี ปภ." ประกวดนวัตกรรม ปภ. และมีการสื่อสารไปยังเครือข่าย แจ้งเตือนภัยพิบัติภาคประชาชน อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน (อปพร.) มีสเตอร์เตือนภัย จัดกิจกรรมรวมพล คนกู้ภัยแลร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (Nectec) เปิดช่องทางสื่อสารทางการ ผ่าน Official Line @1784DDPM "ปภ.รับแจ้งเหตุ 1784" อีกทั้งยังพัฒนาแอปพลิเคชัน "THAI DISASTER ALERT" และ Application "อาสาสู้ภัย" ให้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

ปภ. กับการรับมือพิบัติภัยต่อสังคม

กรมมีการนำหลักการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยอาศัยชุมชนเป็นฐานในการเสริมสร้างให้คนในชุมชนพื้นที่เสี่ยงภัย สามารถพึ่งพาตนเองให้มีความปลอดภัยโดยการเตรียมตนเอง และเตรียมชุมชนให้มีความพร้อมที่จะเผชิญภัยพิบัติ และจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ รวมถึงผลักดันให้ชุมชนมีแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยระดับชุมชน

ผลงานที่โดดเด่นจากการนำองค์การ

1) แพลตฟอร์ม 1784 ปก. แจ้งเหตุสาธารณภัย

ให้บริการรับแจ้งเหตุสาธารณภัย ผ่าน Line 1784 โดยมี Call centerอยู่ที่ส่วนกลาง มีการพัฒนาแพลตฟอร์มกลางในการให้บริการและรับแจ้งเหตุผ่าน Line Official Account (1784) มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) วิเคราะห์ข้อมูลและส่งต่อไปยังเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลปัญหาในพื้นที่ สามารถรวบรวมเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติของพื้นที่ และเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

2) ภารกิจ Thailand for Türkiye

การปฏิบัติการของชุดค้นหาและกู้ภัยในเมืองแห่งชาติ (National Urban Search and Rescue : USAR) ในการเข้าร่วมสนับสนุนปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือเหตุการณ์แผ่นดินไหว ณ สาธารณรัฐตุรกี ที่เมือง Kahramanmaras

- รัฐบาลไทย โดยกระทรวงการต่างประเทศ ได้รับการประสานขอรับความช่วยเหลือจากรัฐบาลตุรกี
- กองบัญชาการสาธารณภัยแห่งชาติ และกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้ตอบรับให้การสนับสนุนชุดค้นหาและกู้ภัยในเมืองขนาดกลาง
- ได้จัดตั้งฐานปฏิบัติการ (BoO: Base of Operations) ให้เป็นศูนย์อพยพพักพิงสำหรับ

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.)

สมอ. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

สมอ. พัฒนาและจัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติราชการรายปี ตามคู่มือการดำเนินงาน (Procedure Manual) และมีกรอบการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแนวคิด ทิศทาง การพัฒนาประเทศ แผนและนโยบายระดับประเทศ รวมถึงพิจารณาและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ และความคิดเห็นจากผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ SWOT ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

สมอ. กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

สมอ. ได้แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการขับเคลื่อนแผนในทุกระดับและทุกภาคส่วน โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการรายปี และตัวชี้วัดค้ำรองการปฏิบัติราชการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกรม สู่หน่วยงานและสู่บุคลากรตามลำดับ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ รวมทั้งมีการสื่อสาร หน่วยงานภายนอกผ่านช่องทางต่าง ๆ และมีการติดตามการดำเนินการขององค์กร / รายงานผลผ่านระบบ TISI Report เป็นประจำทุกเดือน และนำเสนอต่อผู้บริหารเป็นแบบไตรมาสในการกำกับติดตาม และนำข้อมูลย้อนกลับ ไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติราชการฯ เผยแพร่บน เว็บไซต์

ผลงานที่โดดเด่นจากการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

- 1) แผนแม่บทการกำหนดมาตรฐาน
 - มุ่งกำหนดมาตรฐานที่ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับกติกาสากล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการมาตรฐานไทยให้ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ประโยชน์
 - จัดทำแผนแม่บทการกำหนดมาตรฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565-2569)
 - คัดเลือกมาตรฐานที่จะบรรจุในแผนแม่บทฯ จากทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนระดับชาติ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก ความต้องการของผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการคุ้มครองผู้บริโภคให้ได้รับความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ
 - กลั่นกรอง โดยเวียนขอข้อคิดเห็นจากหน่วยงานภายในประเทศที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง ผ่านการพิจารณาและมีการทบทวน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม (สป.ยธ.)

สป.ยธ. ค้นหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านระบบ Voice of Customer : VOC

สป.ยธ. ใช้ระบบ Voice of Customer เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย รวมทั้งนำผลการวิเคราะห์มาสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน ใช้วงจร PDCA ในการพัฒนา และยกระดับการดำเนินงาน

สป.ยธ. จัดการความสัมพันธ์ด้วยหลัก "เข้าใจ - พัฒนา - เข้ามามีส่วนร่วม - เชื่อมมั่น - ยกย่องเชิดชู"

สป.ยธ. กำหนดแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ ออกเป็น

- 1) เข้าใจ : ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้บทบาทของสป.ยธ.
- 2) พัฒนา : สำนักงานยุติธรรมจังหวัด สนับสนุนให้เครือข่ายยุติธรรมชุมชนมีความเข้มแข็ง

3) เข้ามามีส่วนร่วม : ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของหน่วยงาน

4) เชื้อม่น : ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื้อม่นและยอมรับใน สป.ยธ. เชื้อม่นในองค์ความรู้

5) ยกย่องเชิดชู : จัดกิจกรรมส่งเสริมแรงจูงใจ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศูนย์ยุติธรรมชุมชนการสร้างความปลอดภัย/กิจกรรมจัดความสัมพันธ์

ผลงานที่โดดเด่นจากการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) การให้ความช่วยเหลือประชาชนเชิงรุก ภายใน 24 ชั่วโมงตามแนวทาง "Justice Care"
 - มุ่งเน้นผู้เสียหายที่เป็นผู้ด้อยโอกาสในสังคม ให้ได้รับความช่วยเหลือด้วยความรวดเร็ว
 - มีสำนักงานยุติธรรมจังหวัด เป็น Case Manager ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ และแจ้งสิทธิแก่ผู้เสียหาย
- 2) สป.ยธ. ยกระดับมาตรฐานสู่ศูนย์ราชการสะดวก (GECC)
 - มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำ สามารถให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดความสะดวกของประชาชนเป็นสำคัญ
 - ใช้ระบบรับฟังเสียงความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการ (Voice of Customer) มาออกแบบบริการ
 - ดำเนินงานด้วย Concept "ปรับปรุง - ปรับใช้ - ปรับเปลี่ยน"

กรมทางหลวงชนบท

การพัฒนาสารสนเทศที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อมูลและการใช้ข้อมูล

กรมทางหลวงชนบทได้จัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลกรมทางหลวงชนบท 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและบริการของกรมทางหลวงชนบทไปเป็นรูปแบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ ที่ 2 การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและบริการของกรมไปเป็นรูปแบบดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบดิจิทัลงานทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกิจของกรมและระบบดิจิทัลเพื่อบริการประชาชน และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะเพื่อรองรับกระบวนการ ทำงานแบบดิจิทัล เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร มุ่งเน้นการวิเคราะห์ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ออกแบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ ระบบสารสนเทศ ระบบรักษาความปลอดภัย และเครือข่ายคอมพิวเตอร์

การกำหนดตัวชี้วัด ติดตาม ประเมินผล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลที่ดีในการทำงานของบุคลากร และผู้บริหาร

กรมทางหลวงชนบทมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจกรมฯ บรรลุเป้าหมาย ประชาชนสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย และเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพชีวิตที่ดี สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แผนแม่บทฉบับที่ 7 โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์กรมทางหลวงชนบท โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากกรมฯ ลงสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกรมฯ จนถึงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ

กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมาย

กรมทางหลวงชนบท โดยผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Management : CKO) และคณะกรรมการจัดการความรู้ มีนโยบาย (Knowledge Vision : KV) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สร้างการเรียนรู้ การสอนงาน การพัฒนาให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงาน พร้อมทั้งจัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ (KM Team) ประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานสายหลัก และสายสนับสนุน รับผิดชอบการจัดการความรู้ระดับองค์การ

กรมฯ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing : Ks) โดยการจัดทำองค์ความรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบคู่มือ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ซึ่งองค์ความรู้ทั้งหมดจะถูกนำเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ (KV) ของกรมฯ เมื่อองค์ความรู้เข้าสู่ระบบจัดการความรู้ (KM) เพื่อเก็บเป็นคลังความรู้ บุคลากรสามารถสืบค้นความรู้และนำความรู้ไปประกอบการปฏิบัติงาน (Knowledge Access : KA) ซึ่งเป็นองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการ ประสบการณ์หรือการฝึกอบรมซึ่งผ่านการกลั่นกรองมาจากคณะกรรมการจัดการความรู้ และแต่ละหน่วยงาน แล้วนำมาเผยแพร่ และถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านในระบบ KM

การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ จนก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี

กรมทางหลวงชนบท พิจารณาทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญเพื่อให้ภารกิจของกรมฯ บรรลุเป้าหมาย ประชาชนสามารถเดินทางได้อย่างสะดวกสบาย เข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีคุณภาพชีวิตที่ดี สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และแผนยุทธศาสตร์กรมฯที่ 3 เพิ่มคุณค่าและบำรุงรักษาโครงข่ายทางหลวงชนบท เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศให้เกิดความยั่งยืน จากการที่กรมฯจะเป็นผู้นำด้านการพัฒนา บำรุงรักษาและอำนวยความสะดวกโครงข่ายถนน กรมฯ จึงกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนา บำรุงรักษาโครงข่ายถนน คือ ร้อยละของระยะทางบนทางหลวงชนบทที่มีค่าดัชนีความขรุขระสากลของผิวทางดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (IRI ไม่เกิน 4.0) ซึ่งตัวชี้วัดนี้สะท้อนผลการปฏิบัติงานในการซ่อมถนนให้มีความขรุขระเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดแผนแม่บทฉบับที่ 7 ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์ 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) และอัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางถนน โดยการได้มาซึ่งผลลัพธ์ค่า IRI จะใช้เครื่องมือการประเมิน 4S

มาประเมินสภาพถนนเพื่อสะท้อนค่า IRI ซึ่งกรมฯ โดยสำนักบำรุงทางได้วางแนวทางการประเมิน แล้วถ่ายทอดแนวทางลงสู่หน่วยปฏิบัติ มีการติดตามด้วยการประเมินเอกลักษณ์ทางทช. แล้วนำผลที่ได้จากการประเมิน 4S มาทบทวนด้วยแนวทาง PDCA ผู้บริหารจะสนับสนุนงบประมาณ (ค่าเครื่องมือ/เครื่องจักร ค่าฝึกอบรม) เพื่อให้การดำเนินงานดีขึ้น นอกจากนี้จะนำองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 4S ถ่ายทอด/เผยแพร่ เข้าไปในระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการเรียนรู้อย่างฝังลึกในการปฏิบัติงาน

สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.)

สผ. บริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

สผ. มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการสรรหาบุคลากรหลากหลายรูปแบบ และ สผ. ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาขอบเขตของการกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่ใช้สำหรับการสอบแข่งขัน รวมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การใช้วิธีการสรรหาบุคลากรจากโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ในตำแหน่งที่ต้องการกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในด้านยุทธศาสตร์ชาติ

สผ. พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อสร้างคุณค่าแก่สังคม

สผ. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผน HR และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแผนงาน เช่น แผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (TDRM) แผนพัฒนาทักษะดิจิทัล Career Part เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับ ด้วยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การจัดอบรมหลักสูตร Soft Skill หลักสูตรกระบวนการคิดเชิงออกแบบ เป็นต้น การพัฒนาด้วยแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ซึ่งสามารถออกแบบวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับตนเองด้วยหลัก 3A (Assess, Acquire และ Apply) เกิดการส่งเสริมและพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ (KM) เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์

ผลงานที่โดดเด่นจากการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) สร้างความสุขและความผูกพันในองค์กรเพื่อเป็นองค์กรที่น่าอยู่และทันสมัย
 - สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สะอาด ปลอดภัย มีระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเพียงพอ
 - จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม เช่น เงินสนับสนุนสำหรับการทดสอบการวัดความรู้ภาษาอังกฤษ
 - สร้างสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เช่น การยกย่องชมเชย คนดีศรี สผ. กิจกรรม ONEP HAPPY SHARE

- ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงานร้อยละ 97.96 และไม่มีอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน

กรมที่ดิน (ทต.)

ทต. เชื่อมโยงข้อมูล ลดขั้นตอนการทำงาน

ทต. เชื่อมโยงข้อมูลบุคคลกับกรมการปกครอง เชื่อมโยงข้อมูลนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และเชื่อมโยงข้อมูลที่ดินให้เป็นฐานเดียวกัน

- ทำนิติกรรมได้ ณ สำนักงานที่ดินใกล้บ้าน
- ลดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย ไม่ต้องติดต่อหลายหน่วยงาน
- ลดขั้นตอนการตรวจเอกสาร ให้บริการได้รวดเร็ว
- ฐานข้อมูลของรัฐเชื่อมโยงกัน ลดการใช้กระดาษ

นอกจากนี้ ร่วมมือพันธมิตร ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลที่ดินผ่าน Lands map นำข้อมูลด้านที่ดินเชื่อมโยงข้อมูลราคาประเมิน ผังการใช้ประโยชน์ที่ดิน ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ประหยัดไปได้มากกว่า 29,000 ล้านบาท

ทต. ออกแบบกระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ

ทต. ได้นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรับฟังประชาชนผ่านระบบ การแสดงความพึงพอใจผ่านการสแกน QR Code ดำเนินการผ่านสำนักงานที่ดินทั่วประเทศ และระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์ e-Contacts DC เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะไปใช้กำหนดกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ผลงานที่โดดเด่นจากกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม

1) สำนักงานที่ดินอิเล็กทรอนิกส์

- ปี 2565 ได้ดำเนินการยกระดับสำนักงานที่ดินในพื้นที่กรุงเทพฯ เป็นสำนักงานที่ดินอิเล็กทรอนิกส์ และสำนักงานที่ดินอิเล็กทรอนิกส์ต่างสำนักงานแบบออนไลน์
- ช่วยอำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็ว ณ สำนักงานที่ดินใกล้บ้าน
- ปี 2566 ได้ขยายผลไปยังจังหวัดเชียงใหม่ สงขลา อุบลราชธานี หนองคาย และบึงกาฬ

2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรังวัดด้วยระบบโครงข่ายดาวเทียมแบบจลน์ RTK GNSS

Network

- มีการเชื่อมโยงสถานีอ้างอิงกว่า 180 สถานีของกรมที่ดินร่วมกับกรมแผนที่ทหาร กรมโยธาธิการและผังเมือง สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ

- มีฐานข้อมูลที่ดินและแผนที่รูปแปลงที่ดินที่มีค่าพิภคที่ถูกต้องแม่นยำ และมีมาตรฐานในระดับสากล
- ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางไประวางชี้แนวเขตได้มากกว่า 80,000 ล้านบาท ลดการบุกรุกที่ดินของรัฐ และลดข้อพิพาทเรื่องแนวเขต

กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์

ให้บริการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์สุขภาพ ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติและเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ขั้นสูง เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันสร้างรายได้ สร้างเศรษฐกิจภายใต้นโยบาย Health for Wealth กระทรวงสาธารณสุข และยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร และสู่ประเทศไทย 4.0 โดยมีประเด็นมุ่งเน้นหลัก 5 ด้าน คือ

1. การพัฒนานวัตกรรมขั้นสูงรองรับอนาคต
2. การพัฒนานวัตกรรมรองรับปัญหาสุขภาพ
3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพ
4. การพัฒนามาตรฐานวิทยาศาสตร์การแพทย์
5. การพัฒนาเครือข่ายสากลที่เข้มแข็ง

ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

1) มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) : สานพลังสร้างเครือข่ายจากภายในสู่ภายนอกผ่านกลไกการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศแบบ Real time ทำงานร่วมกันเพื่อส่งมอบบริการผ่านระบบ e-Service ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนฉุกเฉินได้อย่างทันการณ์ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น การพัฒนาสมรรถนะห้องปฏิบัติการเครือข่ายเพื่อเฝ้าระวังเชื้อดื้อยาต้านจุลชีพสุขภาพหนึ่งเดียว (One Health)

2) มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen- Centric Government) : ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการส่งมอบบริการ ตอบสนองความต้องการของประชาชนให้สามารถเข้าถึงบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ขั้นสูงจากห้องปฏิบัติการ ศูนย์บริการที่ง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว ราคาสมเหตุสมผล คุณภาพระดับมาตรฐานสากล ตัวอย่างเช่น การพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการวินิจฉัยสุขภาพแม่และเด็ก (Excellent Diagnosis Center of Maternal and Child Health)

3) มิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Department of Medical Sciences Government) : ขับเคลื่อนองค์กรมุ่งสู่การเป็น Digital Health มีแผนการลงทุนระยะยาว

ที่ครอบคลุมด้าน IT การจัดซื้อเครื่องมือวิทยาศาสตร์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการพัฒนาระบบสนับสนุนองค์กรเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ทันสมัย เพิ่มขีดความสามารถด้านเศรษฐกิจสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสู่อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร และสู่ประเทศไทย 4.0 เช่น การพัฒนาระบบ e-Service เพื่อให้บริการตรวจวิเคราะห์ (iLab Plus) แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

ผลงานโดดเด่น

ผลงานเรื่องที่ 1 : การพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านการวินิจฉัยสุขภาพแม่และเด็ก (Excellent Diagnosis Center of Maternal and Child Health) ด้านการวินิจฉัยโรคดาวน์ซินโดรมสำหรับหญิงตั้งครรภ์แบบไร้รอยต่อของประเทศไทย พัฒนาระบบการตรวจด้วยวิธี Quadruple Test เป็นการตรวจสารชีวเคมีในเลือดทดแทนการเจาะน้ำคร่ำที่ตีกว่าวิธีการเดิม มีราคาถูกและปลอดภัย ลดความเสี่ยงทั้งบุตร ร่วมกับการพัฒนาระบบ Logistic และระบบ e-Service จำนวน 2 ระบบ ประกอบด้วย (1) ระบบ e-Request ให้เจ้าหน้าที่ส่งตรวจบันทึกข้อมูลผ่านระบบโดยไม่ต้องมีแบบบันทึก ลดภาระงานและความผิดพลาดในการถ่ายโอนข้อมูล ห้องปฏิบัติการสามารถวางแผนการตรวจวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพลดระยะเวลารอคอย (2) พัฒนาระบบ Web Report Online แจ้งรายงานผลตรวจวิเคราะห์แบบ Real time และผลักดันเชิงนโยบายให้ สปสช. บรรจุในชุดสิทธิประโยชน์ให้หญิงไทยตั้งครรภ์ทุกช่วงอายุสามารถตรวจคัดกรองได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

ผลงานเรื่องที่ 2 : การพัฒนาระบบ e-Service เพื่อให้บริการตรวจวิเคราะห์ (iLab Plus) แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว พัฒนาระบบ e-Service แบบ Fully Digital และพัฒนาความร่วมมือด้าน Logistic เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้รับบริการในการส่งตัวอย่างและรับผลการตรวจวิเคราะห์แบบ 7e ประกอบด้วย e - Submission / e - Tracking / e - Payment / e - Receipt / e - Report / e - Feedback และ e - History ผู้รับบริการสามารถใช้บริการด้วยตนเองผ่าน e-service แบบ Anytime Anywhere Any device ลดเวลาดำเนินการจาก 2 วัน เหลือ 30 นาที มีฐานข้อมูลกลางให้บริการตรวจวิเคราะห์ของทั้งประเทศ เป็นต้นแบบขยายผลต่อยอดใช้ประโยชน์ข้อมูลกับหน่วยงานและระบบสาธารณสุขต่าง ๆ ทั่วประเทศ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการแพทย์

