

การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ  
สำนักส่งเสริมสุขภาพ

นางสาวปิยวดี พิศาลรัตน์คุณ

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ได้ดำเนินการสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์สนับสนุนจากผู้บริหารสำนักส่งเสริมสุขภาพ และผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษา ได้ให้แนวคิด ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินงานมาโดยตลอด เพื่อให้ผลงานชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ดร.แรกขวัญ สระวาสี ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแนวคิดการศึกษา การดำเนินงานให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้องมากยิ่งขึ้น และคณะกรรมการพัฒนาและขับเคลื่อนวิชาการของสำนักส่งเสริมสุขภาพที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนทำให้ผลงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมงานจากกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการดำเนินการศึกษา และเป็นกำลังใจให้ผู้ศึกษา รวมถึงบุคคลท่านอื่นๆ ที่มีได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ด้วย ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้ศึกษา

พฤศจิกายน 2564

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ วัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 (2) เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563 และศึกษาความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ภายใต้ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของกรมอนามัย ผลการศึกษา สรุปได้ว่า การดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการเตรียมการ เลือกตัวชี้วัดฯ จัดทำ KPI Template (2) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ ตรวจสอบค่าเป้าหมาย เกณฑ์การประเมิน ถ่ายระดับตัวชี้วัดฯ ลงนามคำรับรองฯ ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและการประเมินผล จัดทำแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน (3) ขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน ได้แก่ ประชุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ทุกเดือน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและบันทึกข้อมูลในระบบ DOC 4.0 (4) ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าสำนักส่งเสริมสุขภาพได้รับคะแนนเฉลี่ยของผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 เท่ากับ 4.5872 , 4.431 และ 4.3847 ตามลำดับ ในส่วนของการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.5000, 4.9400 และ 4.9500 ตามลำดับ นั้น พบว่าผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีการดำเนินงานตามขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และสอดคล้องกับแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 อีกทั้งยังนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ข้อเสนอแนะ คือ การคัดเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ และแผนปฏิบัติการควรเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน ในการเป็นระบบราชการ 4.0 ให้ครอบคลุมทุกมิติ เน้นให้ได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นเป้าหมายและความสำเร็จของการดำเนินงาน และออกแบบแนวทางการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ให้สอดคล้องและคำนึงถึงความเชื่อมโยงของเกณฑ์การประเมิน เพื่อลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน

ปิยวดี พิศาลรัตน์คุณ

ผู้จัดทำ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
บทคัดย่อ .....	ค
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 คำจำกัดความ.....	3
1.5 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์.....	4
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....	5
2.1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579)	5
2.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม	
พ.ศ. 2560-2564 กรมอนามัย.....	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	9
2.2.1 แนวคิดระบบราชการ 4.0.....	9
2.2.2 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0.....	10
2.2.3 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด.....	11
2.2.4 แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	13
2.2.5 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) .....	17
2.3 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ	
พ.ศ. 2561- 2562 ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย.....	18
2.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ (ในฐานะที่สนับสนุนให้เกิดผลต่อ	
กรมอนามัยและกระทรวงสาธารณสุข) .....	19
2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.6 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน.....	20

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีและการดำเนินงาน</b>	
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	21
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	21
3.3 วิธีดำเนินงาน.....	22
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	25
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
<b>บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน</b>	
4.1 การดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่รองรับขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	26
4.2 ผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 ตามแนวทาง PDCA	30
<b>บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่รองรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	43
5.2 สรุปผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ.....	44
5.3 สรุปผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563.....	44
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	46
<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>48</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579.....	6
4.1 การเปรียบเทียบรายละเอียดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณพ.ศ.2561-2563.....	27
4.2 คะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561.....	32
4.3 คะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.....	34
4.4 คะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563.....	35
4.5 คะแนนเฉลี่ยผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563.....	36
4.6 คะแนนเฉลี่ยผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องทั้ง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563.....	38
4.7 ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบ และแนวทางการดำเนินงาน.....	40

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 .....	8
2.2	ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System).....	15
2.3	กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน.....	15
3.1	ขั้นตอนการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA สำนักส่งเสริมสุขภาพ	23
4.1	ขั้นตอนในการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 .....	30
4.2	แผนภูมิแสดงค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ .....	37
4.3	แผนภูมิแสดงค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ที่มีผลการดำเนินงานต่อเนื่อง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ.....	38
4.4	แผนภูมิแสดงค่าคะแนนเฉลี่ยการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทางPMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ .....	39

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ผู้ศึกษาขอแนะนำประเด็นสำคัญในบทนำ ดังนี้

- 1.6 ความสำคัญของปัญหา
- 1.7 วัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 1.8 ขอบเขตของการศึกษา
- 1.9 คำจำกัดความ
- 1.10 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

#### 1.1 ความสำคัญของปัญหา

กรมอนามัยได้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement: PA) หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างอธิบดีกับรองอธิบดี อธิบดี และระหว่างรองอธิบดีกับผู้อำนวยการสำนัก/กองที่กำกับดูแล ตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2548 เพื่อให้หน่วยงานร่วมรับผิดชอบ ต่อเป้าหมายตัวชี้วัดกรมอนามัยด้านยุทธศาสตร์และด้านนโยบายทั้งระดับกรมและระดับประเทศ โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสู่ระดับหน่วยงาน ระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล ซึ่งตั้งแต่ปีงบประมาณพ.ศ. 2548 – 2559 กรมอนามัยได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ โดยให้หน่วยงานประเมินตนเอง และหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดประเมินผลให้คะแนน หลังสิ้นปีงบประมาณ ทำให้คะแนนไม่มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนั้น ในปีงบประมาณพ.ศ. 2560 กรมอนามัยได้ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย ระดับหน่วยงาน เพื่อให้นำผลคะแนนไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล และกำหนดรอบการประเมินผลเป็น 2 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 รอบ 5 เดือนแรก (ตุลาคม - กุมภาพันธ์) และรอบที่ 2 รอบ 5 เดือนหลัง (มีนาคม - สิงหาคม) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการรายงานประเมินตนเอง จากเดิมที่อัปโหลดหลักฐานในเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน เปลี่ยนเป็นอัปโหลดขึ้นทางระบบ DOC 4.0 รวมถึงปรับเปลี่ยนผู้ประเมินเป็น คณะทำงานตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตลอด 3 ปี ระหว่างปีงบประมาณพ.ศ. 2561-2563 ยังมีการปรับเปลี่ยน KPI Template รูปแบบการรายงานหลักฐาน แนวทางการตรวจประเมิน ในทุกปี