กรมการแพทย์ ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของกรมอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2556 ได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในปี พ.ศ. 2559 ได้รับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Certified FL Version 2) ในปี พ.ศ. 2563 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ในปี พ.ศ. 2564 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 ด้านการวางแผน

ยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี พ.ศ. 2565 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในปี พ.ศ. 2566 ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิฑูรย์ ลิมะโชคดี (2550) ได้ดำเนินการศึกษาการพัฒนากระบวนการด้วยระบบคุณภาพ PMQA ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศึกษาหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและความเป็นมาของการพัฒนาระบบราชการด้วยวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ จนกลายเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทยที่ให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจากการประเมินตนเองทั้ง 7 หมวด ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเริ่มดำเนินการจัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นปีแรก โดยพบปัญหาและอุปสรรคมีเพียงเล็กน้อย ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่มีสมาธิในเรื่อง PMQA จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญเท่าที่ควร 3) บุคลากรในการดำเนินการ PMQA มีน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับปริมาณงาน 4) บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินการ PMQA ยังไม่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในเรื่อง PMQA เท่าที่ควร

ฉัตรชัย บัวกันต์ (2553) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของข้าราชการ จำแนกตามสำนัก/หน่วยงานที่สังกัด ประเภทและระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานเป็นผู้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการหรือตัวชี้วัดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัด การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของข้าราชการส่วนใหญ่รับรู้จากกิจกรรมการประชุม การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ และการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และมีความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

การศึกษาวิจัยพบปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และการสร้างความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ (1) การถ่ายทอดความรู้และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในองค์กรยังเป็นการดำเนินการเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ยังไม่ได้เผยแพร่หรือฝึกอบรมให้ข้าราชการและบุคลากรได้ทราบและเรียนรู้อย่างทั่วถึง (2) ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญและเน้นย้ำเป็นนโยบายในการนำ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับงานตามภารกิจหลัก และ (3) ข้าราชการและบุคลากรมีภาระงานประจำมาก ทำให้ไม่สามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ประกอบกับเกณฑ์ประเมิน PMQA มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนตลอด ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ และขาดความมั่นใจในการใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ (1) ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการทำความเข้าใจให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทั่วถึง และต่อเนื่อง เช่น จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาอบรมให้แก่บุคลากร สร้างความเข้าใจให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จัดช่องทางให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นต้น (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมอย่างเท่าเทียมและตามความสนใจ โดยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการกับคณะทำงาน PMQA และ (3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบทบาทการนำองค์กรและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง

สรวิชญ์ เปรมชื่น (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย Public Management Quality of Thai Civil Service บทความนี้ปรับปรุงขึ้นจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิเคราะห์ผลประเมินจากเอกสารของหน่วยงาน การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มเชิงปฏิบัติการภายในหน่วยงานที่มีผลการประเมินระดับดี ประเภทกรมบริการ คือ กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ประเภทกรมนโยบาย คือ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และระดับจังหวัด คือ จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดชัยนาท จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดสมุทรสงคราม

ผลการศึกษาปรากฏว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่มีนวัตกรรมได้ (innovation services) ในส่วนกรมนโยบายเน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐานระบบงาน และเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ผลดีขึ้น แต่ยังขาดรูปแบบการ

ให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหารจัดการในระดับดีนั้น ล้วนรักษาฐานความนิยม ด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะเยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้ และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุด ในจังหวัด คือ การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดีเหตุเพราะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อยู่ตลอด

งานศึกษานี้มีข้อเสนอว่า ส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด หากสามารถนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบบราชการไทย และได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐ ยกระดับภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมืออาชีพมาพัฒนาระบบงาน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กรและผู้รับบริการ และต่อยอดนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่วนราชการทั้งระบบย่อมจะมีทิศทางการปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาคประชาชน และจะส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การของรัฐแบบก้าวกระโดดเทียบเคียงส่วนราชการในและต่างประเทศชั้นนำได้ และสามารถสร้างประสิทธิผลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใส ระบบธรรมาภิบาล ในองค์กรภาครัฐ และประชาชนได้อย่างยั่งยืน

เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข เป็นการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต ในการนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ผลของการวิจัยเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้งใช้ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัดในการประเมินความดีความชอบแก่ผู้บริหารหน่วยงาน สำหรับระบบงานควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กรสอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัดลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงานสำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุหัวข้อ ความรู้ หลักคิด

แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของกรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้นของความรู้ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นระยะ รวมทั้ง นิเทศ ติดตามผล และสอนงาน (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้ง ความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนวยในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จักจริงในแนวคิดและตระหนักในคุณค่าค้ำประกันการทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษาที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและเข้าใจง่าย โดยการใช้อีเมล Electronic

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปว่า ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานที่คล้ายกัน และควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน (2555) ได้ศึกษาการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์กร โดยการสำรวจความคิดเห็นเป็นกิจกรรมหนึ่งในแผนพัฒนาองค์กร หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของข้าราชการที่มีต่อระบบการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อกรมการพัฒนาชุมชน 2) ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 3) ความพึงพอใจต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกองการเจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามสำรวจข้อมูลร่วมกับสถาบันการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวยังได้ปรากฏเป็นตัวชี้วัดหลักที่สำคัญของแผนพัฒนาองค์กรในปี พ.ศ. 2555 ได้แก่ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อระบบการบริหารงานของกรมฯ โดยดำเนินงานภายใต้แนวคิด “การสร้างและวางระบบการบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร” และนอกจากจะวัดระดับความพึงพอใจของข้าราชการกรมฯ แล้ว ยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อการบริหารงานของกรมฯ อีกทางหนึ่ง ซึ่งผลจากการสำรวจได้นำไปวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ในปี พ.ศ. 2556 และวางแผนการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมฯ เพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) ความพึงพอใจต่อกรมการพัฒนาชุมชน และ 2) ความพึงพอใจต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน ได้มีข้อเสนอแนะที่กรมการพัฒนาชุมชนนำไปดำเนินการปรับปรุง ทบทวนแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อปรับระบบการบริหารงานและวิธีการการขับเคลื่อนภารกิจงานของกรมฯ

ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้เกี่ยวข้องให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความคาดหวังหรือความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การขับเคลื่อนงานตามภารกิจของกรมฯบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมฯ นอกจากจะดำเนินงานให้สอดคล้องตามกฎหมาย เกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องนำข้อมูลความคาดหวังของบุคลากรไปประกอบการพิจารณาทบทวนปรับปรุงระบบให้มีความเหมาะสม ซึ่งผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนงานภายใต้กรอบมาตรฐานความสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคุณภาพภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกรอบมาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Scorecard) โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการบริหารงานภาพรวมของกรมการพัฒนาชุมชน การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมการขับเคลื่อนงานของกรมการพัฒนาชุมชน ควรมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการทำงานในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเอื้ออาทร ความเป็นมิตร และการมีส่วนร่วมในองค์กร สำรวจความต้องการและสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับให้มีความเหมาะสมและเพียงพอ ส่งเสริมด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ แก่บุคลากร โดยการสำรวจความต้องการ และสนับสนุนให้มีความเหมาะสมเพียงพอ และมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ทั้งในรูปแบบตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน ส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/สพจ./สพอ. ให้สนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ส่งเสริมและจัดระบบการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรของกรมฯ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และวิธีการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน มีความรัก ความเชื่อถือ และไว้ใจกัน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน บูรณาการแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่าง “คน ผลงาน และองค์กร” โดยใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือ ด้วยการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กร หน่วยงาน และบุคคล ด้วยการบูรณาการระบบการวางแผน ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทน จัดทำแผนบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพ เพื่อความชัดเจนในการเตรียมกำลังคนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมฯ และเพื่อความมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรบุคคล (การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การพิจารณาความดีความชอบ) สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลสำเร็จของงานขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีขีดสมรรถนะสูงในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล และพัฒนาต่อยอดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ชัช จงสีปพันธ์ และไชยา กุฎาคาร (2559) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยว่าด้วยองค์กระอิสรระตามรัฐธรรมนูญ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ โดยใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องการบริหารองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยแบ่งมุมมองการประเมินออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านประสิทธิผล
2. มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นมุมมองสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญของผู้ตรวจการแผ่นดินบรรลุเจตนารมณ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการศึกษาตามแนวทางดังกล่าวได้ประเมินตามบทบาทหน้าที่ในช่วงแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550 – 2554) จากภาพรวมการประเมินผลการดำเนินการทั้ง 5 ปีงบประมาณ พบว่าผลการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนอยู่ในระดับดี สรุปกะแนนประเมินได้ 3.49 คะแนน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีผลการดำเนินการสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.53 คะแนน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.47 คะแนน เมื่อพิจารณาจำแนกตามมุมมอง พบว่ามุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีผลการดำเนินการที่ดีที่สุด คือ มีคะแนนเฉลี่ย 4.10 คะแนน ลำดับถัดมา คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.00 คะแนน ต่อมาคือ ด้านการพัฒนาองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 3.20 คะแนน และ ด้านคุณภาพการให้บริการ มีผลการดำเนินการน้อยที่สุด มีคะแนนเฉลี่ย 3.14 คะแนน

ผลจากการศึกษาพบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน ซึ่งรวบรวมและวิเคราะห์จากเอกสาร แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด และการจัดประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งสามารถสรุปและจำแนกตามมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านประสิทธิผล

ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะประสบผลสำเร็จในด้านประสิทธิผลในระดับหนึ่ง ทั้งในแง่ของการแสดงบทบาทในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ความสำเร็จในการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงงบประมาณในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน แต่ยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่จะให้เกิดประสิทธิผลหลายประการ สรุปได้ ดังนี้

1) การแสดงบทบาทของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้เกิดคำกล่าวที่ว่า “ผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นสื่อกระดาศ” หรือ “ผู้ตรวจการแผ่นดินคือบุรุษไปรษณีย์” ซึ่งเกิดจากอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและแก้ไข แต่ไม่มีอำนาจบังคับให้หน่วยงานต้องปฏิบัติตามได้

2) กระบวนการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน มักจะใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจงและตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ในการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง แม้บทบัญญัติของกฎหมายจะมีบทกำหนดโทษกรณีที่ไม่ชี้แจงข้อเท็จจริง หรือไม่มาให้ถ้อยคำหรือไม่ส่งวัตถุ เอกสารหลักฐาน หรือพยานหลักฐานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณา หรือการขัดขวางการตรวจสอบสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน แต่ผู้ตรวจการแผ่นดินก็ยังไม่มีการใช้บทกำหนดโทษดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ทำให้บางเรื่องร้องเรียนต้องใช้เวลาเกินกว่า 1 ปีจึงจะพิจารณาแล้วเสร็จ

3) จากสถิติการดำเนินการเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน อยู่พอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน

4) การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังมีสัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

5) การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูล หรือรายงานผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้วในบางโครงการ ทำให้ขาดข้อมูลสำหรับการประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมว่ามีผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

2 มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้ตรวจการแผ่นดินสามารถส่งมอบคุณภาพการให้บริการได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาในหลายด้าน ทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน เครือข่ายในการปฏิบัติงาน ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปลำดับดังนี้

1) ผู้ร้องเรียน และประชาชนทั่วไป เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินมีหลายประการ อาทิ อำนาจในการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะที่ไม่มีอำนาจบังคับ ซึ่งส่งผลต่อเนื่องต่อการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

2) ผู้ถูกร้องเรียนโดยส่วนใหญ่ยังเห็นว่าผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ไม่ต่างไปจากสื่อกระดาศ ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาทิ อำนาจหน้าที่ วิธีการพิจารณาและสอบสวนหาข้อเท็จจริง

3) การยื่นคำร้องเรียน พบว่าสถานที่ตั้งสำนักงานเข้าถึงยากและมีเพียงแห่งเดียวที่กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้การแจ้งผลการรับคำร้องเรียนมีความล่าช้า และบางกรณีไม่มีการติดต่อแจ้งผลการรับคำร้องเรียน หรือกรณีการไปร้องเรียนด้วยตนเองเจ้าหน้าที่บางรายขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา

คำร้องเรียน ขาดประสบการณ์เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องเรียน การประสานงานกับประชาชน และการร้องเรียนทางอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดในการแนบเอกสารประกอบคำร้องเรียนทั้งเอกสารหลักฐาน และภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เพื่อประกอบการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง การร้องเรียนทางโทรศัพท์ หมายเลข 1676 มีข้อจำกัด เนื่องจากให้บริการเฉพาะเวลาราชการ

4) การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน พบว่าบางคำร้องเรียนใช้วิธีการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เหมาะสมกับลักษณะของเรื่องร้องเรียน โดยคำร้องเรียนบางเรื่องใช้วิธีการให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียว ทำให้ได้รับข้อมูลจากหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนเพียงอย่างเดียว คำร้องเรียนบางเรื่องควรมีการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงแต่ไม่ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง แต่จะให้หน่วยงานชี้แจงข้อเท็จจริงดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง ซึ่งเหล่านี้ทำให้ขาดข้อมูลรอบด้านในการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริง หรือได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานที่เกิดปัญหาคำร้องเรียน

5) การวินิจฉัยคำร้องเรียน เป็นขั้นตอนสืบเนื่องจากการพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียน ดังนั้น หากการสอบสวนหาข้อเท็จจริงไม่เป็นไปอย่างรอบด้าน ก็จะทำให้การวินิจฉัยคลาดเคลื่อนทำให้เกิดความล่าช้าในการพิจารณาวินิจฉัยได้ และบางเรื่องผู้ร้องเรียนไม่เข้าใจคำวินิจฉัย เนื่องจากเป็นคำวินิจฉัยในลักษณะข้อกฎหมาย อาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ อาจส่งผลให้เกิดการโต้แย้งคำวินิจฉัยได้

6) การดำเนินการโครงการ/กิจกรรมของบางเครือข่ายขาดความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนได้ และเครือข่ายด้านการเป็นตัวแทนในการรับคำร้องเรียนยังมีน้อยและยังขาดเครือข่ายเพื่อร่วมแสวงหาข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณาของผู้ตรวจการแผ่นดิน

7) หน่วยงานที่ถูกร้องเรียน มักจะไม่ชี้แจงข้อเท็จจริงภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้การพิจารณาสอบสวนหาข้อเท็จจริงมีความล่าช้า

8) ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ขาดระบบการติดตามผลการดำเนินการตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือปฏิบัติล่าช้า

9) การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเป็นรายกรณี ทำให้มีเรื่องร้องเรียนที่มีประเด็นซ้ำ ๆ จำนวนมาก การพิจารณาดำเนินการเรื่องร้องเรียนในเชิงระบบยังมีน้อย การวิจัยเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนเชิงระบบและการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนยังมีน้อย รวมถึงการหยิบยกเรื่องร้องเรียนขึ้นมาพิจารณาโดยไม่ต้องมีการร้องเรียนมีน้อย

10) ยังมีกรร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจการแผ่นดิน แม้จะมีจำนวนน้อย แต่เนื่องจากผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ จึงไม่ควรให้มีกรณีการร้องเรียนการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่

3 มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีระบบและกลไกในการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อเนื่องถึงคุณภาพการให้บริการ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

1) ด้านการบริหารวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการ พบว่ายังขาดการตระหนักรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ขาดระบบและกลไกเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเล็งเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการเป้าหมาย และกลยุทธ์ ทั้งยังขาดการกำหนดการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล

2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าระเบียบหรือแนวปฏิบัติบางเรื่องยังขาดความทันสมัย เป็นระเบียบหรือแนวปฏิบัติที่มีการบังคับใช้ตั้งแต่มีการจัดตั้งสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาเมื่อปี พ.ศ. 2542 อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน โครงสร้างสำนักงานยังไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ และยังขาดการจัดกลุ่มภายใต้สำนักที่มีความชัดเจนบางสำนักก็มีลักษณะงานที่แตกต่างกันมาก เช่น งานของสถาบันผู้ตรวจการแผ่นดินศึกษา เป็นต้น

3) ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ยังขาดการประเมินความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณในลักษณะรายโครงการ/กิจกรรม แต่มุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จเป็นรายสำนักซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถประเมินความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมได้ ทั้งยังไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณในรายโครงการ/กิจกรรมอีกด้วย

4) ด้านการบริหารความเสี่ยง พบว่ายังขาดการนำผลการตรวจสอบ ประเมิน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปใช้ในการปรับแผน ปรับการปฏิบัติงาน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป บุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีทัศนคติว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะผู้บริหาร

5) ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกยังมีน้อย อาจทำให้การตรวจสอบเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่เกิดความล่าช้า ขาดการประเมินติดตาม และสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับผลการใช้งานระบบสารสนเทศ ซึ่งอาจทำให้ขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน

6) ด้านการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน พบว่ายังขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะของบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละสำนัก คู่มือการปฏิบัติงานยังไม่ได้มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปรับเปลี่ยนไป และระเบียบที่ใช้ในการสอบสวนหาข้อเท็จจริงยังเป็นระเบียบเก่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ความล่าช้าในการแจ้งผู้ร้องเรียนกรณีเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน หรือเรื่องที่ผู้ร้องเรียนไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการยื่นคำร้องเรียน หรือบาง

กระบวนการใช้เวลาในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น รวมถึงยังขาดระบบการติดตามการปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของผู้ตรวจการแผ่นดิน ทำให้หน่วยงานปฏิบัติตามคำวินิจฉัยล่าช้า หรือไม่ปฏิบัติตามคำวินิจฉัย จึงทำให้เกิดกรณีที่ผู้ร้องเรียนไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนแม้ว่าผู้ตรวจการแผ่นดินจะมีการวินิจฉัยไปแล้วก็ตาม

7) ด้านการเผยแพร่ความรู้ประชาสัมพันธ พบว่า ประชาชนยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินและสิทธิในการร้องเรียนน้อย ประชาชนหลายรายยังมีความเข้าใจว่าผู้ตรวจการแผ่นดิน คือ สตง. (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน) ส่งผลให้มีเรื่องร้องเรียนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินอยู่พอสมควร ขาดระเบียบ คู่มือขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ขาดการสำรวจความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน และการรับรู้ของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

8) ด้านการรักษามาตรฐานและการประกันคุณภาพ พบว่าการดำเนินการขาดความต่อเนื่อง

4 มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินมีความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการและประสิทธิผล ส่งผลต่อการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชน ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

1) บุคลากรรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาอันเป็นค่านิยมหลัก 4 ประการ และค่านิยมหลัก 9 ประการ อันเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรน้อย ทั้งยังขาดการจัดทำแผนงาน/โครงการ หรือการปฏิบัติงานเพื่อการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ที่มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจแผ่นดิน และมีความผูกพันกับองค์กร ทั้งในเรื่องของการทำงานเป็นทีม การบูรณาการงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดการมีจิตตึกในการบริการตระหนักถึงงานส่วนรวม ความมีน้ำใจช่วยเหลือและอุทิศให้กับองค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงทัศนคติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการนำผลจากการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามาใช้ในการประเมินผลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังมีอยู่น้อย การจัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยเฉพาะหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ การอบรมบางหลักสูตรยังไม่สามารถนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ การส่งเสริมหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมีความต้องการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมตนเองยังอยู่ในระดับปานกลาง หลักสูตรหรือโครงการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ด้านคุ้มครองสิทธิของประชาชนยังอยู่ในระดับการปานกลาง หลักสูตรที่เป็นการฝึกปฏิบัติยังมีอยู่น้อย

3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัล และการสร้างแรงจูงใจ พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลเพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานยังมีน้อยและไม่มีการนำไปใช้ในการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคลอีกด้วย

4) ด้านการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง และยังขาดการนำความรู้ในเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษรความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

สุกษา แก้วเกียรียงไกร และคณะ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และแนวทางการแก้ไข ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สุ่มสำรวจตัวอย่างจำนวน 700 คน จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมชลประทาน มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน PMQA ร้อยละ 14.43 ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางหรือวางนโยบายเพื่อสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน มีผลเป็นดังนี้

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร และด้านความรู้และทัศนคติ พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านความรู้และทัศนคติ โดยในปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น แรงจูงใจมีคะแนนความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานมากที่สุด ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีส่วนในการสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานเป็นอย่างมาก ได้แก่ การยอมรับความรู้ความสามารถจากองค์กรและผู้บังคับบัญชา การให้เงินรางวัลค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย สภาพการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ความชัดเจนของนโยบายและการบริหารองค์กร

และเมื่อพิจารณาตามประเภทของบุคลากร ในแต่ละปัจจัยที่ศึกษา จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ตามลำดับ

ส่วนการศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทานนั้น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านผลประโยชน์ และด้านการประเมินผล พบว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุด รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล และลำดับสุดท้าย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจ การร่วมคิดกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรม และร่วมตัดสินใจเลือกโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำมาพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายของกรม

เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นโดยจำแนกบุคลากรออกตามสถานภาพการรับราชการ จะเห็นว่าระดับความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกด้านการมีส่วนร่วม รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และจะเห็นว่าการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นค่าสูงที่สุด และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำสุด ในกลุ่มตัวอย่างทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมชลประทาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่าเกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรส่วนมากยังขาดความรู้ความเข้าใจ การสื่อสารยังกระจายได้ไม่ทั่วถึง จะทราบเฉพาะกลุ่มที่เป็นกรรมการและผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น จึงทำให้บุคลากรไม่เข้าใจ และเห็นว่าเกณฑ์ดำเนินการ PMQA มีความยุ่งยาก อีกทั้งไม่ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว จึงไม่ให้ความสำคัญและคิดว่าเป็นภาระต่องานประจำ และทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นว่าเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเท่านั้นที่เข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรระดับล่างไม่สามารถเสนอความคิดเห็นได้ อีกทั้งยังไม่มีผลตอบแทนหรือแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับได้เข้าร่วมกิจกรรม PMQA อย่างเป็นทางการ ด้วยเหตุนี้จึงควรกระจายความรู้ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้เห็นความสำคัญของ PMQA อย่างแท้จริง ให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ปรับทัศนคติของบุคลากรระดับล่าง ทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้คิดและปรับปรุงยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิม ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

นารัตลักษณ์ ศิริวรรณ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) เพื่อสรุปบทเรียนที่สำคัญของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบด้วย เอกสารแนวคิด งานวิจัย เกณฑ์ คู่มือ ตลอดจนผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 8 แห่ง คือ หน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2557 จำนวน 3 แห่ง คือ กรมปศุสัตว์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 4 แห่ง คือ กรมควบคุมโรค กรมทางหลวงชนบท กรมสุขภาพจิต และจังหวัดพังงา และประจำปี พ.ศ. 2560 จำนวน 1 แห่ง คือ จังหวัดอำนาจเจริญ

ผลการศึกษา พบว่า

1. การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ของหน่วยงานฯ แบ่งออกเป็น 2 กระบวนการคือ 1) สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และเป็นระบบ (2) กระบวนการค้นหาสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายและตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมและเพียงพอ (4) ประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจโดยใช้วิธีการที่เหมาะสมและวิเคราะห์ผลสำรวจฯ ได้อย่างชัดเจน และ 2) การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการดำเนินงาน ดังนี้ (1) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (3) ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารอย่างเหมาะสม (4) จัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจของหน่วยงาน 2) การให้ความสำคัญ ส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหาร 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 4) ความเหมาะสม ทันสมัยของกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และ 5) มีระบบประเมินคุณภาพการให้บริการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม 2) ปัจจัยด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) นำสารสนเทศที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในทุกขั้นตอน (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง (4) มีกระบวนการค้นหาและจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน (5) เสาะแสวงหาความรู้โดยนำมาปรับปรุงกระบวนการจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ (6) ดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่เหนือกว่าความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) นำระบบประชาัฐมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากทุกภาคส่วน (8) มีทัศนคติเชิงบวกในการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (9) ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (10) บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ

3. สรุปบทเรียนที่สำคัญในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน 2 ประเด็น คือ 1) ผลลัพธ์เชิงรูปธรรม/นวัตกรรม จากการดำเนินงานตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) กระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อนการ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการสะท้อนให้เห็นกิจกรรมที่มีระบบของกระบวนการต่าง ๆ และการบูรณาการเชื่อมโยง ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและบริการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. แนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทาง PMQA หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรใน 4 ประเด็น คือ 1) ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ข้อร้องเรียน

บทที่ 3

ขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อนำมาปรับใช้กับกรมการแพทย์ โดยกำหนดขอบเขตและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2558) และเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

2. รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ปี พ.ศ. 2563 หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ปี พ.ศ. 2564 หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี พ.ศ. 2565 หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. 2566 หมวด 5. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2564 หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2563 และระดับดีเด่น ปี พ.ศ. 2567

3. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของหน่วยงานที่ดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แนวทางและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

4. ข้อมูลหน้าที่และอำนาจของกรมการแพทย์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการแพทย์

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิธีการดำเนินการ การเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารราชการแนวใหม่และการพัฒนาองค์กร ความเป็นมา การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักการ แนวความคิด และเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) จนถึงเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (PMQA) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2558 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(Public Sector Management Quality Award: PMQA) พ.ศ. 2562 รวมถึงงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาหน้าที่และอำนาจ ภารกิจ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรมการแพทย์ ได้แก่ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562, แผนปฏิบัติการราชการกรมการแพทย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570), แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งเอกสารและรายงานประจำปีกรมการแพทย์

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 โดยนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 เป็นกรอบในการ วิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ของกรมการแพทย์ที่ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 และการสรุปผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในเชิงพรรณนา โดยนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) พ.ศ. 2562 เป็นกรอบในการวิเคราะห์ในลักษณะเปรียบเทียบผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ที่ ผ่านมาในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเกณฑ์ดังกล่าวมีการกำหนดข้อคำถามและ แนวทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยนำเสนอผลสรุปในรูปแบบการบรรยายและการอธิบายการดำเนินการ เฉพาะในประเด็นต่าง ๆ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของกรมการแพทย์ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานและความท้าทายสำคัญที่กรมการแพทย์เผชิญอยู่ โดยตอบคำถาม 13 ข้อ

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ดีของ กรมการแพทย์ที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น เน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจประเมินการดำเนินการของกรม ในประเด็นต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐฯ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของกรม นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการ ปฏิบัติงานของกรม ประกอบด้วย 7 หมวด โดยตอบคำถาม 71 ข้อ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาหรือแนวคิดในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ จนถึงการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยของหน่วยงานที่มีการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินการของกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยศึกษาตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 สรุปดังนี้

ผลการศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินการกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566 ตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผลการศึกษา วิเคราะห์การดำเนินการของกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 ตามกรอบการพัฒนาระบบราชการและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พ.ศ. 2562 สามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายด้านในภาพรวม ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ และส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด สรุปดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ โดยการดำเนินงานของกรมการแพทย์มีการดำเนินงานตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1. ลักษณะองค์การ

ก. สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

กรมการแพทย์เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้กรมมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ฝ่ายกาย โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพ ให้บริการทางการแพทย์เฉพาะด้าน หรือในระดับตติยภูมิที่ยังยากซับซ้อนอย่างได้มาตรฐาน เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

พันธกิจ คือ สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่า และ จัดบริการทางการแพทย์เฉพาะทางระดับตติยภูมิที่ยุ่ยากซับซ้อน โดยใช้หลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรหลักในการจัดหาบริการทางการแพทย์แบบองค์รวมระดับชาติเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน (The National Medical Services Total Solution Provider)

ค่านิยม คือ MOPHDMS (M : Mastery เป็นนายตนเอง O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ P : People Centered ใส่ใจประชาชน H : Humility ถ่อมตนอ่อนน้อม D : Determination For The Nation พร้อมนำระดับชาติ M : Moving Together สามารถไปด้วยกัน S : Specialist มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ)

วัฒนธรรมองค์กร คือ DMS Co-Creation

3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

บุคลากรของกรมการแพทย์มีจำนวนทั้งสิ้น 19,197 คน แบ่งเป็น 1. ข้าราชการ จำนวน 9,640 คน คิดเป็นร้อยละ 50.22 ประกอบด้วย 2 สายงาน คือ 1) สายงานหลัก ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เกษีกรพยาบาล นักวิชาการสาธารณสุข นักกายภาพบำบัด ฯลฯ จำนวน 8,811 คน คิดเป็นร้อยละ 91.40 2) สายงานสนับสนุน ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการเงินและบัญชี นักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ จำนวน 829 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 2. ลูกจ้างประจำ จำนวน 583 คน คิดเป็นร้อยละ 3.04 3. พนักงานราชการ จำนวน 1,035 คน คิดเป็นร้อยละ 5.39 4. พนักงานกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 7,358 คน คิดเป็นร้อยละ 38.33 และ 5. ลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน) จำนวน 581 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 โดยกรมได้มีการสำรวจเพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรผูกพันพบว่า กลุ่มข้าราชการ ปัจจัยที่สำคัญคือการแต่งตั้งโยกย้ายที่เป็นธรรม กลุ่มลูกจ้างประจำ คือมีสวัสดิการที่เหมาะสม กลุ่มพนักงานราชการ คือการมีสวัสดิการและเงินเดือนที่เหมาะสม กลุ่มพนักงานกระทรวงสาธารณสุข คือการได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรม และกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน) คือ ได้รับสิทธิประโยชน์เกื้อกูลในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ โดยปัจจัยที่ได้จากการสำรวจนี้จะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี

4) สินทรัพย์

กรมการแพทย์มีสินทรัพย์ที่สำคัญ ได้แก่ อาคารสถานที่ สินทรัพย์ทางปัญญา อุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศทางการแพทย์ ที่มีศักยภาพสูง ทันสมัย ระบบสนับสนุน และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวในการให้บริการทางการแพทย์เฉพาะทาง

5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ

กรมการแพทย์ยังคงดำเนินงานโดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของกรมเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้อง

1. พ.ร.บ.ผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
2. พ.ร.บ.ฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด พ.ศ. 2545
3. พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550
4. พ.ร.บ.ฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ พ.ศ. 2534
5. พ.ร.บ.ยา พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

6) โครงสร้างองค์การ

กรมการแพทย์ประกอบด้วย 44 หน่วยงาน แบ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน 11 หน่วยงาน โรงพยาบาล/สถาบันเฉพาะทางในกรุงเทพฯ และปริมณฑล 16 หน่วยงาน และโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค 17 หน่วยงาน โดยในจำนวนนี้ เป็นหน่วยงานที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 จำนวน 23 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งเป็นการภายใน จำนวน 21 หน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภายใต้โรงพยาบาล/สถาบัน จำนวน 8 หน่วยงาน ซึ่งได้กำหนดให้โรงพยาบาล/สถาบันเฉพาะทางต่าง ๆ มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาแตกต่างกันออกไปจำนวนทั้งสิ้น 15 ด้าน ได้แก่ ด้านอาชีวเวชศาสตร์และเวชศาสตร์สิ่งแวดล้อม ด้านจักษุวิทยา ด้านโสต ศอ นาสิก ด้านข้อและกระดูก ด้านพระภิกษุและสามเณร ด้านทันตกรรม ด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพในกลุ่มผู้ติดยาและสารเสพติด ด้านระบบประสาท ด้านพยาธิวิทยา ด้านโรคมะเร็ง ด้านโรคทรวงอก ด้านโรคผิวหนัง ด้านเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ ด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพ และด้านโรคเด็ก

7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับบริการ ได้แก่

1. กลุ่มสถานบริการสุขภาพ
2. กลุ่มผู้ป่วยระดับตติยภูมิ 15 โรค
3. กลุ่มบุคลากรทางด้านสุขภาพ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

1. กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย
2. กลุ่มพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ

8) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

กรมการแพทย์ได้วิเคราะห์ผู้รับบริการจากภารกิจของกรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในแต่ละกลุ่มอย่างสมดุล รวมทั้งออกแบบวิธีการส่งมอบพร้อมกับกลไกการสื่อสารในแต่ละกลุ่มให้มีความเหมาะสม รวมทั้งได้จัดทำ DMS Ecosystem ทำให้เห็นภาพรวมว่ามีหน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งต้องอาศัยกลไกที่สำคัญในการสื่อสาร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.2 สภาวะการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ

จากเป้าหมายระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “ประชาชนสุขภาพดี ได้รับการบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค การแพทย์ไทยเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย” นั้น กรมการแพทย์จึงได้กำหนดคู่เทียบเพื่อการพัฒนา คือ ประเทศในเอเชียที่มีอายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดี (HALE) 10 อันดับแรก ทั้งในด้านของคุณภาพชีวิต ด้านอัตราการตาย ด้านบุคลากรทางการแพทย์ และด้านค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ เพื่อนำมากำหนดเป็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยได้ทำการศึกษาข้อมูลจาก 1) WHO (2019) 2) World Health Rankings 3) KNOEMA (2020) พบว่าอายุคาดเฉลี่ยของมีสุขภาพดีของไทยอยู่อันดับที่ 9 ของเอเชีย และเป็นอันดับที่ 2 ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รองจากสิงคโปร์ สำหรับค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ ไทยนับว่าเป็นประเทศที่มีค่าใช้จ่ายเหมาะสมเมื่อเทียบกับคุณภาพของการรักษา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดแผนยุทธศาสตร์ของกรมการแพทย์ต่อไป

10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ภายในประเทศ ได้แก่ รายงานผลการศึกษาวิจัยทางการแพทย์เฉพาะโรค, ข้อมูลผลการตรวจราชการ, สปสช., HDC กสธ.

ต่างประเทศ ได้แก่ UNDP , World Health Statistic , world development , www.who.int ,WHO , World Health Rankings , KNOEMA

ข. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

12) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

พันธกิจ : อายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพที่ดี

ปฏิบัติการ : ระบบการแพทย์ของไทยเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย

บุคลากร : การปรับเปลี่ยน Mindset ของบุคลากร และการเสริมสร้าง Digital literacy

สังคม : การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพแก่ประชาชน การส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่ดี
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

พันธกิจ : เป็นผู้นำทางการแพทย์ในฐานะสถาบันแห่งชาติหลายสาขา เป็นแหล่งอ้างอิงที่เอื้อต่อการยอมรับในฐานะ
ผู้เสนอนโยบาย

ปฏิบัติการ : เป็นสถาบันผลิตแพทย์ ฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางในหลายสาขาของประเทศได้รับการ
การยอมรับทั้งภายในและภายนอก

บุคลากร : มีความความเชี่ยวชาญในการรักษาที่ยุ่ยากซับซ้อน และมีเทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นสูง ทันสมัย

สังคม : เป็นหน่วยงานที่ประชาชนให้ความเชื่อถือ ยอมรับในสังคม

ค. ระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ

13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

กรมการแพทย์ได้นำแนวคิด PDCA มาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
ของกรมและได้มีการบูรณาการกับเครื่องมือสมัยใหม่ อาทิ R2R, RM, BSC, CQI, QA, AAR ตลอดจนนำมามาตรฐาน
3PSafety, HA, ISO, JCI, Green and Clean Hospital มาเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพ เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ภายใต้ระบบงานหลัก 5 ระบบงาน คือ
1. ระบบงานบริการทางการแพทย์ 2. ระบบงานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ 3. ระบบงานถ่ายทอด
องค์ความรู้ 4. ระบบงานพัฒนานโยบายทางการแพทย์ และ 5. ระบบงานสนับสนุน

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 1 การนำองค์การ

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ในปี พ.ศ. 2560 ผู้บริหารกรมได้ร่วมกันกำหนดทิศทางการดำเนินการกิจให้เป็นไปในทิศทาง
เดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการนำข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์
และประกาศเป็นนโยบายปฏิรูปกรมการแพทย์ 4 ด้าน (DMS 4 Reforms) และได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และ
แผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อน

เพื่อให้การปฏิรูปกรมการแพทย์ทั้ง 4 ด้าน แปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารกรม
ได้ร่วมจัดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ โดยได้ทบทวนและจัดโครงสร้างการแบ่งงานเพื่อให้เกิดการกระจาย
อำนาจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นโดยเน้นการทำงานแบบบูรณาการ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มโรงพยาบาล/
สถาบัน ซึ่งถูกกำหนดเป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ (Center of Excellence : CoE) ทั้ง 15 ด้าน มีหน้าที่

ความรับผิดชอบต่อการจัดระบบบริการสุขภาพที่เป็นเลิศ (Service Excellence) การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Training and Technology Transfer) รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Advocacy) กลุ่มที่ 2 กองสนับสนุนส่วนกลาง (Central Division) มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการสนับสนุนการทำงานของกลุ่มโรงพยาบาล/สถาบัน (CoE) ทั้งทางด้านวิชาการ การเงินการคลัง การบริหารทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนการตรวจราชการ โดยการทำงานทั้งหมดมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Co - Creation) กับทุกภาคส่วนโดยมีเป้าหมายเพื่อให้บริการทางการแพทย์ไปถึงมือประชาชนอย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากที่สุด (DMS The Best for The Most)

กรมการแพทย์ได้กำหนดค่านิยมองค์การ คือ MOPHDMS (M : Mastery เป็นนายตนเอง O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ P : People Centered ใส่ใจประชาชน H : Humility ถ่อมตนอ่อนน้อม D : Determination For The Nation พร้อมนำระดับชาติ M : Moving Together สามารถไปด้วยกัน S : Specialist มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ) เพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมระดับกระทรวงและเหมาะสมกับบริบทของกรมการแพทย์ จากนั้นอธิบดีได้มอบหมายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นเจ้าภาพร่วมกับหน่วยงานในสังกัด ระดมสมองในการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ นำไปจัดทำแนวทางการส่งเสริมค่านิยมกรมการแพทย์ และเสนออธิบดีให้ความเห็นชอบ พร้อมประกาศค่านิยมให้ถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ

ข. การสื่อสาร

การสื่อสารทิศทางนโยบายและแผนการดำเนินการของกรมการแพทย์ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารกรมให้ความสำคัญสูงสุด เพราะหากผู้บริหารกรมสามารถสื่อสารทิศทางองค์การให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับรู้และเข้าใจ ก็จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ซึ่งแต่เดิมการสื่อสารของผู้บริหารกรมนั้นจะเป็นการสื่อสารแบบทิศทางเดียว (Top Down) และเป็นการสื่อสารกับบุคลากรในกรมเป็นส่วนใหญ่ แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ผสานกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผนวกรวมเข้ากับแนวคิดของผู้บริหารกรมที่เน้นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Co-Creation) กับทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ เพื่อให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานส่งไปถึงมือประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากที่สุด ภายใต้สโลแกน “ร่วมคิด ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ” ผู้บริหารจึงได้กำหนดรูปแบบการสื่อสารของกรมให้เป็นระบบมากขึ้น โดยปัจจุบัน การสื่อสารของผู้บริหารกรมจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ 1) การสื่อสารภายใน เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และ 2) การสื่อสารภายนอก เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ

ผู้บริหารกรมในทุกยุคได้มีความพยายามในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังผ่านการวางระบบติดตามประเมินผล โดยเริ่มจาก 1) อธิบดีจะเป็นผู้พิจารณา คำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทั้ง 4 มิติ ภายหลังจากที่คณะกรรมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ

ราชการได้กำหนดตัวชี้วัดที่ถูกนำมาจากแผนยุทธศาสตร์ของกรมมาจัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการ
 2) อธิบดีจะเป็นประธานในพิธีลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการของผู้บริหาร 3) อธิบดีจะทำการติดตามผลการ
 ดำเนินงานที่สำคัญในที่ประชุมกรมทุกเดือน โดยมอบหมายรองอธิบดีเป็นประธานประชุมกลุ่มย่อยก่อนหนึ่งวันเพื่อ
 พิจารณาเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญ/เร่งด่วน 4) อธิบดีและรองอธิบดีจะมีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการผ่าน
 ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (MIS)

จากสารสนเทศและข้อมูลที่ได้มานั้นผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการจะมาวิเคราะห์และ
 เทียบเคียงเป้าหมายการพัฒนาาระบบบริการทางการแพทย์กับภาครัฐและภาคเอกชน และประเทศในอาเซียน
 UNDP และ WHO ทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กร นำมาสู่การกำหนดทิศทางและการคาดการณ์ในอนาคต
 เพื่อผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายทางด้านการพัฒนาระบบการแพทย์ของประเทศไทยให้เกิด
 ความยั่งยืน และเพื่อสร้างความสมดุลของทุกกลุ่มภายใต้ภารกิจหลักของกรม เป็นความท้าทายที่สำคัญในการ
 บริหารเพื่อให้ทุกกลุ่มสมประโยชน์ มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการแพทย์เขตกรมการแพทย์ ภายใต้การบริหารงานของ
 สำนักนิเทศระบบการแพทย์ ที่จะทำงานควบคู่ไปกับผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ถือเป็นกลไกประสาน
 การทำงานร่วมกันระหว่างงานทางด้านวิชาการแพทย์ของกรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับส่วนกลาง
 และระดับเขตสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อประชาชนสามารถเข้าถึงการรักษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการ
 เดินทางและเพิ่มโอกาสการรอดชีวิต

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างคุณภาพการต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร

กรมการแพทย์ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลองค์กรโดยได้ยึดถือการทำงานตามหลัก
 ธรรมาภิบาลทั้ง 10 ข้อ ตลอดจนเน้นย้ำให้บุคลากรทำงาน ภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่กำกับ
 โดยหน่วยงานระดับเหนือกรม เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง
 สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงสาธารณสุข โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบและ
 ประเมินผลภาครัฐการเป็นผู้ตรวจประเมินผล โดยเป็นการประเมินบุคลากรในทุกกระดับ ในรูปแบบการประเมิน
 3 มิติ ได้แก่ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน และการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา
 ผลของการประเมินที่ได้จะมีผลต่อความก้าวหน้าของบุคลากร ทั้งด้านการเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน
 พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการดำเนินการของกรม รวมถึงในด้านการรับผิดชอบต่าง ๆ ดังนี้
 1) ด้านการปฏิบัติงาน กรมกำหนดให้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในทุกระดับ 2) ด้านการเงิน กรมกำหนด
 แนวทางให้ทุกหน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน 3) ด้านการ
 ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ กรมประกาศนโยบายและนำระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส
 ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มาขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับกรม
 4) ด้านการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมมีนโยบายการประเมินความคุ้มค่าและการ

ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งผลักดันนโยบายเพื่อกำหนดเป็นชุดสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพ เพื่อเสริมสร้างและแก้ไขปัญหาสุขภาพของคนไทยอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างการเข้าถึง บริการทางการแพทย์ได้อย่างเท่าเทียม 5) ด้านความรับผิดชอบต่อการนำองค์การของผู้บริหาร ภายหลังจากปรับโครงสร้าง อธิปไตยได้กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารแต่ละระดับ โดยมอบอำนาจให้รองอธิบดีดูแลหน่วยงานในกำกับ และแบ่งหน้าที่กำกับแผนปฏิรูป Reform ทั้ง 4 ด้าน และ 6) ด้านความรับผิดชอบต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ กรมได้จัดทำแผนปฏิบัติการโดยคำนึงถึงแผนแม่บท นโยบายกระทรวง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากรมจะสามารถวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาของทุกกลุ่มได้อย่างตรงจุดและสมคูล

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

ผู้บริหารกรมให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม ซึ่งเห็นได้จากการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาล การประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์การ การประกาศนโยบายการป้องกันการทุจริตและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และการประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของกรมเป็นเจ้าภาพดำเนินการค้นหาความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งพบว่าความกังวลของสังคมที่มีต่อบริการ และการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต คือการเข้าถึงบริการ อันเนื่องมาจากสาเหตุทั้งด้านการขาดแคลนบุคลากรด้านการแพทย์ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่ทำให้มีแนวโน้มผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านสุขภาพของภาครัฐ กรมได้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ขับเคลื่อนผ่านทางคำรับรองการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำคู่มือการให้บริการประชาชน ตามแนวคิด SLA: Service Level Agreement ในทุกระบวนการทำงานของกรม เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานในทุกด้านของกรมจะเป็นไปตามกฎหมาย และให้บริการด้วยความเท่าเทียม เป็นธรรม และได้มาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีการมอบรางวัลให้กับหน่วยงานคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น รวมทั้งการส่งเสริมยกย่องข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ

ค. การสร้างคุณภาพการต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม กรมการแพทย์มีปณิธานในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างเป็นรูปธรรม โดยระบุทั้งในนโยบายและการสื่อสารของผู้บริหาร เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่ความรับผิดชอบต่อกระบวนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด เพื่อควบคุมป้องกัน และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการของกรม ควบคู่กับการดูแลสุขภาพ ชุมชน สิ่งแวดล้อม ด้วยความเชื่อมั่นว่า “กรมการแพทย์ไม่สามารถเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างโดดเดี่ยว ภายใต้อสังคัมและชุมชนรอบข้างที่เต็มไปด้วยปัญหาได้” ดังนั้น แนวคิดการเติบโตไปด้วยกันจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารกรมในทุกยุคสมัยยึดมั่น กำหนด

เป็นนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีและประกาศนโยบายให้ทุกหน่วยงานในสังกัดดำเนินการ 1) มุ่งเน้นการดำเนินงานที่สร้างคุณูปการต่อสังคม 2) ให้ความสำคัญกับการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และ 3) ให้คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารกรมได้กำหนดให้สถานบริการสุขภาพดำเนินการตามมาตรฐาน Green and Clean Hospital ซึ่งปัจจุบันสถานบริการสุขภาพในสังกัดผ่านการประเมินมาตรฐาน Green and Clean Hospital จำนวน 31 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ในระยะถัดไปจะเป็นการส่งเสริมให้สถานบริการสุขภาพใช้พลังงานทดแทน โดยมีหน่วยงานนำร่องในการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าด้วยเซลล์แสงอาทิตย์ (Solar Cell Rooftop) ไปบ้างแล้ว นอกจากนี้ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การจัดตั้งศูนย์ฉีดวัคซีนกลางบางซื่อ

หมวด 2 ยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

ในปี พ.ศ. 2561 กรมได้เริ่มให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ภายใต้กิจกรรมที่มีชื่อว่า “World Cafe” และได้มีการปรับพันธกิจ โดยมุ่งเน้นเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Co - Creation) กับทุกภาคส่วน การพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ (Medical Innovation) เพื่อส่งมอบให้กับประชาชนให้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากที่สุด (DMS The Best for The Most) รวมทั้งประกาศนโยบายปฏิรูปกรมการแพทย์ 4 ด้าน (DMS 4 Reforms: Function, Agenda, Area และ System) และในปัจจุบันการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากการคำนึงถึงแผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) นโยบาย Thailand 4.0 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และนโยบายสำคัญของกระทรวงสาธารณสุข และต่อมาในปี พ.ศ. 2566 กรมได้ทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และจัดทำยุทธศาสตร์กรมการแพทย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมดำเนินการตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ อันมีส่วนร่วมในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม และมีการใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (มกราคม - กุมภาพันธ์) เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญประกอบด้วย (1) ข้อมูลผลการดำเนินการ ข้อมูลพื้นฐานและสภาพทั่วไปของกรม ปัญหา ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ ผลการตรวจราชการ ข้อมูลภาระโรคที่สำคัญของพื้นที่ และข้อมูลระบบบริการสุขภาพ (Burden of disease & Service mapping) ความเสี่ยงในการดำเนินงาน กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง บุคลากร (2) นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงสาธารณสุข ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (3) สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐาน

ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับเดิม ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ปัญหาสุขภาพในแต่ละพื้นที่ ในปี พ.ศ. 2561 กรมได้พัฒนาระบบการรายงานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการได้ทันที่และเหมาะสมกับสถานการณ์ ครอบคลุมภารกิจงานดำเนินงาน หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์วางแผนตามสถานการณ์ เกิดเป็น (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์กรมการแพทย์ และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (World Cafe) ซึ่งเน้นให้ "ผู้เข้าร่วมทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น" กองยุทธศาสตร์และแผนงานจัดทำการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์ ทำให้เห็นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันด้านสุขภาพของกรมการแพทย์ ได้แก่ (1) การเปลี่ยนจากโรงพยาบาลเป็นศูนย์กลางเป็นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Hospital Based to Personal Based) (2) การสร้างความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กับหน่วยงานในพื้นที่ในการพัฒนาระบบบริการแบบไร้รอยต่ออย่างครบวงจร (Seamless Comprehensive Health Care) (3) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน (Digital DMS & Smart Hospital) (4) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการแพทย์และสาธารณสุขระดับประเทศ (5) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ (กุมภาพันธ์ – กรกฎาคม) โดยพิจารณาภารกิจหน้าที่และอำนาจตามกฎหมาย ประเด็นเป้าหมายแผนระดับ 1-3 นโยบายภาครัฐและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเป้าหมายระยะ 20 ปี คือ "ประชาชนสุขภาพดีได้รับการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค การแพทย์ไทยเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย" เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์ในอีก 5 ปี พ.ศ. 2570 "กรมการแพทย์จะเป็นองค์กรหลักในการจัดหาบริการทางการแพทย์แบบองค์รวมระดับชาติเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน" ถ้ายทอดลงมาเป็นเป้าหมาย เชื่อมโยง และค่านิยมขององค์กร ประกอบกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ DMS Reform ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนเป้าหมาย และ Risk management เพื่อสร้างจุดเน้นการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Co - Creation) ด้วยการนำนวัตกรรมทางการแพทย์ (Medical Innovation) ที่ศูนย์ความเป็นเลิศ (CoE) ของกรมพัฒนาขึ้น ส่งมอบให้กับโรงพยาบาลและสถาบันในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในการดูแลประชาชนให้ได้รับการมาตรฐานครอบคลุมทุกพื้นที่ได้มากที่สุด (The Best of The Best to The Best for The Most) หลังจากนั้นจะกำหนดให้มีการวิพากษ์แผนยุทธศาสตร์กรม เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน และนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ นำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารกรมพิจารณาอนุมัติ และเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์กรม

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (กรกฎาคม-กันยายน) กรมการแพทย์จัดทำแผนปฏิบัติการ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดแผนงาน โครงการ และตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ (ระยะยาว 5 ปี ระยะสั้น

1 ปี) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกรม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกรมการแพทย์ ได้กำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดงบประมาณรายจ่ายในแต่ละไตรมาส เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ ยังได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ และกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงาน (Priority & Phasing) ในประเด็นสำคัญโดยการเสนอทางเลือก Option & Intervention ต่าง ๆ เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีงบประมาณจาก 2 แหล่งทุน คืองบประมาณแผ่นดินและเงินนอกงบประมาณ โดยแผนปฏิบัติการกรมการแพทย์มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งในระดับแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และผลการดำเนินงานตามแผนที่ร้อยเรียง ถ่ายทอดไปในแต่ละระดับ

กรมการแพทย์ได้วางระบบการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์จะกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ โดยจัดทำตารางแสดงความรับผิดชอบ (OS Matrix : Owner – Supporter Matrix) ซึ่งมีรองอธิบดีกรมการแพทย์ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการภายใต้แผนงาน/โครงการยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานเจ้าภาพโครงการในแผนปฏิบัติการจะมอบหมายผู้รับผิดชอบตามสายการบริหารลงสู่ระดับบุคคล มีการรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานตามเป้าหมายตัวชี้วัด ซึ่งจะนำไปเชื่อมโยงกับการประเมินและจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน ซึ่งการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจะดำเนินการผ่านการสื่อสารหลายช่องทางเพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับรู้ เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน โดยกรมได้เรียนรู้และปรับกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กรมการแพทย์จัดสรรทรัพยากรทั้งในด้านงบประมาณ อัตรากำลังคน และเทคโนโลยีอุปกรณ์ โดยการกำหนดเกณฑ์และแนวทางการพิจารณาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน และระบบสุขภาพ ควบคุมกำกับโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เห็นแผนงาน แผนเงิน ในภาพรวมของกรม การบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมกำกับของหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก ลงไปถึงการวางแผนปฏิบัติการและบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ การบริหารงบลงทุน/แผนงานโครงการ ในรูปแบบการรวมกลุ่มภารกิจ (cluster) ของแต่ละหน่วยงาน

กรมการแพทย์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ โดยได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร 6 ด้าน ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อม “เก่งตามสายวิชาชีพ” เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน “เก่งทันการเปลี่ยนแปลง” สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้ สภาวะสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “เก่งและเป็นคนดี” สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่าง มีวินัย และสุจริต โดยยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมองค์กรในการปฏิบัติงาน และ “เก่งทักษะดิจิทัล” การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก ตอบสนองต่อนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”

กรมการแพทย์ได้กำหนดให้มีกระบวนการในการคาดการณ์เป้าหมายการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และได้เทียบเคียงกับผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานในระดับเดียวกันที่ปฏิบัติงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กำกับติดตามและประเมินผล (ตลอดปีงบประมาณ) โดยคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์จะพิจารณากำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งประเภทความก้าวหน้า Leading Indicators และผลลัพธ์การดำเนินการ Lagging Indicators มีระบบติดตามตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานตั้งแต่ระดับกรม ระดับหน่วยงาน และรายบุคคล ได้พัฒนาระบบกำกับติดตามและประเมินผลโดยกำหนดให้มีกระบวนการควบคุม (The Control Process) และเพิ่มขอบเขตการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ระบบการกำกับติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และงบประมาณ 2) ระบบการติดตามประเมินตัวชี้วัด 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4) ระบบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้กรมการแพทย์นำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง Scenario Analysis และ Business Ecosystem มาใช้ในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นต่อระบบ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ทันต่อสถานการณ์

ข. การปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติการ

จากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (2566-2570) และแนวโน้มทางด้านสุขภาพและสาธารณสุขของโลก พบว่าการแพทย์แม่นยำ (Precision Medicine) เป็นแนวทางการรักษาโรครูปแบบใหม่ช่วยให้แพทย์สามารถรักษาผู้ป่วยได้จำเพาะถึงรายบุคคล ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่การทบทวนวิสัยทัศน์กรมการแพทย์จากเดิม “ประชาชนได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค ภายในปี พ.ศ. 2565” เปลี่ยนเป็น “The National Medical Services Total Solution Provider เป็นองค์กรหลักในการจัดหาบริการทางการแพทย์แบบองค์รวมระดับชาติ เพื่อคุณ ภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน” และมีการกำหนดเป้าประสงค์ 3 ด้าน (1) การแพทย์เฉพาะทางที่สมคุณค่า (2) ระบบบริการทางการแพทย์ส่วนบุคคล (3) องค์กรสมรรถนะสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในปี พ.ศ. 2560 กรมการแพทย์ได้เริ่มมีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการทำงาน จึงเริ่มมีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และในปี พ.ศ. 2565 กรมได้ประกาศปณิธานในการดำเนินงาน คือ “ทำดีที่สุดเพื่อทุกชีวิต” อันเป็นหัวใจสำคัญที่แสดงให้เห็นว่ากรมให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยเหตุนี้กรมจึงได้ดำเนินโครงการสำรวจข้อมูลและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกรมการแพทย์ ซึ่งได้จัดทำโครงการเป็นประจำทุกปี และได้สรุปผลโครงการนำเสนอต่อผู้บริหาร พร้อมทั้งนำรายงานโครงการดังกล่าวเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์กองยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อให้บุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาการส่งมอบผลผลิตและบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมการแพทย์ได้ นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับหน่วยงาน

ข. การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลผลิตและการบริการ

ในปี พ.ศ. 2562 ภายหลังจากการปรับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562 กรมการแพทย์ได้วิเคราะห์และจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งผู้รับบริการเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สถานบริการสุขภาพ 2) บุคลากรทางด้านสุขภาพ 3) ผู้ป่วยระดับตติยภูมิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี 2 กลุ่ม ได้แก่ 4) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย และ 5) กลุ่มพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ ซึ่งได้กำหนดความสำคัญและการมุ่งเน้นในการบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและเหมาะสม กรมการแพทย์ได้วิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตของกรมไว้ โดยผู้รับบริการคือ 1) กลุ่มผู้รับบริการการแพทย์แม่ข่าย และ 2) กลุ่มบริษัทพัฒนานวัตกรรม ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนได้ข้อมูลสารสนเทศ นำไปสู่การกำหนดประเด็นความต้องการของผลผลิตและบริการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้อง จากนั้นจะนำไปสู่การส่งมอบบริการและให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจะทำการติดตาม ประเมินผล เพื่อเป็นการค้นหาและปรับปรุงวิธีการแก้ไขผลผลิตและบริการ ให้ตรงตามความต้องการมากที่สุด ถ้าหากได้ผลที่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะนำไปต่อยอด ขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร และ/หรือจัดทำเป็นแนวทางปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานต่อไป

3.2 การสร้างความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในปี พ.ศ. 2565 เมื่อกรมการแพทย์วางระบบการบริหารจัดการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กรมจึงได้กำหนดระดับแนวทางการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1) รับรู้ หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้บทบาท หน้าที่ และภารกิจของกรม โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ 2) เข้าถึง หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทกับการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ 3) ยอมรับ หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นและยอมรับในกรมการแพทย์ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมาตรฐาน 4) ผูกพัน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมี

ความรู้สึกผูกพันกับกรมการแพทย์จนรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะออกหน้าสนับสนุนปกป้อง

กรมการแพทย์ได้ดำเนินการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจำแนกเป็นแต่ละกลุ่ม ดังนี้ 1) สถานบริการสุขภาพ ผ่านการตรวจเยี่ยม ดูงาน รวมทั้งการประชุมแลกเปลี่ยนทางวิชาการและแนวทางปฏิบัติทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข 2) บุคลากรทางด้านสุขภาพ โดยการจัดกิจกรรม open house ให้กับบุคลากรที่สนใจศึกษาต่อในโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ การรับฟังความคิดเห็น การสร้างเครือข่ายบุคลากรด้านสุขภาพ 3) ผู้ป่วยระดับตติยภูมิ สร้างความผูกพันโดยส่งมอบผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับความต้องการและความคิดเห็น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง 4) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย และ 5) กลุ่มพันธมิตรและคู่ความร่วมมือ มีการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีในระดับองค์กร ผ่านการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคลทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

กรมการแพทย์ได้จัดเตรียมและพัฒนาช่องทางเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงสารสนเทศและการบริการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมในแต่ละช่องทางซึ่งมีดังนี้ 1) โรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ 2) เว็บไซต์ของกรมการแพทย์และเว็บไซต์ของหน่วยงานในสังกัด 3) การออกคลินิกเคลื่อนที่ (Mobile Clinic) 4) งานประชุมวิชาการ 5) สื่อทางการแพทย์ต่าง ๆ และ 6) Application ต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัด

ในด้านการจัดการข้อร้องเรียน กรมการแพทย์มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียน 6 ช่องทาง ได้แก่ มายืนด้วยตนเอง , โทรศัพท์ , ทางไปรษณีย์, ทาง Inbox Facebook กองกฎหมายและคุ้มครองจริยธรรม, ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของรัฐบาล 1111, ผ่านระบบรับเรื่องร้องเรียนเว็บไซต์กรมการแพทย์ หัวข้อ “รับเรื่องร้องเรียนสำหรับประชาชน” <https://cms.dms.go.th/Complain> ซึ่งเป็นช่องทางในการร้องเรียนที่สะดวก รวดเร็ว และผู้ร้องเรียนสามารถติดตามสถานะการดำเนินการได้ด้วยตนเอง 2) รับเรื่องและดำเนินการ (ระดับกรม โดยกองกฎหมายและคุ้มครองจริยธรรม) โดยหากเป็นข้อร้องเรียนเร่งด่วนวิกฤต จะรายงานผู้บริหารเพื่อดำเนินการสั่งการแก้ไขข้อร้องเรียนภายใน 24 ชั่วโมง และติดต่อกลับผู้ร้องเรียนภายใน 24 ชั่วโมง 3) หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริง 5) รายงานผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงกับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) แจ้งผู้ร้องทราบผลการดำเนินการ

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรมการแพทย์ได้กำหนดแนวทางการสำรวจความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความผูกพัน โดยมอบหมายให้กองยุทธศาสตร์และแผนงานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการหลักร่วมกับหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ ซึ่งกระบวนการสำรวจมี 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดรูปแบบการสำรวจ 2) ออกแบบสอบถาม

3) กำหนดช่องทาง 4) สำรวจและรวบรวมข้อมูล 5) การจัดการข้อมูล 6) การวิเคราะห์ข้อมูล 7) จัดทำรายงานสรุปผล 8) รายงานผู้บริหาร ซึ่งผลที่ได้จากการสำรวจนั้นจะนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับหน่วยงานที่ลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนา อันจะนำไปสู่การวางมาตรการหรือกำหนดแนวทางการพัฒนา ปรับปรุง ผลผลิตและบริการ ดังเช่นการกำหนด “นโยบาย 80 ปี กรมการแพทย์ ปรับเปลี่ยนเพื่อทุกชีวิตสู่การดูแลผู้ป่วยทุกคนแบบ VIP” ในปี พ.ศ. 2565 โดย VIP (Valuable Impression Professional) หมายถึง การดูแลผู้ป่วยทุกคนแบบ VIP ของโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ V : Valuable คือ การเพิ่มบริการรูปแบบใหม่ I : Impression การสร้างความประทับใจ P : Professional คือ การให้บริการแบบมืออาชีพ ผ่านการขับเคลื่อนใน 3 ด้าน คือ ด้านการให้บริการผู้ป่วยนอก (Smart OPD) ด้านการให้บริการผู้ป่วยใน (Modernize IPD) และด้านอาหาร (Food Safety) จากการประเมินผลการดำเนินการพบว่า โรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดทุกหน่วยงานได้มีพัฒนา Application เพื่อการบริการประชาชน คิดเป็นร้อยละ 100 และผลความคาดหวังของผู้รับบริการ (ผู้ป่วยนอก) อยู่ในระดับที่ร้อยละ 96.84

ค. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

กรมการแพทย์ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่อยู่บนสื่อออนไลน์ ซึ่งมีทั้งข้อมูลจริงและข้อมูลเท็จ เพื่อคุ้มครองประชาชนให้ได้รับความปลอดภัยและได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ กรมจึงได้มอบหมายให้สำนักงานเลขานุการกรมเป็นผู้ดำเนินการในการตอบโต้กับสื่อออนไลน์ โดยได้วางกระบวนการตอบโต้สื่อออนไลน์ไว้ ผลจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในการตอบโต้สื่อออนไลน์จะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูล สถิติต่าง ๆ ไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการคาดการณ์แนวโน้ม ทำให้กรมตัดสินใจในการปรับแนวทางการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์ จนนำไปสู่การจัดทำนโยบายเชิงรุกในการสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ให้กับประชาชนในการดูแลตนเองได้อย่างเหมาะสม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

กรมการแพทย์ได้วางระบบการวัดผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปวิเคราะห์และตัดสินใจได้อย่างทันเวลา ในช่วงปี พ.ศ. 2561 กรมได้ออกแบบระบบและกลไกการวัดผลการดำเนินการใหม่ทั้งระบบ โดยการพิจารณาคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท/แผนปฏิรูป นโยบายมุ่งเน้น ปัญหาสุขภาพที่สำคัญของประเทศ และแผนปฏิบัติการของกรมการแพทย์ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มที่ 1 ตัวชี้วัดการประเมินระบบบริการการแพทย์ของประเทศ สาขาต่าง ๆ (Center of Excellence: CoE / Service Plan: SP) คือ ตัวชี้วัดอัตราตายในโรคสำคัญต่าง ๆ และ

ตัวชี้วัดตามนโยบายมุ่งเน้น และกลุ่มที่ 2 ตัวชี้วัดการประเมินตามภารกิจและยุทธศาสตร์ คือ ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์กรม ตัวชี้วัดตามภารกิจ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานประจำวัน

นอกจากนี้กรมการแพทย์ได้วางแนวทางในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ระยะ 20 ปีที่ตั้งไว้ว่า “การแพทย์ไทยเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย โดยวางคู่เปรียบเทียบเป็นประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชีย นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อค้นหาสาเหตุที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พบว่าการจัดระบบบริการการแพทย์ที่ครอบคลุมทั่วถึง (Access & Coverage) ให้ได้คุณภาพและความปลอดภัย (Quality & Safety) จะช่วยลดสาเหตุการเสียชีวิตของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้กรมการแพทย์จึงกำหนดนโยบายการพัฒนาการดูแลสุขภาพแบบครบวงจรอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Comprehensive Healthcare) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

กรมการแพทย์มีระบบการวัดผลที่มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบบริการสุขภาพได้อย่างรวดเร็วโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล ในปี พ.ศ. 2561 กรมได้พัฒนาระบบติดตามที่สำคัญดังนี้ 1) ระบบการกำกับติดตามตัวชี้วัดกรมการแพทย์ (DMS Health KPI) สนับสนุนการดำเนินงานระบบบริการการแพทย์ของประเทศ 2) ระบบกำกับตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการกรมการแพทย์ (DMS e-ME) 3) ระบบบริหารแผนงานและงบประมาณกรมการแพทย์ (PBMS) 4) ระบบคุ้มครองการปฏิบัติราชการอิเล็กทรอนิกส์ (E-PA)

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

กรมการแพทย์วางรอบของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการไว้อย่างเป็นระบบในทุกระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ ระดับฝ่าย/บุคคล จะเป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการปฏิบัติงานประจำวัน โดยวางรอบการวิเคราะห์และทบทวนไว้คือทุกสัปดาห์ ซึ่งจะมีหัวหน้ากลุ่มงานเป็นประธานในการประชุม จะทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ รวมถึงอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่อมาจะเป็น ระดับโรงพยาบาล สถาบัน กอง เป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักของกรม โดยวางรอบการวิเคราะห์และทบทวนไว้อย่างน้อยทุกเดือน ในการประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน ซึ่งมีผู้อำนวยการเป็นประธานการประชุม จะวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์ความเป็นเลิศ (CoE) สถานการณ์เขตสุขภาพ รวมทั้งความต้องการสนับสนุนการบริการและวิชาการทางการแพทย์ และสุดท้ายระดับกรม จะเป็นการวิเคราะห์ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ และระบบการแพทย์ของประเทศ โดยกองยุทธศาสตร์และแผนงาน/สำนักนิเทศระบบการแพทย์จะเป็นผู้นำเสนอผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารกรมรับทราบสถานการณ์และแนวโน้มของผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นอย่างไร และจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างไรเมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งการวิเคราะห์จะเป็นการระดมสมองร่วมกันผ่านการประชุมผู้บริหารกรมทุกเดือน และการประชุม THM (Thursday Meeting) ทุก 2 สัปดาห์ เพื่อให้ได้แนวทาง/

วิธีการแก้ไขปัญหาและวิธีการปรับปรุงงานต่าง ๆ จากนั้นจะสั่งการให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้กลับมารายงานผลการดำเนินงานในการประชุมกรม/การประชุม THM ในครั้งต่อไป

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

จากการทบทวนผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ ปัจจัยเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามต่อสถานะสุขภาพของประชาชน สถานะการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องพฤติกรรมสุขภาพ การเข้ารับบริการทางการแพทย์ การแข่งขันการพัฒนาบริการทางการแพทย์ การพัฒนาระบบ Big Data รวมถึงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการรักษาโรคที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคาดการณ์ ทำให้กรมสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตได้คือ เมื่อถึงปี พ.ศ. 2580 ผลการดำเนินงานของกรมอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 1 ใน 3 ของเอเชีย ด้วยเหตุนี้กรมจึงต้องหาแนวทางเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานที่สำคัญ และนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ผลักดันสู่การเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและชุดสิทธิประโยชน์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างความเข้มแข็งระบบบริการทางการแพทย์ให้มีมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น กรมได้ปรับปรุงการดำเนินการโดยนำแนวคิด PDCA มาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของกรมอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการกับเครื่องมือสมัยใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรมตามขั้นตอนดังนี้ 1) ระบุปัญหาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) ค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา 3) วางแผนปรับปรุงโดยกำหนดหัวข้อปัญหา รวมทั้งการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการปรับปรุง 4) จัดทำแผนการปรับปรุง กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด 5) สื่อสารคณะทำงานและจัดอบรมผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจแนวทาง คู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนการใหม่ 6) ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนในส่วนที่เกี่ยวข้อง 7) ติดตาม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ 8) ถ้าหากเป็นไปตามแผนจะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานใหม่ 9) ซึ่งมาตรฐานใหม่ที่ได้จะนำไปสู่การขยายผลต่อไป

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ

กรมการแพทย์เป็นหน่วยงานทางวิชาการที่ขับเคลื่อนการทำงานบนข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการแพทย์และสุขภาพ เกิดเป็น Big Data ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน สมบูรณ์ เชื่อถือได้ จึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติเพื่อเป็นการกำกับข้อมูลมีคุณภาพ นำไปสู่การใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

กรมการแพทย์ได้จัดทำข้อมูลฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุนเหมาะสมกับความต้องการใช้งาน โดยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากทุกหน่วยงานในสังกัดทั้งหน่วยบริการและหน่วยสนับสนุน ซึ่งเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่สนับสนุนภารกิจและการปฏิบัติงานของกรมทั้งด้านการบริการ วิชาการ และการบริหาร มีการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและผู้ใช้งาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Auditor) และติดตามความครบถ้วนของข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งในระดับกอง/สำนัก และสถานพยาบาล

เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พันธมิตร คู่ความร่วมมือ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามสิทธิ รวมถึงการจัดการข้อมูล พัฒนาระบบบัญชีข้อมูล (Data Catalog) เพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) นอกจากนี้กรรมการแพทย์ดำเนินการพัฒนาระบบบริการ telemedicine สู่การเป็น Virtual hospital เพื่อเพิ่มการเข้าถึงการบริการของประชาชนและเปิดช่องทางเลือกให้เกิดความสะดวกและทันสมัย

ข. ความรู้ของส่วนราชการ

อธิบดีกรมการแพทย์ได้แต่งตั้งรองอธิบดีเป็นผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ที่เป็นผู้มอบนโยบาย กำกับติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยกรมมีขั้นตอนในการจัดการความรู้แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ภายหลังจากวัด วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน เริ่มจาก 1) หน่วยงานในสังกัด ทั้งศูนย์ความเป็นเลิศ 15 ด้าน (CoE) และหน่วยงานสนับสนุน จะทำการสร้างความรู้ใหม่ และแสวงหาความรู้ทั้งภายใน / ภายนอกองค์กร ผ่านการถอดบทเรียนจากแนวทางและปัจจัยความสำเร็จต่าง ๆ ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน นำมาจัดทำในรูปแบบเอกสารวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ 2) คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานจะร่วมกับ Project Manager ในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบหมวดหมู่ที่สามารถค้นหาได้ง่าย ซึ่งจะจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร Video และสื่อต่าง ๆ ทั้งช่องทาง online และ offline 3) กองวิชาการแพทย์จะร่วมกับ Project Manager รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ร่วมกันดำเนินการพัฒนาองค์ความรู้ แนวทางปฏิบัติ แนวทางการรักษา มาตรฐานการรักษา และจัดทำรูปแบบจำลองเพื่อทดสอบการนำองค์ความรู้ไปใช้ในพื้นที่ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลลัพธ์การรักษา นำมาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความรู้ นำไปสู่การปรับปรุงและเผยแพร่ 4) กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จะร่วมกับ Project Manager และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ในการผลักดันเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือชุดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ 5) สำนักกึ่งพิเศษระบบการแพทย์จะร่วมกับ Project Manager และเขตสุขภาพ จะนำองค์ความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ตีรวมถึงประสบการณ์ที่มี ไปถอดบทเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในเขตสุขภาพทั่วประเทศโดยผ่านทางนโยบายแผนจัดระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ต่อไป และมีการกำกับติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

กรมการแพทย์เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการดูแลและรักษาผู้ป่วย ที่มีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในระดับตติยภูมิและสูงกว่า ได้มีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยการพิจารณาตามบทบาทของหน่วยงานในสังกัดที่เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ (Center of Excellence : CoE) 15 ด้าน ซึ่งเป็นการแพทย์เฉพาะทางด้านต่าง ๆ โดยมีกระบวนการเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดด้วยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence based) ที่มีความน่าเชื่อถือ ผ่านการประชุมของ Cluster ต่าง ๆ โดยใช้วิธีการประชุมระดมสมองร่วมกันเพื่อศึกษาทบทวน ตลอดจนศึกษาดูงานเพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี และถอดบทเรียนมาใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและบริบทต่อไป

หมวด 5 บุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

กรมการแพทย์ได้จัดทำจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ กำหนดกลยุทธ์แผนการดำเนินงาน จากการพัฒนาส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อม “เก่งตามสายวิชาชีพ” เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน “เก่งทันการเปลี่ยนแปลง” สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้ สภาวะสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว “เก่งและเป็นคนดี” สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่าง มีวินัย และสุจริต โดยยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมองค์กรในการปฏิบัติงาน และ “เก่งทักษะดิจิทัล” การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกตอบสนองต่อนโยบาย ประเทศไทย 4.0 จึงได้กำหนดให้การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจหลักของกรมการแพทย์ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ตามความต้องการ “คนดี คนเก่ง คนกรมการแพทย์” สู่อำนาจสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ ขับเคลื่อนการปฏิรูปบริหาร การดำเนินงาน DMS Reform

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

“ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ถือเป็นเป้าประสงค์อันสูงสุด (Ultimate Goal) ของกรมการแพทย์ จึงได้ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและการทำงานที่ดี จากผลการประเมินความสุขบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข (Happinometer) และผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรกรมการแพทย์ ทำให้ทราบความต้องการของบุคลากร โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานและกำหนดวิธีการจัดการ

กรมการแพทย์ได้มีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากร โดยยึดหลักสะอาด สะดวก ปลอดภัย และในด้านของการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากรนั้น กรมจะทำการค้นหาปัจจัยความต้องการด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับบุคลากรในทุกกลุ่ม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

กรมการแพทย์ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขผ่านนโยบาย Happy DMS โดยต้องมีการขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งส่งเสริมค่านิยมองค์กรในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามนโยบายองค์กรแห่งความสุข (Happy DMS) เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร และสร้างความรักความผูกพันองค์กร กรมมีการสนับสนุน

สวัสดิการและสิทธิประโยชน์จากการปฏิบัติงานภายใต้สังกัดกรมการแพทย์ ตลอดจนมีมาตรการอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อมาในปี พ.ศ. 2563 กรมการแพทย์ได้พัฒนาเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุขให้มีความใกล้เคียงและเหมาะสมกับบริบทของกรม ภายใต้แนวคิดที่ว่า “New DMS Engagement Tool” โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ 1) ปัจจัยความต้องการพื้นฐานของทฤษฎี Maslow 2) การวัดความผูกพันและการรับรู้นโยบายของส่วนราชการ (สำนักงาน ก.พ.) 3) Emometer (HA) 4) Happinometer ซึ่งในแบบสอบถาม “New DMS Engagement” ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การก้าวสู่ตำแหน่ง 2) การพัฒนาตนเอง 3) สวัสดิการ 4) ความมั่นคงในอนาคต 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 7) สุขภาพ และได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลความพึงพอใจและความผูกพันแบบเป็นทางการผ่านการทำแบบสำรวจ ซึ่งในระหว่างปีนั้นกรมจะประเมินผลในรูปแบบไม่เป็นการผ่านการสัมภาษณ์จากบุคลากร และนิเทศหน่วยงานตอนที่ลงตรวจเยี่ยม และต่อมาในปี พ.ศ. 2564 กรมการแพทย์ได้พัฒนาเครื่องมือในการสำรวจความผูกพันของบุคลากรของกรมการแพทย์ โดยการสำรวจความผูกพันของบุคลากรเป็นหนึ่งในวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรที่สำคัญ อย่างไรก็ตามการจะสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากการนำผลการสำรวจที่ได้ไปต่อยอดและพัฒนาเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กรเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงได้ออกแบบสำรวจความสุขความผูกพันองค์กร (Happy DMS) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดกรมการแพทย์ และได้ประเมินต่อเนื่องในปีที่กระทรวงสาธารณสุขไม่ได้เปิดระบบประเมินความสุข Happinometer โดยกรมการแพทย์ได้ใช้เครื่องมือแบบสำรวจความสุขความผูกพันองค์กร (Happy DMS) ในปี พ.ศ. 2566 และกำลังดำเนินการใน ปี พ.ศ. 2567 จากการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันมีผลอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

ข. วัฒนธรรมส่วนราชการ

กรมการแพทย์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ถือเป็น Strong Culture คือ “DMS Co-Creation” ตามแนวคิด “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ” โดยส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกประเภทการจ้าง ทุกระดับในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงความผูกพันที่ตนเองเป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารดำเนินการของกรมการแพทย์ ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจึงมีในบุคลากรทุกระดับของกรม

ค. การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

กรมการแพทย์เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการจะเป็นส่วนผลักดันให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กรมทบทวนพัฒนาระบบเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ ภายใต้แนวคิด “เลื่อนเงินเดือนดีดลื้อ ไม่ต้องรอตกเบิก” ลดขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการลดลง

จาก 100 วัน เป็น 66 วัน ส่งผลให้การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการเป็นไปตามรอบการเลื่อนเงินเดือน การดำเนินงานด้านอื่น ๆ สามารถดำเนินการเป็นตามแผนงานที่กำหนด นอกจากนี้กรมยังได้สร้างแรงจูงใจในการทำงานและธำรงรักษาบุคลากร ผ่านการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งการมอบภารกิจที่ท้าทาย การให้อำนาจและอิสระในการทำงาน รวมทั้งการให้รางวัลในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น รางวัลบุคคลต้นแบบ การได้รับคำชื่นชมยกย่อง เป็นต้น

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กรมการแพทย์เตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งและพิจารณาจัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ในทุกสายงาน โดยจัดทำสถิติฐานข้อมูลของตำแหน่งทางการบริหารและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะเกษียณอายุราชการในช่วงเวลา 5 ปี จากแผนอัตรากำลัง กรมการแพทย์ และเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญ กรมจึงได้จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีการสื่อสารแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แบบสังเขปประสบการณ์และผลงาน (Job Profile) ของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ แต่ละระดับ เพื่อให้เตรียมพร้อมเข้าสู่การประเมินตำแหน่งที่สูงขึ้น สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองได้

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการแพทย์มาจากคำรับรองการปฏิบัติราชการกรมลงสู่หน่วยงาน และถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติระดับบุคคล และกระจายตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ท้าทาย วัดได้ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการตกลงกันไว้ล่วงหน้าระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร มีการพิจารณาตามระดับความสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรม และวิธีการทำงานมาประกอบด้วย โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ตามหลักเกณฑ์สำนักงาน ก.พ. และนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการนำไปสู่การให้รางวัลและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และทุ่มเทการปฏิบัติงาน ส่งมอบผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีคุณค่าให้กับกรม