สำนักส่งเสริมสุขภาพได้ดำเนินการ 5 กลยุทธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรมอนามัย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมสุขภาพกลุ่มวัย ในประเด็นพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพทุกกลุ่มวัย กลยุทธ์ที่ 2 อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ ด้วย A2IM สังเคราะห์ ใช้ความรู้ ดูภาพรวม พัฒนานโยบาย กฎหมาย ออกแบบระบบ สร้างความร่วมมือ โดยใช้ PMQA ขับเคลื่อนกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 3 ปฏิรูปองค์กรสู่ HPO กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาองค์กรสู่ HPO และกลยุทธ์ที่ 5 สร้างความสุขในองค์กร โดยมีภารกิจและหน้าที่ในการพัฒนาส่งเสริมสุขภาพทุกกลุ่มวัย เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีพันธกิจด้านการพัฒนา ผลักดัน สนับสนุนนโยบายและกฎหมายที่จำเป็น ผลิตรายการความรู้และนวัตกรรม เพื่อการส่งเสริมสุขภาพ ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการส่งเสริมสุขภาพให้เครือข่าย รวมถึง



การพัฒนากระบวนการส่งเสริมสุขภาพทั้งระบบให้เข้มแข็ง มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ ดังนั้น สำนักส่งเสริมสุขภาพ จึงได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่ประกอบด้วย ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน ได้มีการพัฒนาปรับปรุงตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทของหน่วยงาน โดยในปีงบประมาณพ.ศ. 2561-2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพได้ดำเนินงานตัวชี้วัดนโยบายสำคัญเร่งด่วน/ยุทธศาสตร์/ภารกิจหลักกรมอนามัย และตัวชี้วัดภารกิจรอง/สนับสนุน จำนวน 15, 10 และ 11 ตัวชี้วัด ตามลำดับ โดยมี 4 ตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ที่สำคัญ มีการดำเนินงานต่อเนื่องทั้ง 3 ปี ได้แก่ 1) ตัวชี้วัด อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน 2) ตัวชี้วัด ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย 3) ตัวชี้วัด ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ 4) ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA เมื่อประเมินผลตามตัวชี้วัด พบว่า มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติราชการ การรายงานหลักฐานในระบบ DOC4.0 อีกทั้งผู้รับผิดชอบมีภาระงานอื่นๆ การรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดจึงเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานหลัก ความไม่เข้าใจในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัยได้กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานตามรายละเอียดของตัวชี้วัด ประกอบกับการเก็บหลักฐานต่าง ๆ ที่ยังไม่สมบูรณ์ครบถ้วน จึงทำให้การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว คลาดเคลื่อนและไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย

ดังนั้น ในฐานะที่ผู้ศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ จึงมีความสนใจศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด ซึ่งผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมสุขภาพจะส่งผลในระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยใช้เครื่องมือ PMQA ต่อไป ตามที่กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล รวมถึงบุคลากรในสำนักส่งเสริมสุขภาพ ได้มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี สามารถติดตาม ประเมินผลและนำไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานในปีต่อไปได้ และร่วมขับเคลื่อนงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563

1.2.2. เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ผู้รับผิดชอบการรายงานผลตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ /ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาระบบบริหาร /คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สำนักส่งเสริมสุขภาพ ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–2563

1.3.2 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561–2563 เท่านั้น

1.3.3 ศึกษาเฉพาะตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัย สู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของกรมอนามัย โดยสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2561 -2563

### 1.4 คำจำกัดความ

1.4.1 ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดหรือสิ่งที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีหน่วยนับเป็นเชิงปริมาณและต้องมีรอบระยะเวลาในการคิดคำนวณ เช่นร้อยละต่อปี จำนวนครั้งต่อวัน ต่อเดือนหรือต่อปี

1.4.2 คำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงาน(ผู้อำนวยการ) ได้จัดทำความตกลงการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้บังคับบัญชา (อธิบดี/รองอธิบดี) ว่าจะมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ดีตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับสูงสุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ตามที่ให้คำรับรองฯไว้

1.4.3 ระบบราชการ 4.0 คือระบบราชการที่ทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมให้สามารถเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ได้แก่

1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) หมายถึง การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองให้ส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government) หมายถึง ทำงานโดยมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High – Performance Government) หมายถึง การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

1.4.4 องค์กรสมรรถนะสูง (HPO) หมายถึง การเป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.4.5 เครื่องมือ PMQA หมายถึงเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

## 1.5 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

1.5.1. หน่วยงานและบุคลากร ได้รับรู้และทราบผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563

1.5.2. หน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีให้เกิดประสิทธิภาพได้

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวិเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อประกอบการศึกษา ดังนี้

#### 2.1. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

2.1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579)

2.1.2 ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2564 กรมอนามัย

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2.2.1 แนวคิดระบบราชการ 4.0

2.2.2 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

2.2.3 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด

2.2.4 แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

2.2.5 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

#### 2.3 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561- 2562 ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย

#### 2.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ (ในฐานะที่สนับสนุนให้เกิดผลต่อกรมอนามัย และกระทรวงสาธารณสุข)

#### 2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.6 กรอบแนวคิดการดำเนินงาน

#### 2.1. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

##### 2.1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579)

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นไปตามแนวทางของรัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นโยบายรัฐบาล นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมทั้งแนวนโยบายประชารัฐ และประเด็นเร่งด่วน เพื่อเป้าหมายการปฏิรูปประเทศไทยของรัฐบาล โดยกรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติฯ นี้เป็นกรอบการพัฒนาระยะยาว มุ่งเน้นให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้กระทรวงสาธารณสุขเป็น “องค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ทุกๆ 5 ปี คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ.2560 – 2564) ปฏิรูประบบ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2565 – 2569) สร้างความเข้มแข็ง ระยะที่ 3 (พ.ศ.2570 – 2574) สู่อุณหภูมิยั่งยืนและระยะที่ 4 (พ.ศ.2575 – 2579) เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย

ขับเคลื่อนสู่การบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ภายใต้พันธกิจแห่งการพัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน โดยแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ  
(Promotion & Protection Excellence)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