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นหัวใจหลักของกรมการแพทย์ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การอย่างเป็นระบบและยั่งยืนตามความต้องการ “คนดี คนเก่ง คนกรมการแพทย์” สู่วิธีการสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ คือ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตการทำงาน

หมวด 6 การปฏิบัติการ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

ในปี พ.ศ. 2560 กรมการแพทย์ได้มีการปฏิรูปกรมการแพทย์ (DMS Reform) ภายใต้แนวคิด “The best for the most” ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) ที่อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับเขตสุขภาพ ทำให้กรมการแพทย์ต้องทบทวนระบบงานและออกแบบกระบวนการใหม่ โดยเริ่มต้นจาก 1) การทบทวนกระบวนการทั้งหมดโดยใช้ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ 2) ปรับกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้เครื่องมือ Value Chain และ SIPOC เพื่อให้ได้กระบวนการที่สอดคล้องกัน 3) ดำเนินการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) เพื่อนำมาสู่การออกแบบนวัตกรรมและการพัฒนาบริการ ที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ 5) จึงติดตามและประเมินผล 6) ดำเนินการตามแนวทางการจัดการนวัตกรรมของกรม รวมทั้งวิเคราะห์ Value Chain ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิรูปกรมการแพทย์ 4 ด้าน (DMS 4 Reforms) ประกอบด้วยระบบงาน 5 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบงานบริการทางการแพทย์ 2) ระบบงานวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ 3) ระบบงานถ่ายทอดองค์ความรู้ 4) ระบบงานพัฒนานโยบายทางการแพทย์ และ 5) ระบบงานบริหารจัดการ

ข. การจัดการและการพัฒนากระบวนการ

กรมการแพทย์ได้กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า 7 กระบวนการ ได้แก่ 1) การรักษาเฉพาะทาง 2) พันฟูสมรรถภาพ 3) วิจัยทางการแพทย์ 4) ประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์ 5) พัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ 6) ผลิตแพทย์ และ 7) กำหนดมาตรฐานและพัฒนานโยบายทางการแพทย์ โดยการออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนนั้น มีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัดและแนวทางการควบคุมกระบวนการเพื่อเป็นการควบคุมผลลัพธ์ โดยพิจารณาจากการรายงานผลการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดำเนินการในหมวด 3 และแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิรูปกรมการแพทย์ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในด้านของการปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ กรมการแพทย์ได้นำแนวคิด PDCA มาเป็นตัวขับเคลื่อนในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ระดับกรม หน่วยงานและบุคคล ภายใต้กรอบคุณภาพ PMQA , HA เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดความคล่องตัว ลดความสูญเสยของเวลา ทรัพยากร ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ประหยัดค่าใช้จ่ายของผู้ป่วยและญาติ ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาลดการนำเข้าเทคโนโลยีทางการแพทย์จากต่างประเทศ โดยได้มีการกำหนดรอบในการทบทวนกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบว่ากระบวนการใดอาจมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งกรม

จะได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุและจัดทำแนวทาง มาตรการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังได้ปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติทุกคนนำหลักการทำงานแบบ 3P (Purpose Process Product) โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน เพิ่มสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานให้เป็นตามที่คาดหวังในทุกกระบวนการ เน้นการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามข้อกำหนดสำคัญของแต่ละระบบงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับระบบบริการทางการแพทย์ของประเทศ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

ในปี พ.ศ. 2561 หลังจากที่กรมการแพทย์ได้ทำการปฏิรูป (DMS 4 Reforms) ทำให้กรมต้องทบทวนผู้ส่งมอบใหม่ทั้งระบบโดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ SIPOC Model ซึ่งพบว่านอกจากมีเครือข่ายทางด้านงานวิจัย เครือข่ายทางการแพทย์ (ศูนย์ความเป็นเลิศ 15 ด้าน) เครือข่ายด้านการรับ-ส่งต่อผู้ป่วยแล้วยังมีเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นนั่นก็คือเครือข่ายเขตสุขภาพทั้ง 13 เขต โดยทุกเครือข่ายจะมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอตามรอบการดำเนินงาน เพื่อร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ทุกเครือข่ายที่ทำงานร่วมกันจะมีการถอดบทเรียนในการทำงานทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นับเป็นการพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายอีกทางหนึ่ง

สำหรับเครือข่ายอุปทานด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ และงานจ้างที่ปรึกษาต่าง ๆ นั้น กรมการแพทย์มีวิธีในการเลือกผู้ส่งมอบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์แก่ราชการเป็นสำคัญและยึดหลักตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการส่งมอบผลผลิตและบริการ ทั้งระหว่างส่งมอบและภายหลังการส่งมอบ ทั้งในด้านคุณภาพ ความตรงต่อเวลา และความพึงพอใจของบุคลากรหรือผู้รับบริการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ กรมการแพทย์ยังได้มีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายอุปทานอย่างต่อเนื่อง หากพบว่ามีผลการดำเนินการหรือผลผลิตที่บกพร่องก็จะแจ้งให้ดำเนินการแก้ไขทันที มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับและผลความพึงพอใจเพื่อให้เครือข่ายอุปทานสามารถนำผลดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนาได้ รวมทั้งยังกำหนดมาตรการดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ โดยกำหนดไว้ในสัญญาอย่างเคร่งครัด

ง. การจัดการนวัตกรรม

กรมการแพทย์มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ โดยกำหนดให้เป็นพันธกิจหลักที่สำคัญของกรม และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการด้าน Function Reform กำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ (CoE) ทั้ง 15 ด้านดำเนินการทางด้านวิชาการควบคู่ไปกับการพัฒนาบริการ ไปจนถึงการสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ กรมการแพทย์ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรมทางการแพทย์ โดยมีหน้าที่ดำเนินการบริหารจัดการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ให้เป็นระบบ ที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ โดยได้กำหนดกระบวนการจัดการนวัตกรรมของกรม ดำเนินการโดยการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้า ข้อมูลการประเมินศักยภาพของตนเองและคู่แข่ง ข้อมูลสถานการณ์การเกิดโรคอุบัติ

ใหม่ และนโยบายในการดำเนินการของกรมการแพทย์ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ พร้อมทั้งดำเนินการสนับสนุนด้านการจัดสรรงบประมาณให้กับนวัตกรรม เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการ ที่มีคุณภาพมาตรฐาน โดยกรมจะมีการจัดการอบรมนวัตกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสร้างเครือข่ายการพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ เพื่อเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ และมีการจับคู่เจรจา ทางธุรกิจเพื่อต่อยอดเชิงพาณิชย์ นอกจากนี้ยังมีระบบติดตามการดำเนินการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร ชี้นำงาน นวัตกรรมทางการแพทย์ และความก้าวหน้าชิ้นงานนวัตกรรมที่จับคู่เจรจาเชิงพาณิชย์หรือใช้เอง โดยในปัจจุบัน กรมมีนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร และกำลังอยู่ระหว่างขอยื่นจดสิทธิบัตร/ อนุสิทธิบัตร จำนวน 47 ชิ้น

6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

ก. การควบคุมต้นทุน

กรมการแพทย์ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยยึดหลักการทำงาน CQI และ LEAN มาประยุกต์ใช้ภายในกรมตามขั้นตอน ดังนี้ 1) กรมการแพทย์กำหนดนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) มุ่งเน้นความปลอดภัยของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและค้นหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการในงานของตนเอง เพื่อลดความสูญเปล่า (Waste) นำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value) ในงานที่ตนรับผิดชอบ จนเกิดการบูรณาการและส่งเสริมให้เกิดการบริการด้วยความสะดวก ปลอดภัย มีคุณภาพและมาตรฐาน เอื้ออำนวยต่อการทำงานของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ตลอดจนตอบสนองปัญหา สุขภาพสำคัญของประเทศ 2) สร้างแผนภาพกระแสคุณค่า (Value Stream Mapping : VSM) โดยระบุปัญหา เพื่อวิเคราะห์และวางแผนกระบวนการ กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ 3) ปรับปรุงกระบวนการหรือกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าและเป็นความสูญเปล่าทั้งระบบตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึง ขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ 4) สร้างระบบการทำงาน แบบ LEAN ที่มุ่งเน้นการบริหารในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต้นทุน และการบริการได้ในเวลา ที่ต้องการด้วยคุณภาพและมาตรฐาน 5) จัดทำให้เป็นมาตรฐานการทำงานในแต่ละเรื่องให้สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงการถ่ายทอดให้กับผู้เกี่ยวข้องได้นำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ การให้บริการ ตลอดจนการทบทวนมาตรฐาน/กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมการแพทย์ ให้ตรงตามความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดผลดีต่อระบบ บริการสุขภาพและการแก้ไขปัญหาสุขภาพสำคัญของประเทศและประชาชน

ข. การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ

ในปี พ.ศ. 2559 กรมการแพทย์ได้รวบรวมปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศทั้งหมด และทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินความเสี่ยง

ทางด้านสารสนเทศทั้งระบบ นำไปสู่การกำหนดเป็นหนึ่งใน DMS 4 Reforms ในด้าน System Reform ที่มุ่งเน้น การพัฒนาระบบสารสนเทศทั้ง Front Office และ Back Office และได้กำหนดเรื่องที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนใน 3 ประเด็นคือ 1) การสร้างห้อง Data Center และห้อง Backup ตามมาตรฐาน ISO 27001 2) การปรับเปลี่ยน ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์ใหม่ทั้งหมด ทั้งแบบมีสายและไร้สาย 3) การกำหนดแนวทางในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านสารสนเทศควบคู่กันไปด้วย พร้อมทั้งสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งหมดนี้เพื่อให้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศของกรมเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยให้ สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาและพระราชบัญญัติ ดังกล่าวได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งในปี พ.ศ. 2565 กรมการแพทย์ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานระบบบริหาร จัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2013 (Information Security Management Systems : ISMS) ถือเป็นอีกก้าวในการยกระดับการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของกรม

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

กรมการแพทย์ได้ดำเนินการมาตรการด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน โดยมีขั้นตอนเริ่มจาก การค้นหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต นำมาวิเคราะห์ความเสี่ยงตามมาตรการ วิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำเป็นแผนการด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉินกรมการแพทย์ โดยเป็นแผนการ ดำเนินการในระดับกรม มีการประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานผ่านหนังสือราชการ และหน่วยงานจะถ่ายทอดแผน ดังกล่าวจัดทำเป็นแผนของหน่วยงาน ที่กำหนดให้มีการจัดทำทุกหน่วยงาน และต้องทบทวนแผนทุกปี แต่จะมีความแตกต่างกันไปในรายละเอียดของแต่ละพื้นที่ ส่งผลให้กรมการแพทย์มีการดำเนินการด้านความปลอดภัย ในรูปแบบเดียวกันอย่างเป็นเอกภาพ แต่ก็สามารถตอบสนองต่อทุกปัญหาของทุกพื้นที่ได้ นอกจากนี้กรมยังมีการ ให้หน่วยงานในสังกัดจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร. อีกทั้งยังมีการจัดทำ “คู่มือการ ให้บริการแนวทางการบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management : ERM สำหรับโรงพยาบาล สถาบัน ในสังกัดกรมการแพทย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับมือ และป้องกันกับความเสี่ยงอันที่จะเกิดขึ้น โดยพบว่า จากการศึกษาที่หน่วยงาน โรงพยาบาล/สถาบัน ในสังกัดกรมการแพทย์ได้นำแนวทางดังกล่าวไปใช้ ปัญหาที่เกิดจาก ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ นั้น ลดลงอย่างเห็นได้ชัด และมีการทบทวนคู่มือฯ เป็นประจำทุกปี

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ		
		2564	2565	2566
7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ				
1. ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ				
ภารกิจที่ 1 : การวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์				
จำนวนโครงการเพื่อการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน	22 โครงการ	20	22	30
ภารกิจที่ 2 : การรักษาดัตถิยภูมิ (โรคที่สำคัญ)				
จำนวนผู้ป่วยยาเสพติดที่ได้รับการด้านการแพทย์ระดับตติยภูมิ	14,000 คน	14,438	13,142	20,337
ร้อยละของผู้ป่วยมะเร็ง 5 อันดับแรก ได้รับการรักษาด้วยการผ่าตัดภายในระยะเวลา 4 สัปดาห์	ร้อยละ 72.69	71.11	74.26	79.29
ร้อยละของผู้ป่วยมะเร็ง 5 อันดับแรก ได้รับการรักษาด้วยเคมีบำบัดภายในระยะเวลา 6 สัปดาห์	ร้อยละ 72.19	71.47	72.91	78.04
ร้อยละของผู้ป่วยยาเสพติดที่เข้าสู่กระบวนการบำบัดรักษา ได้รับการดูแลอย่างมีคุณภาพต่อเนื่องจนถึงการติดตาม (Retention Rate)	ร้อยละ 52	41.53	63.73	64.09
ภารกิจที่ 3 : การถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการแพทย์				
ระดับความสำเร็จของการแลกเปลี่ยนงานวิชาการและการบริการของโครงการที่เกิดจากการร่วมมือกับประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนและทวีปเอเชีย	ร้อยละ 100	100	100	100
จำนวนผู้ป่วยที่ได้รับการบริการด้านการแพทย์เพื่อการศึกษา พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้	3,160,000 คน	2,740,171	3,570,104	4,068,804
ภารกิจที่ 4 : การกำหนดและรับรองมาตรฐานทางการแพทย์				
ร้อยละสถานพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพงานยาเสพติด (HA ยาเสพติด) และยังคงสถานะ	ร้อยละ 86.64	84.80	88.48	93.02
2. ตัวชี้วัดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ				
ร้อยละของโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินและรับรองโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ที่ดำเนินการตามมาตรฐานแนวทางการแพทย์วิถีใหม่ (New Normal of medical Service) ของกรมการแพทย์	ร้อยละ 100	100	100	100
7.2 ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
3. ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ		
		2564	2565	2566
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีต่อการสนับสนุนทางวิชาการ	ร้อยละ 91.70	91.28	92.12	92.12
ร้อยละความพึงพอใจของผู้ป่วยที่เข้ารับบริการกับโรงพยาบาล/สถาบันสังกัดกรมการแพทย์	ร้อยละ 92.23	92.01	92.44	92.5
ร้อยละความพึงพอใจของแพทย์/พยาบาลที่เข้ารับการถ่ายทอดองค์ความรู้จากกรมการแพทย์	ร้อยละ 95.85	95.74	95.92	96.04
ร้อยละความเชื่อมั่นของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีต่อแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ของกรมการแพทย์	ร้อยละ 92.23	91.86	92.59	94.01
ร้อยละความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมการแพทย์	ร้อยละ 90.93	90.84	91.01	91.22
4. ตัวชี้วัดด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
จำนวนเด็กได้รับการคัดกรองพัฒนาการ	11,600 คน	10,774	12,387	15,917
จำนวนเด็กด้อยโอกาส (เด็กเจ็บป่วย) ได้รับโอกาสทางการศึกษาในหลักสูตรการเรียนการสอนที่เหมาะสม	70,000 คน	78,543	59,543	104,361
ร้อยละของการสื่อสารตอบโต้และชี้แจงข่าวผ่านศูนย์ต่อต้านข่าวปลอม (Anti-Fake News Center Thailand)	ร้อยละ 100	100	100	100
จำนวน infographic ทางด้านการแพทย์ที่เป็นประโยชน์กับประชาชน	185 เรื่อง	203	164	265
จำนวนข้อร้องเรียนของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์	175 เรื่อง	212	138	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร				
5. ตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร				
ร้อยละของบุคลากรตามกรอบอัตรากำลัง	ร้อยละ 94.90	94.36	95.38	95.66
ร้อยละตำแหน่งว่างของข้าราชการกรมการแพทย์	ร้อยละ 3.44	3.83	3.04	2.97
ร้อยละของบุคลากรของกรมการแพทย์มีสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ที่กำหนด	ร้อยละ 90.84	90.65	91.03	92.11
6. ตัวชี้วัดด้านบรรยากาศการทำงาน				
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่ดำเนินการตามแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy DMS)	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่ดำเนินกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละความผูกพันของบุคลากร	ร้อยละ 68.95	65.89	71.97	72.99

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ		
		2564	2565	2566
ร้อยละดัชนีความสุขของบุคลากร (Happy DMS)	ร้อยละ 66	61.98	70.03	73.15
7. ตัวชี้วัดด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน				
ร้อยละของบุคลากรที่โอนย้าย/ลาออก	ร้อยละ 5.92	6.33	5.5	4.57
ร้อยละของบุคลากรได้รับค่าตอบแทนผลการปฏิบัติราชการ	ร้อยละ 100	100	100	100
8. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ				
ร้อยละของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหาร (ระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง)	ร้อยละ 98.25	98.00	98.50	98.50
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล				
9. ตัวชี้วัดด้านการนำองค์การ				
ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการเป็นตัวอย่างที่ดี (Role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ	ร้อยละ 91.40	91.26	91.49	91.91
ร้อยละของผู้บริหารกรมการแพทย์ที่เข้าร่วมกิจกรรมการประกาศเจตนารมณ์การต่อต้านการทุจริต	ร้อยละ 100	100	100	100
10. ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลองค์กร				
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่ลงนามคำรับรองและรายงานผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	ร้อยละ 98.87	97.73	100	100
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละความสำเร็จการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายกำกับองค์กรที่ดี	ร้อยละ 100	100	100	100
11. ตัวชี้วัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ				
ร้อยละของข้อร้องเรียนทางวินัยของบุคลากรได้รับการตอบสนอง	ร้อยละ 100	100	100	100
12. ตัวชี้วัดด้านการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม				
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่มีการจัดกิจกรรมสร้างเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และผ่านเกณฑ์ประเมินความโปร่งใสในการดำเนินการ	ร้อยละ 100	100	100	100
อันดับผลการประเมิน ITA ในระดับกระทรวงสาธารณสุขของกรมการแพทย์	อันดับ 3	16	12	11
13. ตัวชี้วัดด้านสังคมและชุมชน				
ร้อยละของการใช้พลังงานไฟฟ้าจริงเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานการใช้ไฟฟ้า	ร้อยละ 109.40	111.00	107.77	96.54

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ		
		2564	2565	2566
ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ที่ดำเนินกิจกรรม CSR	ร้อยละ 100	100	100	100
7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต				
14. ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานงบประมาณ และการเงิน				
ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	ร้อยละ 99.40	98.82	99.98	99.99
ร้อยละของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	ร้อยละ 98.40	96.78	100	100
ร้อยละของการผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบัญชีระดับกรมการแพทย์	ร้อยละ 97.65	95.89	99.38	99.66
15. ตัวชี้วัดด้านการเติบโต				
จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในกรมการแพทย์ (สะสม)	25 ผลงาน	15	19	26
จำนวนนวัตกรรมกระบวนการที่เพิ่มขึ้นในกรมการแพทย์ (สะสม)	12 ผลงาน	4	10	13
จำนวนผลงานที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐ (PMQA / TPSA / TEPGA) (สะสม)	59 ผลงาน	50	55	60
จำนวนผลงานที่สมัครขอรับรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ (สะสม)	203 ผลงาน	148	183	233
7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน				
16. ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ				
ร้อยละของกระบวนการสร้างคุณค่า/สนับสนุนที่มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Manual)	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของกระบวนการที่มีการประกาศระยะเวลาแล้วเสร็จ	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของกระบวนการที่มีการปรับปรุงและมีขั้นตอน/ระยะเวลาลดลง	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของกระบวนการของหน่วยงานสนับสนุนที่มีการ Re-Design Process และได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการดำเนินการ	ร้อยละ 86.37	81.82	90.91	100
ร้อยละของโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ที่ใช้ระบบ Tele Medicine และระบบ Smart Queue	ร้อยละ 100	93.94	100	100
17. ตัวชี้วัดด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน				
ร้อยละของหน่วยงานที่มีการทบทวนคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ และซักซ้อมแผนฉุกเฉิน	ร้อยละ 100	100	100	100
ร้อยละของหน่วยงานที่ดำเนินการตามนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศทางไซเบอร์	ร้อยละ 100	100	100	100

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน	เป้าหมาย	ปีงบประมาณ		
		2564	2565	2566
18. ตัวชี้วัดด้านการจัดการเครือข่ายอุทยาน				
ร้อยละความสำเร็จของการส่งมอบพัสดุ ครุภัณฑ์ งานจ้างที่ปรึกษาตรงตามเวลา	ร้อยละ 100	100	100	100

การให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กรมการแพทย์ นับเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังจะเห็นได้จากการที่กรมการแพทย์ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. ครบทั้ง 6 หมวด และมีผลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ปี พ.ศ. 2566 อยู่ที่ 447.67 คะแนน ซึ่งมีผลจากปัจจัยความสำเร็จต่าง ๆ ดังนี้

ด้านบุคลากร

1. ผู้บริหารกรมการแพทย์

1.1 ผู้บริหารกรมการแพทย์มีภาวะผู้นำที่โดดเด่น ได้แสดงพฤติกรรมความเป็นแบบอย่างที่ดีมาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอย่างสูงในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่บังเกิดผลลัพธ์ที่ดีสู่ประชาชน

1.2 วิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกลของผู้บริหาร เมื่อมีสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้น ด้วยศักยภาพในการมองการณ์ไกลของผู้บริหารทำให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

1.3 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ผู้บริหารกรมการแพทย์ให้ความสำคัญต่อหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม โดยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. บุคลากร

2.1 บุคลากรเป็นที่ยอมรับจากสถาบันด้านการแพทย์ องค์กรวิชาชีพ และผู้ป่วย ในเรื่องของความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและการรักษาโรคระดับตติยภูมิ

2.2 บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อประชาชน

2.3 บุคลากรทุกระดับประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมกรมการแพทย์อย่างสม่ำเสมอและเคร่งครัด

ด้านองค์กร

1. การให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ
2. กรมการแพทย์มีการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งจากภายในและภายนอก ที่เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินการกิจของกรม
3. DMS Strong Culture : DMS Co-Creation วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมสร้าง มีเวทีแสดงความคิดเห็น เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรทุกระดับออกมาเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร
4. นโยบาย Happy DMS ที่ให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากร มุ่งเน้นให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เกิดองค์กรแห่งความสุข (Happy DMS)

ด้านกระบวนการดำเนินการ

1. การสื่อสารภายในกรมการแพทย์ ให้บุคลากรร่วมรับรู้และดำเนินการ โดยมีประเด็นที่สื่อสาร ได้แก่ ความสำคัญของการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปรับใช้และเป็นแนวทางในการดำเนินงาน และสื่อสารถึงแนวทางปฏิบัติและการกำกับติดตาม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการดำเนินงานตามแนวทางและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรร่วมดำเนินการตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่
 - 2.1 จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมการแพทย์ อันประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานสนับสนุนกรมการแพทย์ทุกหน่วยงาน โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นเลขานุการ
 - 2.2 จัดทำโครงการพัฒนากกรมการแพทย์สู่ระบบราชการ 4.0
 - 2.3 มอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละด้านตามขอบเขตหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน
 - 2.4 ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน โดยนำผลการศึกษาจากหน่วยงานอื่นมาเป็นข้อมูลในการดำเนินการ

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์

เนื่องจากการดำเนินงานตามกรอบเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : Public Sector Management Quality Award (PMQA) มีแนวทางการดำเนินงานในภาพใหญ่ มีองค์ประกอบและเกณฑ์ที่ให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการและนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กรมการแพทย์ได้นำเกณฑ์ดังกล่าวไปเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน โดยมีแผนการดำเนินการ ดังนี้

ลำดับ	ปี	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
1	2556	ขอรับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL)	ผ่านการรับรอง
2	2559	ขอรับการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Certified FL Version 2)	ผ่านการรับรอง
3	2563	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	ได้รับรางวัล
4	2563	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม	ได้รับรางวัล
5	2564	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ได้รับรางวัล

ลำดับ	ปี	การดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
		หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	
6	2564	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ได้รับรางวัล
7	2565	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้รับรางวัล
8	2566	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้	ได้รับรางวัล
9	2567	ขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น	รอประกาศผล

แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ ในระยะต่อไป

ในปัจจุบัน กรมการแพทย์ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายนาม 6 หมวด แล้ว และได้ดำเนินการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น ในปี พ.ศ. 2567 โดยการดำเนินการในระยะต่อไปของกรมการแพทย์ คือ หากในปี พ.ศ. 2567 กรมการแพทย์ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น ก็จะดำเนินการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ในปี พ.ศ. 2568 แต่หากไม่ได้รับรางวัลก็จะดำเนินการสมัครรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับดีเด่นอีกครั้ง และสมัครรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ในปีต่อไป

กรมการแพทย์ ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้กรมการแพทย์ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับดีเด่น และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 โดยกำหนดให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567) ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

ผู้บริหารกรมการแพทย์มีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาตามแนวทางของระบบราชการ 4.0 และถ่ายทอดแนวคิดดังกล่าวไปสู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

ผู้บริหารกรมการแพทย์ต้องเชื่อมโยงและสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม การปรับปรุง (Align and Empower) และบูรณาการไปสู่เพื่อความสำเร็จ แสดงด้วยผลลัพธ์ขององค์การทุกด้าน

ในหมวด 7 และเกิดผลกระทบที่นำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณสุข

หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

กรมการแพทย์ต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์ รวมทั้งความเสี่ยง เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการ เท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ คำนึงถึงโอกาสในการถ่ายโอนงานสู่ภายนอก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการปรับเปลี่ยนทั้งหลาย

กรมการแพทย์จะต้องมีมุมมองและยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง กำหนดเป้าหมายและแผนงานในการปรับเปลี่ยนสู่องค์การดิจิทัล เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรม โดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะมารวบรวมและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการอย่างทันท่วงที ยกระดับงานบริการด้วยดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ การให้บริการอาจเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างประชาชน และรัฐในการแก้ไขปัญหา (Government Lab) และสร้างบริการที่ให้ความเท่าเทียม และเข้าถึงการบริการแก่ทุกกลุ่ม

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อกำหนดตัววัดทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการ เอื้อให้สาธารณะเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทันการณ์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองในเชิงรุก การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์และคาดการณ์ที่น่าเชื่อถือรวมทั้งการป้องกันความปลอดภัยด้านข้อมูลและไซเบอร์

ระบบสนับสนุนการบริหารข้อมูลและด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีความเหมาะสม ทันสมัย ใช้งานได้ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Digitalization & Administration) การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะที่มีพร้อมใช้ สร้างขีดความสามารถในการรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organizational Learning) และการจัดการนวัตกรรมและองค์ความรู้ในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กรมการแพทย์ปรับเปลี่ยนองค์การสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

กรมการแพทย์จะต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชน(Proactive to Customer Needs) การสร้างนวัตกรรมในการบริการ รวมทั้งนวัตกรรมเชิงนโยบายที่แก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมมองของการเป็นเจ้าของธุรกิจ (Public Entrepreneurship)

การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและเป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและพร้อมเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็น (Data Analytic & Digital Competency) ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน (Educability & Ethic Ability)

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

กรมการแพทย์ต้องทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการออกแบบการทำงานจากต้นน้ำถึงปลายน้ำเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพรวดเร็ว ลดต้นทุน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่าโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการทำงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความยั่งยืน

กรมการแพทย์ต้องยกระดับการพัฒนางานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น การบริการที่มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงการบริการได้สะดวก จนถึงบริการระดับบุคคล กระบวนการทำงานต้องคิดถึงการบูรณาการของการบริการและความเชื่อมโยงกันของหลาย ๆ หน่วยงานแบบไร้รอยต่อ(Integrated Service, Horizontal Approach) หรือมุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Digitalized Service Process) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคมด้วยต้นทุนที่ลดลงและคุ้มค่า

พัฒนากระบวนการให้ทันสมัย คล่องตัว และมีขีดสมรรถนะสูงในปัจจุบัน โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ทุกกระบวนการเกิดประสิทธิภาพสูงสุดที่มีขีดสมรรถนะสูงและแข่งขันได้ มีการสร้างนวัตกรรมในทุกกระบวนการเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดีขึ้น มุ่งสู่ระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)

บทที่ 5

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ด้วยเกณฑ์ PMQA โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

สรุปการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 - 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 และในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ดังกล่าวมีความทันสมัย และสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการไทย รวมไปถึงมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561)

ในปี พ.ศ. 2562 อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เห็นควรให้มีการทบทวน และปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกณฑ์ในการพัฒนาระบบคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัย และมีมาตรฐานสากลสอดคล้องตามบริบทความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อใจไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ การสร้างคุณภาพการต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ การจัดการกระบวนการและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน ดังนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับลักษณะสำคัญขององค์กร และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านการปฏิบัติการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

สรุปผลการศึกษาตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมการแพทย์ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566

จากการศึกษาการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมการแพทย์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2566 พบว่ามีผลการดำเนินการตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สรุปผลดังนี้

1. **ด้านการนำองค์กร** กรมการแพทย์มีระบบการนำองค์กรที่เข้มแข็ง ที่ถูกส่งต่อผ่านรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารกรมได้กำหนดทิศทางการดำเนินภารกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการสื่อสารในแบบสองทิศทาง กับทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและเที่ยงธรรม โดยได้จัดโครงสร้างและวัฒนธรรมของกรมให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งสร้างให้กรมเป็นองค์กรที่ยึดมั่นด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีผู้บริหารกรมประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ตัวอย่างเช่น การกำหนดค่านิยมกรมการแพทย์ MOPHDMS ที่ครอบคลุมทุกคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของการทำงาน มีกระบวนการสื่อสาร ถ่ายทอดค่านิยมสู่บุคลากรทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ พร้อมการประเมินผล และการสร้างแรงจูงใจต่อการประพฤติตนตามค่านิยม เป็นต้น

2. **ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** กรมการแพทย์มีกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล โดยจะกำหนดช่วงเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นการผลักดันให้การปฏิบัติราชการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของกรม

3. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มุ่งทำดีที่สุด เพื่อทุกชีวิต กรมการแพทย์ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะถือว่าเป็นสารสนเทศที่สำคัญที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ตลอดจนพัฒนาผลผลิตบริการ และการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการข้อร้องเรียน และความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

4. ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กรมการแพทย์ดำเนินการการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวัดผล การวิเคราะห์และทบทวน และการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยนำแนวคิด PDCA มาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของกรมอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการกับเครื่องมือสมัยใหม่ และมาตรฐาน PMQA HA ISO JCI Green and Clean เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรม รวมทั้งมีการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการจัดการสารสนเทศจากทั่วประเทศ ก่อให้เกิดเป็น Big Data กำหนดให้มีการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลและระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน ครบถ้วน สมบูรณ์ เชื่อถือได้ ส่งผลให้การนำไปใช้ในการวางแผนต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ

5. ด้านบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากร ที่เป็นทั้งคนดี คนเก่ง และมีความสุข กรมการแพทย์ได้กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่พึงประสงค์คือ “คนดี คนเก่ง คนกรมการแพทย์” ผ่านการกำหนดค่านิยมกรมการแพทย์ MOPHDMS สู่อำนาจสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 5 มิติ คือ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต การทำงานภายใต้นโยบายปฏิรูปกรมการแพทย์ 4 ด้าน (DMS Reforms) ในด้าน HR Transformative ประกอบกับการสร้างความผูกพันกับบุคลากรโดยพัฒนาเครื่องมือ DMS Tool Engagement มาเพื่อค้นหาปัจจัยความผูกพันให้เหมาะสมกับกรม รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การประเมินผลที่มีมาตรฐานและยุติธรรม ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายและสวัสดิการที่เหมาะสม

6. ด้านการปฏิบัติการ กรมการแพทย์มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพทั้งระบบ เริ่มต้นจากการทบทวนกระบวนการทั้งหมด สู่ออกแบบกระบวนการโดยใช้เครื่องมือ Value Chain และ SIPOC Model การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การออกแบบผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามประเมินผล และการนำผลที่ได้รับมาสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านสิ่งของและบริการ ดังจะเห็นได้จากกรมการแพทย์ได้รับรางวัลบริการภาครัฐอยู่ใน 10 ลำดับแรกของประเทศ ทั้งนี้ กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดของกรมจะอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. **ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** กรมการแพทย์มีรายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อส่วนราชการ ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อ และมีแนวโน้มผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกรมการแพทย์ด้วยเกณฑ์ PMQA พบว่า กรมการแพทย์ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และจากผลการศึกษาดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรมการแพทย์ พบว่าได้ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง แต่เพื่อลดอุปสรรคของการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กรมการแพทย์สามารถพัฒนาการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

1. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงแนวทางที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อการสร้างความผูกพันกับบุคลากร บทบาทเชิงรุกในการจูงใจบุคลากร เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันทั่วทั้งองค์การ พันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
2. ควรแสดงให้เห็นถึงการกำหนดเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตัดสินใจที่สำคัญ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. ควรแสดงให้เห็นถึงแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและการใช้ผลการทบทวนไปปรับปรุงประสิทธิผลการนำองค์การ
4. ควรแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล รวมถึงการกำหนดกระบวนการ ตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการปฏิบัติงานขององค์การ
5. ควรแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ กิจกรรมสนับสนุนชุมชนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การสร้างความรู้ความผูกพันกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การประชุม Town Hall ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	- คะแนนความผูกพันของพนักงานจากแบบสำรวจ	- เพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรไม่น้อยกว่า 80%	การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน
	- กิจกรรมสานสัมพันธ์ในองค์กร (Team Building)	- อัตราการลาออกของพนักงาน	- ลดอัตราการลาออกให้ต่ำกว่า 10% ต่อปี	
	- โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentorship Program)	- จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ถูกนำไปใช้จริง		
การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายในและภายนอกองค์กร	- รายงานความคืบหน้าและแนวทางองค์กรผ่านช่องทางต่างๆ	- ระดับความเข้าใจในนโยบายองค์กรจากแบบสำรวจพนักงาน	- เพิ่มระดับความเข้าใจของพนักงานไม่น้อยกว่า 85%	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยลดความเข้าใจผิดและเพิ่มความร่วมมือ
	- ฟอรัมถาม-ตอบระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	- จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มขึ้น 20%	
	- การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสื่อสารข่าวสารองค์กร			
การประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร	- ระบบ KPI สำหรับผู้บริหาร	- คะแนนประเมินผลจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ประสิทธิภาพของผู้บริหารเพิ่มขึ้น 15%	การวัดผลที่ชัดเจนช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	- การประเมิน 360 องศา	- จำนวนแนวทางที่ถูกนำมาปรับใช้จากผลการประเมิน	- การปรับกลยุทธ์องค์กรเกิดขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	
	- การใช้ผลการทบทวนมาปรับกลยุทธ์องค์กร			
การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม	- นโยบายองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	- ปริมาณขยะที่ลดลงจากมาตรการรีไซเคิล	- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง 10% ภายใน 3 ปี	การดำเนินการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กร
	- แผนจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน	- ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ลดลง	- ลดของเสียจากการผลิตลง 20%	
	- การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร			
ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน	- โครงการ CSR ที่ตอบโจทย์ชุมชน	- จำนวนโครงการที่ดำเนินการ	- สนับสนุนโครงการชุมชนไม่น้อยกว่า 5 โครงการต่อปี	การมีส่วนร่วมกับชุมชนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเพิ่มคุณค่าขององค์กร
	- การสนับสนุนองค์กรไม่แสวงหากำไร	- จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม	- มีพนักงานเข้าร่วมไม่น้อยกว่า 50%	
	- โครงการอาสาสมัครพนักงาน			

หมวด 2 ยุทธศาสตร์

1. ไม่พบแนวทางที่มีประสิทธิผลขององค์กรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ องค์กรได้กำหนดแนวทางอย่างไร เช่น ประเด็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านสังคม การดูแลรักษาผู้ป่วยติดยาเสพติดโดยการมีส่วนร่วมของสังคม นวัตกรรมที่รองรับสังคมผู้สูงอายุ พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนไป หรือมีแผนงาน/โครงการอะไรบ้าง รวมถึงการกำหนดตัววัดที่สำคัญ แนวทางที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น SC4 การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health literacy) ให้แก่ประชาชน SC5 การลดการเสพยาในผู้ป่วยยาและสารเสพติดรายเดิม SC6 การส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่ดีตามที่กำหนดไว้ในโครงร่างองค์กรได้
2. ไม่พบแนวทางที่องค์กรใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระตุ้นและพิจารณาการสำรายนวัตกรรมอย่างไร เช่น การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยอะไรบ้าง กระบวนการวิจัยและการสำรายนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในด้านใดบ้าง แนวทางที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว จะสนับสนุนให้องค์กรมีนวัตกรรมที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้
3. ไม่พบแนวทางที่องค์กรจัดทำแผนยุทธศาสตร์สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างไร เช่น ไม่พบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตารางเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ หรือเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กรในด้านใดบ้าง การมีแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ SC2 ระบบการแพทย์ของไทยเป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย และบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ได้
4. แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ขาดความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการขององค์กรสอดคล้องกันอย่างไร การแสดงแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้
5. ไม่พบแนวทางในการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงาน บุคลากร รวมถึงผู้ส่งเสริมและคู่ความร่วมมือ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการขององค์กร จะเป็นไปตามเป้าหมายและมีผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง
6. ขาดแนวทางที่เป็นระบบในการคาดการณ์ การเทียบผลการดำเนินการ และแนวทางการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ เช่น องค์กรใช้ปัจจัยหรือผลลัพธ์ใดในการพิจารณาปรับเปลี่ยนและจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อใด ใครคือผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตาม เพื่อทำให้มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายสำคัญ	- พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น สังคมผู้สูงอายุ และการดูแลผู้ป่วยติดเตียงเสพติด	- จำนวนโครงการที่ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ขององค์กร	- มีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนภายใน 1 ปี	แผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องสามารถตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
	- จัดตั้งคณะทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ระดับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน	- ดำเนินโครงการนำร่องอย่างน้อย 3 โครงการ	
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกระตุ้นนวัตกรรม	- จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านสุขภาพ	- จำนวนโครงการนวัตกรรมที่ได้รับ การพัฒนา	- เพิ่มการลงทุนด้านนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 20%	การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ช่วยเพิ่มศักยภาพองค์กร
	- เปิดรับข้อเสนอแนะจากบุคลากรและประชาชนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์	- จำนวนสิทธิบัตรหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้จริง	- นำนวัตกรรมไปใช้จริงในภาคปฏิบัติ ภายใน 2 ปี	
การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านยุทธศาสตร์เชิงกลยุทธ์	- พัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ให้ทันสมัย	- ระดับความสามารถของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น	- ติดอันดับ 1 ใน 3 ของเอเชียในด้านบริการทางการแพทย์	การพัฒนาขีดความสามารถอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้
	- จัดทำแผนพัฒนาแพทย์เฉพาะทาง	- คะแนนเปรียบเทียบ	- ภายใน 5 ปี	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	ให้สอดคล้องกับแนวโน้มโลก	คุณภาพระบบการแพทย์ในระดับสากล		
การบูรณาการแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกัน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี พร้อมเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดเจน - เชื่อมโยงเป้าหมายแต่ละแผนกให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการกับยุทธศาสตร์องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนปฏิบัติราชการต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ไม่น้อยกว่า 90% 	การจัดทำแผนที่มีความเชื่อมโยงกันช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
การกำหนดความรับผิดชอบและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> - แต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละยุทธศาสตร์ - กำหนดกระบวนการติดตามผลและรายงานความคืบหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนแผนงานที่ดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา - ระดับความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับแผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินแผนงานสำเร็จไม่น้อยกว่า 85% ตามกรอบเวลา 	การถ่ายทอดแผนอย่างชัดเจนช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
การพัฒนากระบวนการติดตามและปรับเปลี่ยนแผนอย่างคล่องตัว	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งคณะกรรมการติดตามแผนยุทธศาสตร์ - ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ตามข้อมูลที่ได้รับ - ระยะเวลาที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผนได้ภายใน 3 เดือนหลังจากพบปัจจัยที่เปลี่ยนแปลง 	การมีระบบติดตามและปรับปรุงที่ดีช่วยให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ควรแสดงแนวทางในการรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต อนาคต และของคู่แข่งคู่แข่งเทียบในเรื่องผลผลิตการบริการและการสนับสนุนผู้รับบริการ
2. ควรแสดงแนวทางในการทำให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงสารสนเทศการบริการและการสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงการถ่ายทอดข้อกำหนดในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการไปสู่การปฏิบัติแก่บุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ควรแสดงแนวทางว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่งคู่แข่ง
4. ควรแสดงแนวทางในการประเมินความไม่พึงพอใจและการประเมินความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริการให้เป็นไปตามเกณฑ์ตามมาตรฐาน
5. ควรแสดงแนวทางในการใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการอย่างไรในการปรับปรุงระบบการปฏิบัติการรวมทั้งการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการตัดสินใจที่สำคัญของส่วนราชการ
6. ควรแสดงแนวทางในการประเมินและทบทวนกระบวนการที่สำคัญ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพ และทำให้กระบวนการแต่ละกระบวนการเกิดความเชื่อมโยงกัน เพื่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นรายปี	- จำนวนความคิดเห็นที่ได้รับ	- มีข้อมูลความคิดเห็นจากผู้รับบริการไม่น้อยกว่า 80% ของกลุ่มเป้าหมาย	การรับฟังความคิดเห็นช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงบริการให้ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ
	- เปิดช่องทางรับข้อเสนอแนะผ่านออนไลน์และเวทีสื่อสาธารณะ	- ระดับการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่งไม่น้อยกว่า 2 ราย	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	- วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง			
การเข้าถึงข้อมูลบริการและการถ่ายทอดข้อกำหนดให้บุคลากร	- พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการ - จัดทำคู่มือการให้บริการแก่บุคลากรทุกระดับ	- จำนวนผู้ใช้แพลตฟอร์มข้อมูลบริการ - ระดับความเข้าใจของบุคลากรต่อข้อกำหนดการให้บริการ	- ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น 90% - บุคลากรเข้าใจข้อกำหนดและให้บริการได้ตรงตามมาตรฐาน 100%	การให้ข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดปัญหาความเข้าใจผิด
	- ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับข้อกำหนดและมาตรฐานการบริการ			
การค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นรายไตรมาส - จัดทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง	- คะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ - จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับและนำไปใช้จริง	- ความพึงพอใจของผู้รับบริการไม่ต่ำกว่า 85% - นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงอย่างน้อย 10 ข้อในแต่ละปี	การวิเคราะห์ความพึงพอใจช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาการให้บริการให้ตรงจุดมากขึ้น