ประกอบด้วย

#### ตารางที่ 2.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.2560 – 2579)

ยุทธศาสตร์	แผนงาน
1.Prevention & Promotion Excellence (ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ)	1.1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตคนไทยทุกกลุ่มวัย (ด้านสุขภาพ) 1.2 การป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ 1.3 การลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ 1.4 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
2. Service Excellence (บริการเป็นเลิศ)	2.1 การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ (Primary Care Cluster) 2.2 การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Service Plan) 2.3 การพัฒนาระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินครบวงจรและระบบการส่งต่อ 2.4 การพัฒนาคุณภาพหน่วยงานบริการด้านสุขภาพ 2.5 การพัฒนาตามโครงการพระราชดำริและพื้นที่เฉพาะ 2.6 ประเทศไทย 4.0 ด้านสาธารณสุข
3. People Excellence (บุคลากรเป็นเลิศ)	3.1 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ
4. Governance Excellence (บริการเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล)	4.1 การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.2 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสุขภาพ 4.3 การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังสุขภาพ 4.4 การพัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้ด้านสุขภาพ 4.5 การปรับโครงสร้างและการพัฒนากฎหมายด้านสุขภาพ

โดยกำหนดเป้าหมายและมาตรการสำคัญให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้งบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด สร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง และมีการติดตามและประเมินผลที่สะดวก รวดเร็วเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอีกด้วย ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นแม่บทหลักที่เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดนโยบายและแผนต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาประเทศ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย หรือแนวทางการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการแผ่นดิน และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาของภาคเอกชนและภาคประชาชนด้วยการนำไปสู่ยุทธศาสตร์ชาติที่มีเป้าประสงค์หลักคือ ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนนั้น ในการบริหารราชการแผ่นดินจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. โครงสร้างหน่วยงานของรัฐที่มีคุณภาพ
2. ทรัพยากรบุคคลของชาติที่มีคุณภาพและมีความมุ่งมั่น
3. กลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล
4. การแสวงหาและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในการจัดทำและการดำเนินนโยบายหรือแผนงานองค์กร จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ได้ประกาศใช้บังคับ นอกจากนี้ยังเป็นกลไกในการบูรณาการแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากร และสนับสนุน เพื่อผลักดันให้ประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามเป้าประสงค์ร่วมกันได้ อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### **2.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2560-2564 กรมอนามัย**

กรมอนามัยวางจุดยืนที่มั่นคงโดยในส่วนกลางจะยกระดับเป็นองค์กรหลักของชาติ (National Lead) ด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม หรือเป็น National Health Authority (NHA) สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในทุกพื้นที่ได้ ประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นของกรมอนามัยในการดูแลสุขภาพทั้ง 5 กลุ่มวัย เริ่มตั้งแต่การตั้งครรภ์คุณภาพ พ่อแม่คุณภาพ เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัยทุกมิติ วัยเรียน วัยรุ่น สูงสมส่วน มีทักษะชีวิตและทักษะสุขภาพที่ดี วัยทำงานหุ่นดี สุขภาพดี มีความสุขและผู้สูงอายุได้รับการดูแลภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน ส่วนศูนย์อนามัยและหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคจะเป็นหน่วยงานหลักระดับพื้นที่ (Regional Lead) ที่ทำหน้าที่ชี้เป้า ฝ้าดู รู้การเปลี่ยนแปลงของการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขต โดยเน้นการดำเนินงานควบคุมภาวะเสี่ยงทางสุขภาพ (Health Risks Conditions) เช่นภาวะอ้วน เพื่อการมีสุขภาพที่พึงประสงค์และคาดหวังผลของการดำเนินงานในภาพรวมของประชากรเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อในเชิงระดับมหภาคมากกว่าภาวะสุขภาพของปัจเจกบุคคล

วิสัยทัศน์กรมอนามัย “ กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี ”

พันธกิจ ได้แก่ ทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ ใช้ความรู้และคุณภาพรวมเพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมโดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน

เป้าหมาย คือ ประชาชนสุขภาพดี ภาควีเครือข่ายและเจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบอนามัยยั่งยืน

กรมอนามัย กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และ กลยุทธ์/มาตรการ ที่จะขับเคลื่อนในปีงบประมาณพ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมสุขภาพ 5 กลุ่มวัย

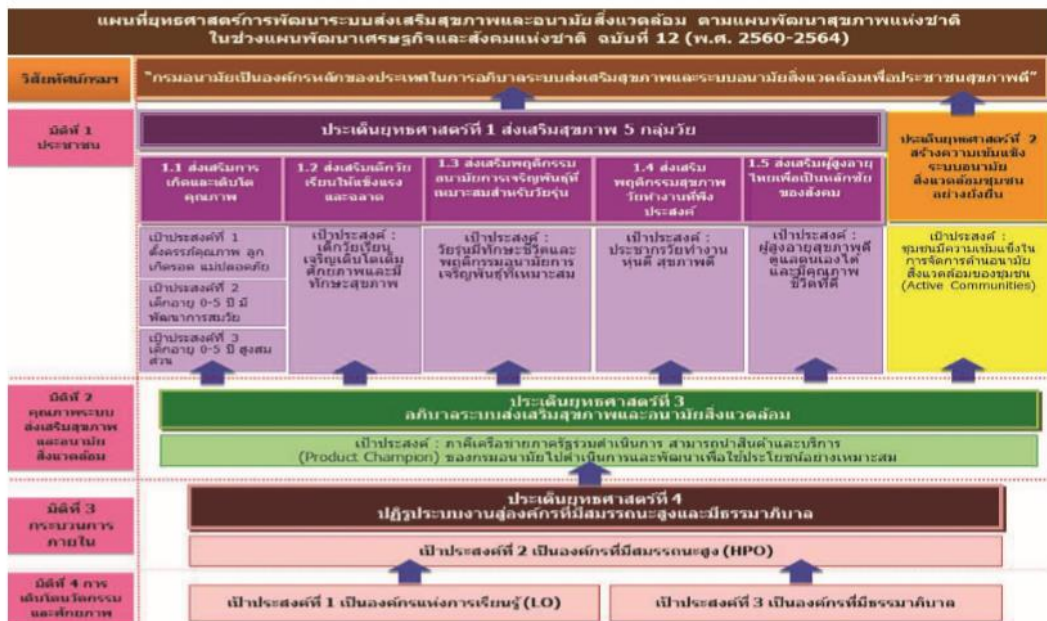
- 1.1 ส่งเสริมการเกิดและเติบโตคุณภาพ
- 1.2 ส่งเสริมเด็กวัยเรียนให้แข็งแรงและฉลาด
- 1.3 ส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยเจริญพันธ์ที่เหมาะสมสำหรับวัยรุ่น
- 1.4 ส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพวัยทำงานที่พึงประสงค์
- 1.5 ส่งเสริมผู้สูงอายุเพื่อเป็นหลักชัยของสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมชุมชน อย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย 12 เป้าประสงค์



ภาพที่ 2.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ภายใต้แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564

## 2.2. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

### 2.2.1 แนวคิดระบบราชการ 4.0

#### ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

วิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ภาครัฐระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้น ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พักของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

#### เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้คือ ระบบราชการที่เปิดกว้าง และเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญในการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับตัวเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0

1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นเอกภาพ เบ็ดเสร็จจุดเดียว
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ



7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี
10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

### 2.2.2 แนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

หลักการและแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 หมายถึงระบบราชการที่จะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมให้สามารถเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่พึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังนี้

1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือการทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองให้ส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government) ทำงานเชิงรุก โดยมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการ เพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นได้ในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ตามความต้องการและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน

3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High – Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชา มาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาลต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชิงลึกและต้องมีความเป็นกลาง ตรงไปตรงมารวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการละเมิดหรืออุปสรรคต่อประชาชน และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรและบริการต่างๆ ร่วมกัน

สำนักงานก.พ.ร. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการนำเครื่องมือประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ไปใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำเครื่องมือไปวิเคราะห์องค์กรได้ด้วยตนเอง เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร นำไปสู่การยกระดับองค์กรให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยอาศัยหลักการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินตนเอง (self-assessment) ด้วยการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและตัวชี้วัดต่างๆ ที่มีว่าตอบข้อกำหนดต่างๆ ได้หรือไม่ มีการรวบรวมข้อมูลและการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร
2. ชี้จุดที่ต้องปรับปรุง (Identify Gap) หลังการประเมินตนเอง ให้ทบทวนว่าผลการประเมินที่ได้ตรงกับระดับการพัฒนาหรือไม่
3. กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องลงมือทำ (Set Priorities for Improvement) ในการวางแผนการปรับปรุง อาจมีบางเรื่องที่สำคัญและต้องลงมือดำเนินการก่อน หรือเป็นเรื่องต่อเนื่องจากการดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของเรื่องอื่น
4. นำไปปฏิบัติ (Implement Solutions) กำหนดผู้รับผิดชอบและแผนงานในการปรับปรุง การติดตามประเมินผล และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
5. วัดผลการปรับปรุง (Measure Results and Impacts) ประเมินผลการปรับปรุงว่าสำเร็จตามตัวชี้วัดและแผนการปรับปรุง และเกิดประสิทธิผลในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ก่อนเริ่มวงจรใหม่อีกครั้ง

จากการศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ทำให้ทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชนมีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยใช้เครื่องมือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรเพื่อเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์ของประเทศ นำไปสู่การกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาสำนักส่งเสริมสุขภาพสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเริ่มจากการประเมินตนเอง (Self-assessment) และนำผลจากการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 นำแผนการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

### 2.2.3 แนวคิดการกำหนดตัวชี้วัด (Indicator)

#### ความหมายและความสำคัญของตัวชี้วัด

1) เมธี ครองแก้ว (2540) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นเครื่องมือบอกทิศทางการพัฒนาหรือการดำเนินกิจกรรมที่เป็นนโยบายสาธารณะในแต่ละเรื่อง มีความก้าวหน้าไปถึง

จุดใด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องของการดูสัมฤทธิ์ผลของงานหรือระบุผลสำเร็จของงาน

2) สำนักงาน ก.พ. ให้ความหมายของตัวชี้วัด หรือ Key Performance Indicators เป็นดัชนีชี้วัด หรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริงและต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ

3) Johnstone (1981) กล่าวว่าตัวชี้วัด หมายถึงตัวแปรหรือตัวประกอบที่ใช้วัดเพื่อให้ได้คุณค่าหรือคุณลักษณะ ซึ่งบ่งบอกสถานภาพของลักษณะหรือผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ตัวชี้วัด คือ ข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร

ตามความหมายขององค์การอนามัยโลก (WHO) ให้ความหมายของตัวชี้วัดไว้ว่าเป็นตัวแปรที่ช่วยวัดการเปลี่ยนแปลงหรืออีกนัยหนึ่ง คือ เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งในความเป็นจริงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดเป็นวิธีทางอ้อมที่จะวัดสถานการณ์อันซับซ้อนที่เปลี่ยนแปลงไปได้เพียงบางส่วนเท่านั้น แต่ถ้าวัดกระทำตลอดช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จะสามารถบอกทิศทางและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงได้เพื่อใช้เปรียบเทียบในพื้นที่หรือกลุ่มประชากรที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด คือเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือการดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของผลงาน หรือระบุผลสำเร็จของงาน ในการดำเนินงานจึงใช้ ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล

ความสำคัญของตัวชี้วัด บุศรา แสงอรุณ(2559) คือ ตัวชี้วัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดทำสารสนเทศ เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลสำเร็จของงาน อีกทั้งยังเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงสถานการณ์ เรื่องต่างๆ เวลาใดเวลาหนึ่ง ทิศทางการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จของการดำเนินงาน

ค่าเป้าหมาย (Targets) หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

ประเภทของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือปริมาณที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

2. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับจำนวนได้

อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือ เช่น การวัดความพึงพอใจ โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

3. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมาย ที่มีลักษณะพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ระดับเป้าหมายต่าง ๆ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่นระดับความสำเร็จของการพัฒนางาน ระดับประสิทธิภาพของการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการติดตาม ประเมินผลก็คือ “ตัวชี้วัด” การบริหารงานที่ไม่มีการติดตามหรือขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจนย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เพราะทำให้ไม่ทราบได้ว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปนั้นมีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือไม่ สำเร็จเพราะเหตุใด ในหลายกรณีการมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องชัดเจนจะสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ต่อไปในอนาคตผู้ที่ควบคุมดูแลกิจกรรมเหล่านั้นจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเมื่อกิจกรรมสิ้นสุดแล้ว ผลการประเมินตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไป ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจุบันการบริหารองค์กรสมัยใหม่ได้ มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงานกันมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องมีตัวชี้วัดประกอบการดำเนินงาน เช่น การใช้กระบวนการเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) โดยการเปรียบเทียบวิธีการที่องค์กรของเราปฏิบัติอยู่กับวิธีการที่ได้ชื่อว่าเป็นวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรอื่น โดยใช้ตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิธีการปฏิบัติของเราให้ดีเท่ากับหรือดีกว่าองค์กรที่เราใช้ เปรียบเทียบ หรือการใช้เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ที่มี ตัวชี้วัดที่สำคัญครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร แทนที่จะใช้เฉพาะตัวชี้วัด ผลตอบแทนทางการเงินอย่างเดียว ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดค่อนข้างมาก โดยได้มีการนำตัวชี้วัดที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ผลสำเร็จ) หลัก (Key Performance Indicators : KPI) มาเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน และใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาปรับเงินเดือนแก่ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการต่าง ๆ โดยคาดหวังว่าจะจะเป็นเครื่องมือกระตุ้น ให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลตอบแทนที่เป็นธรรม