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	- จัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้รับบริการ			
การประเมินความไม่พึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ	- จัดทำระบบรับเรื่องร้องเรียนที่โปร่งใส	- จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับและแก้ไขสำเร็จ	- แก้ไขข้อร้องเรียนสำเร็จไม่น้อยกว่า 95%	การรับมือกับข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความไว้วางใจของผู้รับบริการ
	- วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และกำหนดแนวทางการแก้ไข	- ระดับความผูกพันของผู้รับบริการที่วัดจากแบบสำรวจ	- เพิ่มคะแนนความผูกพันของผู้รับบริการขึ้น 10% ต่อปี	
	- สร้างโปรแกรมเสริมสร้างความผูกพันของผู้รับบริการ			
การใช้ข้อมูลจากผู้รับบริการในการปรับปรุงระบบปฏิบัติการ	- นำผลสำรวจความพึงพอใจมาใช้กำหนดแผนพัฒนาการให้บริการ	- จำนวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากข้อมูลของผู้รับบริการ	- ปรับปรุงการให้บริการตามข้อเสนอแนะไม่น้อยกว่า 80%	การใช้ข้อมูลเชิงลึกช่วยให้องค์กรสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
	- ใช้ AI หรือ Big Data วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้รับบริการ	- ระดับความแม่นยำของการพยากรณ์แนวโน้มความต้องการ	- ระบบสามารถคาดการณ์แนวโน้มได้แม่นยำกว่า 90%	
การประเมินและทบทวนกระบวนการ	- จัดทำแผนประเมิน	- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	- ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่	การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
สำคัญเพื่อพัฒนาองค์กร	กระบวนการที่สำคัญทุกปี		เข้าซ้อนไม่น้อยกว่า 20%	และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร
	- ใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เช่น PDCA หรือ Six Sigma	- ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกระบวนการ	- เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการสำคัญไม่น้อยกว่า 15%	
	- เชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกัน			

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. ควรแสดงแนวทางที่เป็นระบบในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต เช่น ไม่พบแนวทางวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคาดการณ์ที่ส่วนราชการใช้จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ เพื่อการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต การวิเคราะห์ผลการดำเนินการในอดีตหรือแนวโน้มของข้อมูล การปรับค่าคาดการณ์ตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ใกล้เคียงความเป็นจริง การมีแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องเหล่านี้อาจช่วยสนับสนุนการดำเนินการเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน

2. ควรแสดงว่ามีการใช้ผลการทบทวนการดำเนินการและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การนำผลการดำเนินงานและขีดความสามารถขององค์กรมาพัฒนาเป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในอนาคต และนำไปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรมได้

3. ควรแสดงแนวทางที่เป็นระบบในการสร้างองค์ความรู้ การใช้ความรู้และทรัพยากร การแบ่งปันความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ฝังลึกเข้าไปในการปฏิบัติงานประจำวัน หากมีแนวทางที่เป็นระบบในเรื่องดังกล่าว อาจช่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีองค์ความรู้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตอย่างเป็นระบบ	- ใช้ AI หรือ Machine Learning วิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลอดีต	- ระดับความแม่นยำของการคาดการณ์ (% ความคลาดเคลื่อนลดลง)	- ความแม่นยำของการคาดการณ์ไม่น้อยกว่า 90%	การคาดการณ์เชิงระบบช่วยให้การวางแผนมีความแม่นยำและสามารถปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์
	- จัดทำแบบจำลองจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning)	- จำนวนแบบจำลองที่พัฒนาและนำไปใช้	- มีแบบจำลองคาดการณ์ผลการดำเนินงานอย่างน้อย 3 รูปแบบ	
	- วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking)			
การใช้ผลการทบทวนการดำเนินงานเพื่อสร้างนวัตกรรม	- จัดทำ Big Data ด้านผลการดำเนินงาน	- จำนวนโครงการนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้ข้อมูลเชิงลึก	- พัฒนาโครงการนวัตกรรมใหม่ไม่น้อยกว่า 5 โครงการต่อปี	การใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน
	- ใช้ Data Analytics ค้นหาแนวโน้มและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมการอบรมหรือแลกเปลี่ยนความรู้	- บุคลากรเข้าร่วมเวทีนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 80%	
	- จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดเชิงนวัตกรรมในองค์กร			

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	- จัดตั้งคลังความรู้ (Knowledge Repository) ออนไลน์	- จำนวนเอกสารหรือองค์ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในระบบ	- มีฐานข้อมูลความรู้ครอบคลุมทุกกระบวนการหลัก	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืนและปรับตัวได้ดีขึ้น
	- จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร	- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปันความรู้	- บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้เพิ่มขึ้น 20% ต่อปี	
	- ส่งเสริมการเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร (Internal Mentorship)			

หมวด 5 บุคลากร

1. ควรแสดงแนวทางการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เช่น ไม่ชัดเจนว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข แผนยุทธศาสตร์กรมการแพทย์ และยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการของหน่วยงานในสังกัด จะทำให้ได้มาซึ่งแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี (ปัจจุบัน พ.ศ. 2563-2567) และแผนการสร้างสุข (Happy DMS) ที่ทำให้ส่วนราชการมีบุคลากรที่เป็นไปตามสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีบุคลากรที่ความเชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะทาง และส่งเสริมความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการมีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงในการรักษาโรคเฉพาะทางที่หลากหลายสาขา

2. ควรแสดงแนวทางการประเมินและทบทวนกระบวนการที่สำคัญ เช่น ไม่ชัดเจนว่าส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและการวิเคราะห์กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังการทำงานให้บรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมการทำงานนโยบายและสวัสดิการ การมีแนวทางการทบทวนกระบวนการดังกล่าวอาจจะช่วยสนับสนุนนโยบายปฏิรูปส่วนราชการด้าน HR Transformative เพื่อสร้าง

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงในการรักษาโรคเฉพาะทางที่หลากหลายสาขา และมีเครือข่ายความร่วมมือครอบคลุมทุกด้านในประเทศและนานาชาติ

3. ควรแสดงแนวทางการดำเนินการที่นำไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามกลุ่มบุคลากร เช่น ไม่พบแนวทางการกำหนดและดำเนินการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันตามประเภทบุคลากร การดำเนินการจำแนกการประเมินตามกลุ่มบุคลากรอาจช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองความต้องการได้ในแต่ละกลุ่มบุคคล

4. ควรแสดงแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การ "DMS Co-Creation" จะดำเนินการอย่างไรเพื่อสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดอย่างมีส่วนร่วม รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างเพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดี การมีกระบวนการดังกล่าวอาจช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถสนับสนุนค่านิยมด้าน M =สามารถไปด้วยกัน และ S = มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

6. ควรแสดงแนวทางการประเมินและทบทวนกระบวนการที่สำคัญ เช่น ไม่ชัดเจนว่าส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ไปดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นระบบในด้านการกำหนดปัจจัยความผูกพัน การสร้างวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการการทำงานให้บรรลุผล การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีแนวทางการทบทวนกระบวนการดังกล่าวอาจจะช่วยสนับสนุนนโยบายปฏิรูปส่วนราชการด้าน HR Transformative เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรที่มีศักยภาพและขีดสมรรถนะสูงในการรักษาโรคเฉพาะทางที่หลากหลายสาขา และมีเครือข่ายความร่วมมือครอบคลุมทุกด้านในประเทศและนานาชาติ

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร	- วิเคราะห์ความต้องการบุคลากรจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ, กระทรวงสาธารณสุข และกรมการแพทย์	- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามแผนอัตรากำลัง	- มีแผนอัตรากำลัง 5 ปีที่ชัดเจน	การวางแผนบุคลากรช่วยให้มีบุคลากรที่ตรงกับสมรรถนะหลักและสนับสนุนศักยภาพองค์กรในระยะยาว
	- จัดทำแผนอัตรากำลัง 5 ปี	- ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	- บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะตรง	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	และแผน Happy DMS	ต่อแผน Happy DMS	ตามความต้องการ	
	- ประเมินความเชี่ยวชาญของบุคลากรในสาขาเฉพาะทาง			
การประเมินและทบทวนกระบวนการสำคัญ	- ทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการบริหารบุคลากร	- จำนวนโครงการปรับปรุงกระบวนการที่เกิดจากการทบทวน	- มีการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างน้อย 3 โครงการต่อปี	การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการช่วยให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง
	- ประเมินบรรยากาศการทำงานและสภาพแวดล้อม	- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน	- ความพึงพอใจของบุคลากรเพิ่มขึ้น 20%	
	- วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกำลังคน			
การดำเนินการที่นำไปสู่การปฏิบัติตามกลุ่มบุคลากร	- กำหนดแนวทางการประเมินความพึงพอใจจำแนกตามประเภทบุคลากร	- จำนวนรายงานผลการประเมินจำแนกตามกลุ่มบุคลากร	- มีการประเมินความพึงพอใจแยกตามกลุ่มบุคลากรทุกปี	การประเมินจำแนกตามกลุ่มบุคลากรช่วยให้องค์กรสามารถปรับแผนพัฒนาให้เหมาะสมและตรงจุด
	- วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนา	- จำนวนโครงการพัฒนาตามกลุ่ม	- โครงการพัฒนาสำหรับบุคลากร	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	แผนพัฒนาตามกลุ่มบุคลากร	บุคลากรที่ดำเนินการจริง	ครอบคลุม 100% ของกลุ่มเป้าหมาย	
	- จัดทำโครงการพิเศษสำหรับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย			
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร "DMS Co-Creation"	- จัดเวทีระดมความคิดภายในองค์กร	- จำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับจากบุคลากร	- ข้อเสนอแนะจากบุคลากรเพิ่มขึ้น 50%	วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
	- ส่งเสริมช่องทางการสื่อสารภายในที่เปิดกว้าง	- ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร	- บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่า 80%	
	- สร้างแพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับเสนอไอเดียและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น			
การประเมินและทบทวนกระบวนการที่สำคัญเพื่อการปรับปรุง	- จัดทำดัชนีวัดความผูกพันของบุคลากร	- ดัชนีความผูกพันของบุคลากรเพิ่มขึ้น	- บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น 30%	การประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
	- ทบทวนระบบการประเมินผลการทำงาน	- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงจากการทบทวน	- มีการปรับปรุงกระบวนการหลักทุกปี	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	- พัฒนาแนวทางการจัดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร			

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ

1. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนในวิธีการของการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
2. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนในวิธีการการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ
3. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการขององค์กร
4. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงแนวทางการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงแนวทางการกระตุ้นให้ตระหนักรู้ถึงภัยคุกคาม และไม่มั่นคงด้านข้อมูล และสินทรัพย์ที่สำคัญ รวมไปถึงภัยโจมตีทางไซเบอร์
6. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงแนวทางการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ว่าได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการสนับสนุน	- จำนวนกระบวนการสนับสนุนที่กำหนดชัดเจน	- มี SOP ครอบคลุม 100% ของกระบวนการสำคัญ	การกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่ชัดเจนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	- จัดทำคู่มือมาตรฐาน (SOP) สำหรับแต่ละกระบวนการ	- ระดับความเข้าใจของบุคลากรต่อกระบวนการ	- บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการได้ 95%	
การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาดและความสูญเสีย	- ใช้หลักการ Lean และ Six Sigma ปรับปรุงกระบวนการ	- จำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง	- ลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานลง 30%	การปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
	- ใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ลดงานซ้ำซ้อน	- อัตราการลดลงของข้อผิดพลาดและความสูญเสีย	- ลดเวลาการดำเนินงานลง 20%	
การทำให้เครือข่ายอุปกรณ์มีความคล่องตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	- ใช้ระบบ AI/ML วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการ	- ระยะเวลาการตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง	- ลดเวลาการตอบสนองต่อความต้องการใหม่ลง 50%	เครือข่ายอุปกรณ์ที่ยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
	- ปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานให้ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนซัพพลายเออร์ได้	- จำนวนปัญหาข้อผิดพลาดที่ลดลงในซัพพลายเชน	- ปัญหาข้อผิดพลาดในซัพพลายเชนลดลง 40%	
การสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนกับความจำเป็นของความต้องการของผู้รับบริการ	- ใช้ระบบวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis)	- อัตราการลดต้นทุนที่ไม่กระทบคุณภาพบริการ	- ลดต้นทุนลง 15% โดยไม่ลดคุณภาพบริการ	การควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรบริหารงบประมาณได้ดีขึ้นโดยไม่ลดคุณภาพบริการ
	- พัฒนาระบบ Dynamic Pricing หรือระบบกำหนด	- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	- คะแนนความพึงพอใจของ	

แนวทางการพัฒนา	ตัวอย่างกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	คำอธิบาย
	ราคาอิงต้นทุนที่เหมาะสม		ผู้ใช้บริการไม่ต่ำกว่า 85%	
การกระตุ้นให้ตระหนักรู้ถึงภัยคุกคามทางไซเบอร์และความมั่นคงของข้อมูล	- จัดอบรม Cybersecurity Awareness	- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมการฝึกอบรม	- บุคลากรผ่านการอบรมด้านไซเบอร์อย่างน้อย 90%	ความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ช่วยลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามและป้องกันการโจมตีข้อมูล
	- ใช้มาตรฐาน ISO 27001 ในการจัดการความปลอดภัยข้อมูล	- จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยที่ลดลง	- ลดจำนวนเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลลง 50%	
การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน	- จัดทำแผน BCP (Business Continuity Plan) และ DRP (Disaster Recovery Plan)	- ระยะเวลาการฟื้นฟูระบบหลังเกิดภัยพิบัติ	- ระบบสามารถกลับมาทำงานได้ภายใน 24 ชั่วโมงหลังเกิดภัยพิบัติ	การเตรียมพร้อมรับมือภัยพิบัติช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องแม้ในสถานการณ์วิกฤต
	- ฝึกซ้อมแผนรับมือภัยพิบัติประจำปี	- ความต่อเนื่องของการดำเนินงานระหว่างเหตุฉุกเฉิน	- องค์กรสามารถดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่า 80% ระหว่างเหตุฉุกเฉิน	

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์และสนับสนุนการดำเนินการเป็นอย่างดีจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรของโรงพยาบาล/สถาบันในสังกัดกรมการแพทย์ที่สละเวลาให้ข้อมูล รวมทั้งบุคลากรกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่ให้การช่วยเหลือจัดทำรูปเล่ม ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

บรรณานุกรม

หนังสือ

ชลัช จงสีบพันธ์ุ และไชยา กุฎาคาร. (2559). บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดินในการดำเนินการคุ้มครองสิทธิของประชาชนตามรัฐธรรมนูญ. สถาบันพระปกเกล้า.

บดีนทร์ วิจารณ์,น.ท.. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

บดีนทร์ วิจารณ์,น.ท.. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 1 การนำองค์กร. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : ลักษณะสำคัญขององค์กร. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

พสุ เตชะรินทร์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 6 การจัดการกระบวนการ. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

วิพุธ อ่องสกุล. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. บริษัท วิชั่น พรีเมียม แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์. (2555). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550*. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนางานองค์กร เวอร์ชัน 1.0*. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

ราชกิจจานุเบกษา

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2562. *ราชกิจจานุเบกษา*, 136 (76ก), 1-12.

รายงานการวิจัย/โครงการศึกษาวิจัย/เอกสารวิชาการ

ฉัตรชัย บัวกันต์. (2553). *สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา* [รายงานการวิจัย]. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
 นารีนลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* [รายงานการวิจัย]. สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

เยาวเรศน์ นุตเดชานันท์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนางานองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข* [รายงานการวิจัย]. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต.
 วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). *การพัฒนาระบบราชการด้วยระบบคุณภาพ PMQA* [เอกสารวิชาการส่วนบุคคล]. สถาบันพระปกเกล้า.

สุภาษา แก้วเกรียงไกร. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน* [โครงการศึกษาวิจัย]. กองแผนงาน กรมชลประทาน.

เอกสารออนไลน์

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2563). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 1 ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2563). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2564). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2564). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2565). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2566). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร หมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรและการจัดการความรู้.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์. (2567). รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร ระดับดีเด่น.

กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน. (2555). รายงานการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีต่อองค์กร.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2563). แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565) กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2564). รายงานประจำปี 2564 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2565). รายงานประจำปี 2565 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2566). แผนปฏิบัติราชการกรมการแพทย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570).

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2566). รายงานประจำปี 2566 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมการแพทย์. (2567). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (2567, เมษายน 1). การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management). <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title>

สำนักงาน ก.พ.ร. (2562). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2565). PMQA 2022 รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2565.

- สำนักงาน ก.พ.ร. (2566). *PMQA 2023* รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2566.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2566). *PMQA 4.0* รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประจำปี 2566.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2567). *หลักเกณฑ์การประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0* (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567).
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2567). *หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี 2567*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี* (พ.ศ. 2561 – 2580).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). *หลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี 2567*.
- สมบัติ อิศรานุรักษ์. (2549). *การพัฒนาระบบราชการ*. กระทรวงมหาดไทย.
- สรวิชญ์ เปรมชื่น. (2555). *รายงานผลการศึกษาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการจำนวน 2 กลุ่มประเภทข้อมูล จำแนกตามประเภทของส่วนราชการ (กรมและจังหวัด)*. สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.