## 2.2.4 แนวคิดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ชัยทวี เสนาะวงศ์ ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายที่

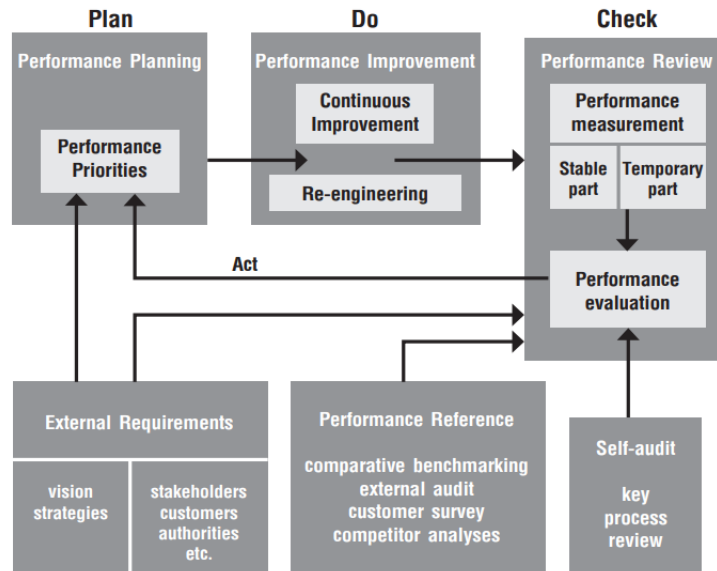
กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีภารกิจในการสร้างหรือผสมผสานมิติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก มิติแนวตั้ง แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงานและพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน ประการที่สอง มิติแนวราบ แสดงผลของการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การวางแผนอาชีพ และการปรับย้ายตำแหน่ง เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติ (Performance Management: PM) ขึ้น เพื่อให้ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร คำถามที่เกิดขึ้นคือการปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบ PM อย่างไร คำตอบสั้นๆ ง่ายๆ ก็คือ ระบบประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของระบบ PM ดังนั้นเวลาที่เรายืนยันคำว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือระบบ PM ดังนั้นเวลาที่เรายืนยันคำว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เรามักจะตีความว่าระบบ PM คือ ระบบประเมินใหม่ที่สำนักงาน ก.พ. จะนำมาให้ใช้ ซึ่งความคิดนี้ถูกต้องแต่ไม่ทั้งหมด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องมีการทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Reviewing) อย่างเป็นทางการและรวมถึงการอภิปรายและทำข้อตกลงเพื่อการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนา (Development) เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพในการทำงานที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การวางแผนผลการดำเนินงาน (Planning Performance) การบริหารผลการดำเนินงาน (Managing Performance) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

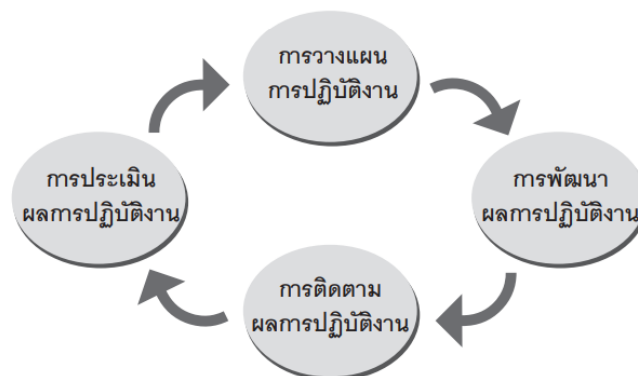
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน  
(Performance Management System)



ภาพที่ 2.2 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

หลักการของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน จึงประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน



ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.3 กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

๑. การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นช่วงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น ต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนขององค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุกคนในองค์กรต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า

๒. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ ข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม หรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน การพัฒนานี้ นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรและข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

๓. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการหลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูและ ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้มีการบันทึกการติดตามดูแล้ว การติดตามนี้เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องมีโอกาสได้พูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น และผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้องและมีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะทำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนด

วิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

### 2.2.5 แนวคิดวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ให้แนวคิดทฤษฎีวงจร PDCA ว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือวางแผน (P) ปฏิบัติ (D) ตรวจสอบ (C) ปรับปรุง (A) การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบครบวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพยิ่งขึ้น สมศักดิ์ สีนธูระเวชญ์ (อ้างถึงในอรอุมา รอดแย้ม 2554, หน้า 18-20) กล่าวถึงจุดหมายที่แท้จริงของวงจรคุณภาพว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ มิใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีการวางแผนต่อเนื่อง

วงจรการบริการงานคุณภาพ PDCA มี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. วางแผน (Plan) คือการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งเป้าหมาย วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป็นไปในแนวทางเดียวกันซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีปัญหาต่างๆ ที่ตามมาจะมีน้อยหรือมีโอกาสที่จะไม่เกิดขึ้นเลย ในการจัดทำแผนจำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีผลต่อแผน ยกตัวอย่างเช่น ทรัพยากร มนุษย์ วัสดุดิบ เงินทุน และระยะเวลาที่จะใช้ในการดำเนินงาน และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการวางแผนดังกล่าวจะมีการวางแผนที่ดีหรือไม่ และปฏิบัติถูกต้องตามแผนที่วางไว้หรือไม่

2. ปฏิบัติ (Do) คือ การทำความเข้าใจและการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่วางไว้ และควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ ดังนี้ 1) วางแผน กำหนดการโดยแยกกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่างและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ 2) การจัดการแบบเมตริกซ์ คือการดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆ มาได้และเป็นวิธีช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ 3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงานให้เข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องทำ สร้างความมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้เล็งเห็นถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ผู้มีส่วนรับผิดชอบได้รับรู้เนื้อหาและแผนที่วางเอาไว้เพื่อดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตรวจสอบ (Check) คือ การตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินว่าการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใดๆ มักเกิดปัญหาระหว่างดำเนินงานที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ดังนั้นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน ทำให้สามารถเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนได้รับกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน



4. ปรับปรุง (Act) คือ การปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขปัญหา การปฏิบัติการใดๆ ที่เหมาะสมตามผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข และการปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดเป็นมาตรฐาน (Action) ของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิมเมื่อดำเนินงานตามวงจร PDCA รอบใหม่ การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากอะไร เพื่อที่การนำไปปรับปรุงแก้ไข ด้วยวิธีที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาเห็นว่าวงจรคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง มีความเหมาะสม สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ เพราะ ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบและขั้นตอนการ ดำเนินการให้เหมาะสม สามารถทำให้เกิดการวางแผนที่ดี ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้ ทรัพยากรและการสูญเสียในรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังทำให้มีการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุม ปรับปรุงวิธีการให้ดีกว่าเดิม เพื่อให้ผลการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ

### **2.3 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2561- 2562 ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย**

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก กรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 9 ตัวชี้วัด จากการติดตาม ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยแบ่งรอบการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง เป็นรอบ 5 เดือนแรก (ตุลาคม 2560 – กุมภาพันธ์ 2561) และ รอบ 5 เดือนหลัง (มีนาคม – กรกฎาคม 2562) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของรอบ 5 เดือนแรก เท่ากับ 4.6687 และรอบ 5 เดือนหลัง เท่ากับ 4.5057

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก กรมอนามัย 4 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด จากการติดตาม ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยแบ่งรอบการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง เป็นรอบ 5 เดือนแรก (ตุลาคม 2561 – กุมภาพันธ์ 2562) และ รอบ 5 เดือนหลัง (มีนาคม – กรกฎาคม 2562) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมของรอบ 5 เดือนแรก เท่ากับ 4.4327 และรอบ 5 เดือนหลัง เท่ากับ 4.4293

## **2.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ (ในฐานะที่สนับสนุนให้เกิดผลต่อกรมอนามัย และกระทรวงสาธารณสุข)**

สำนักส่งเสริมสุขภาพ ดำเนินงานพร้อมตัวชี้วัดสำคัญ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้านของกระทรวงสาธารณสุข 1) ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Promotion Prevention & Protection Excellence) 2) ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) ยุทธศาสตร์ ด้านบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย “ประชาชน สุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กรมอนามัย “กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี” และสอดคล้องกับภารกิจของสำนักส่งเสริมสุขภาพ นั่นคือการเป็น Backbone ของกรมอนามัย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บูรณาการสานคิด ผลิदनวัตกรรม คุณธรรมนำองค์กร สร้างสอนทายาท ฉลาดคิดสร้างสรรค์ ผลักดันนโยบาย พร้อมเป็นองค์กร “Be Smart & Healthy in Happy Bureau”

## **2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

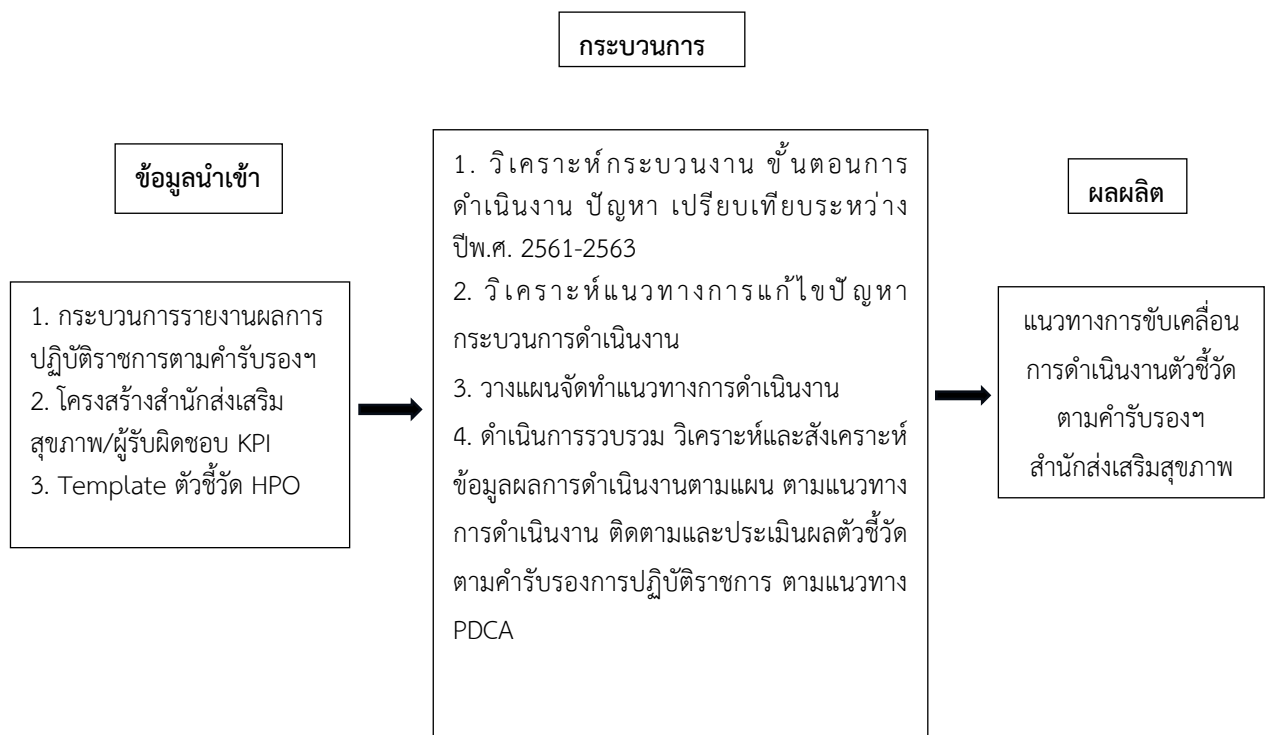
ปานิสรา มลิวรรณ. 2560 ศึกษาการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม มาใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด โดยศึกษาจาก 4 วิธีคือ ศึกษาจากเอกสาร การลงพื้นที่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการติดตาม สอบทานการรายงาน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีแนวทางถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แต่ปัญหาที่พบคือด้านบุคลากรที่ขาดความร่วมมือ และทัศนคติที่คิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

นภา ชมไพบุลย์. 2555 ศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกีฬาและนันทนาการตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2552-2555 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับความสอดคล้องของแผน การเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดและวิเคราะห์เพื่อพัฒนาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายมาก คิดเป็นร้อยละ 45 เมื่อเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์พบว่า เกินกว่าค่าเป้าหมายสูงมาก และมีความสอดคล้องกับแผนแม่บท ทำให้ได้รูปแบบการกำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถนำไปปรับปรุง แก้ไขเพื่อให้มีความถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกันในทุกระดับ

รัชดาภรณ์ แสงศรี. 2561 ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประจำปีงบประมาณ 2560 โดยได้ศึกษาผลการดำเนินงานและย้อนหลัง 2 ปี ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการรายงานผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัย และเป็นข้อมูลสำคัญให้ผู้บริหารและ

หน่วยงานทราบข้อมูลผลการดำเนินงานของตนเองเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุง และขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาพบว่า มีบางหน่วยงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัญหาในช่วงรอยต่อการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด ภายใต้แผนของมหาวิทยาลัยส่งผลให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมลดลง

## 2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีและการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยผู้ศึกษาได้ใช้หลักแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่างๆ เป็นแนวทางการดำเนินการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการศึกษาดังนี้

- 3.1 รูปแบบการศึกษา
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 วิธีการดำเนินงาน
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

3.1.1. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นลักษณะเชิงบรรยาย โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานเป็นหลัก โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม จากการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ รวมถึง การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) ค้นคว้า และรวบรวมบทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานการประชุม และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา

3.1.2. นำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานแต่ละปี โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแต่ละปี

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประกอบด้วย

3.2.1. การศึกษาเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด คู่มือตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563 รายงานประจำปี 2561-2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ

3.2.2. เกณฑ์การประเมินและแบบรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ

3.2.3 รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพในแต่ละปีงบประมาณ

3.2.4 รายงานการประชุม หลักฐานในการรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ

3.2.5 ผลการประเมินตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพในแต่ละปีงบประมาณ

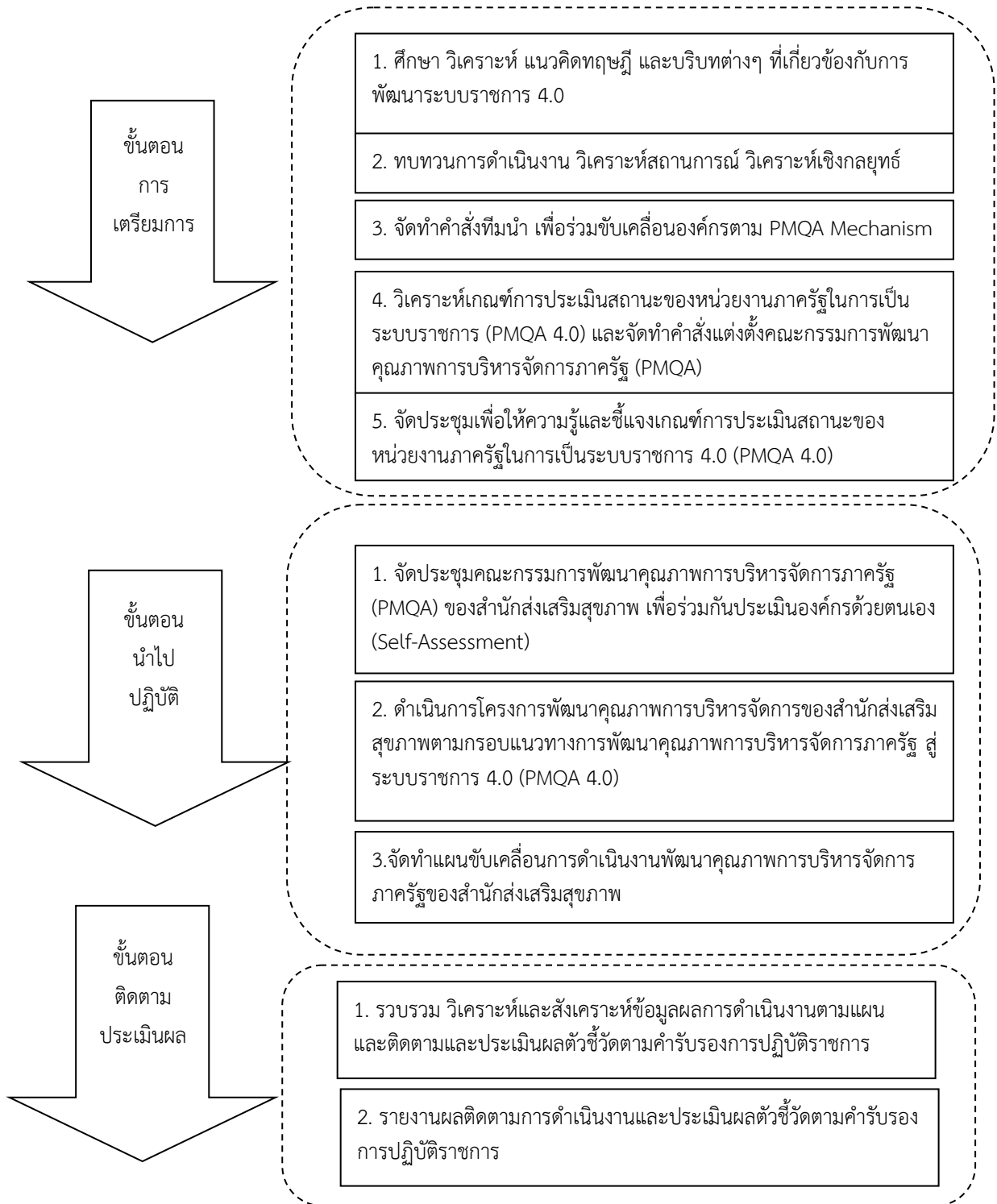
### **3.3 วิธีการดำเนินงาน**

#### **3.3.1 กระบวนการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ ที่รองรับขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติราชการ**

- 1) การแบ่งรอบการประเมิน แบ่งเป็นปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้
  - รอบการประเมินตัวชี้วัดฯ แบ่งเป็น
    - รอบที่ 1 (ตุลาคม – กุมภาพันธ์)
    - รอบที่ 2 (มีนาคม - กรกฎาคม)
  - รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แบ่งเป็น
    - รอบที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม)
    - รอบที่ 2 (เมษายน - กันยายน)
- 2) การกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล จัดทำดัชนีชี้วัดผลงานรายบุคคล จากการถ่ายระดับตัวชี้วัดสู่บุคคล
- 3) การจัดทำ KPI Template เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 4) การรายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
  - การรายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report-SAR) ตามเกณฑ์การให้คะแนน
  - การรายงานผ่านระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติราชการ กรมอนามัย (DOC4.0) ตามรอบประเมิน
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้คะแนนโดยเจ้าภาพตัวชี้วัด และแจ้งผลการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพิจารณาผลการประเมินและเลื่อนเงินเดือน

#### **3.3.2 ขั้นตอนการศึกษา ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ**

การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่การเป็นองค์กร HPO ตามแนวทาง PMQA และเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA สำนักส่งเสริมสุขภาพ

### 3.3.3 ขั้นตอนในการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 ตามแนวทาง PDCA

#### ขั้นตอนการเตรียมการ (จัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ )

- ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัด ระบบราชการ 4.0 และเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติราชการของสำนักส่งเสริมสุขภาพ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
- ทบทวนการดำเนินงานจัดทำคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ
- วิเคราะห์ประเมินผลและเลือกตัวชี้วัดฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ
- จัดทำ KPI Template

#### ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (ขับเคลื่อนการดำเนินงาน)

- ตรวจสอบตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและเกณฑ์คะแนน
- ลงนามคำรับรองฯ ระหว่างอธิบดีกรมอนามัย กับ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ
- ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักส่งเสริมสุขภาพ เพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับกลุ่มงาน
- พิธีลงนามคำรับรองระหว่างผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ กับกลุ่มงานภายในสำนักฯ
- ประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ให้แก่บุคลากรและผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ
- จัดทำแบบมอบหมายงานและถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล
- จัดทำแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ

#### ขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน

- ประชุมเพื่อจัดทำกรบันทึกข้อมูล/รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรอง
- รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองและบันทึกข้อมูลในระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย DOC 4.0
- ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวน วิเคราะห์และกำกับติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ
- ประชุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ทุกเดือน สรุปรายงานการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ บันทึกในระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย DOC 4.0

#### ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย ตรวจสอบและสรุปผลคะแนน
- แจ้งหน่วยงานเข้าคู่มือก่อนการอุทธรณ์คะแนน เพื่อทำการอุทธรณ์คะแนน

- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย แจกเจ้าภาพตัวชี้วัด ตรวจสอบและให้คะแนน ตรวจสอบและส่งคะแนนหลังอุทธรณ์ให้กองการเจ้าหน้าที่
- แลกเปลี่ยน เรียนรู้ สรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

### **3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

สำหรับแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษา ค้นคว้า เอกสารวิชาการต่างๆ ดังนี้

- คู่มือการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563
- รายงานการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. 2561-2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ
- ระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย DOC 4.0
- รายงานการประชุมคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักส่งเสริมสุขภาพ

3.4.2 โดยนำข้อมูลมารวบรวมและประมวลผลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานแต่ละปี

### **3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล**

- 3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบ
- 3.5.2 หาแนวโน้มและค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
- 3.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)



## บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน

### 4.1 การดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่รองรับขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การดำเนินงานที่ผ่านมา กรมอนามัยมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำคะแนนประเมินผลของหน่วยงานมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2560 โดยแบ่งรอบการประเมินเป็น 2 รอบ ให้สอดคล้องกับ รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ รอบที่ 1 รอบ 5 เดือนแรก (ต.ค. - ก.พ.) และ รอบที่ 2 รอบ 5 เดือนหลัง (มี.ค. - ก.ค.) ยกเว้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ที่ได้ปรับเปลี่ยนเป็นรอบ 6 เดือนแรก ต.ค.62 - มี.ค. 63 และ รอบ 6 เดือนหลัง เม.ย - ก.ย. 63 โดยขั้นตอนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานได้แก่ ขั้นตอนการรายงานผลและประเมินผลในระบบ DOC4.0 และขั้นตอนการประเมินผลคะแนน เพื่อนำไปสู่การประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไป ดังนั้น กรมอนามัยจึงได้มีการพัฒนาเกณฑ์การให้คะแนน มาตรการสำคัญที่ใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์กรมอนามัย รวมถึงเป็นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานผลการดำเนินงาน โดยสรุป ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงการเปรียบเทียบรายละเอียดระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณพ.ศ.2561-2563

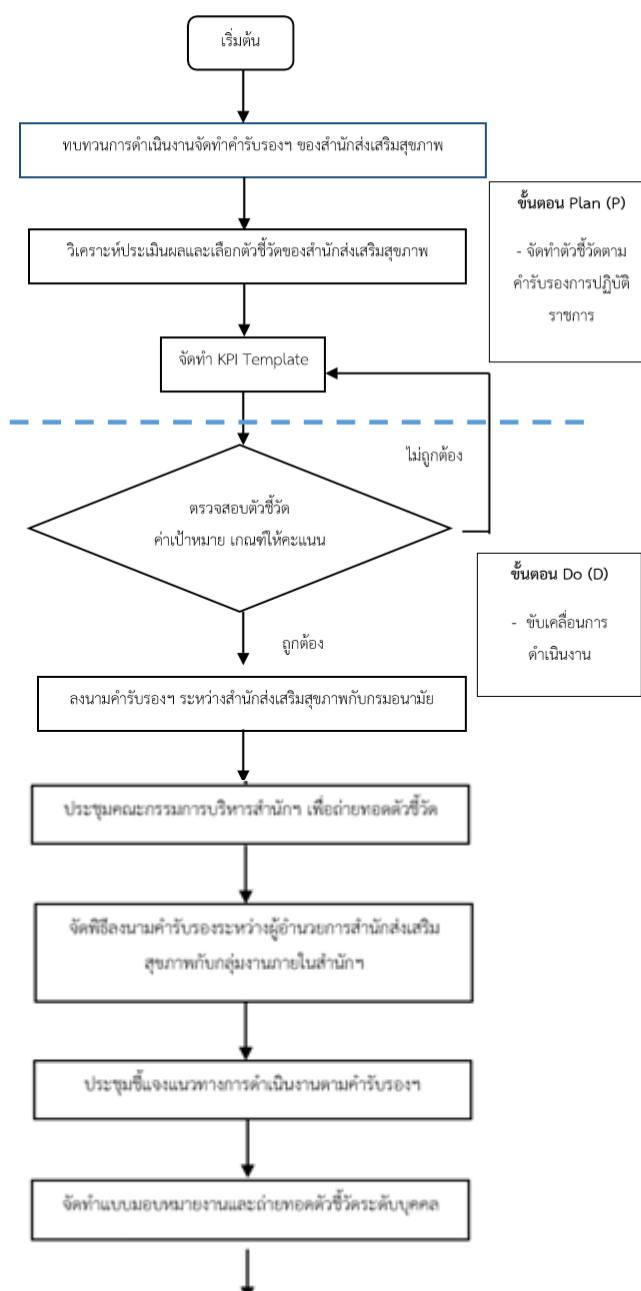
KPI Template	ปีงบประมาณ พ.ศ.2561	ปีงบประมาณ พ.ศ.2562	ปีงบประมาณ พ.ศ.2563										
ระยะเวลาการประเมินผล	รอบที่ 1 รอบ 5 เดือนแรก (ต.ค.60 - ก.พ.61) รอบที่ 2 รอบ 5 เดือนหลัง ( มี.ค. - ก.ค. 61)	รอบที่ 1 รอบ 5 เดือนแรก (ต.ค.61 - ก.พ.62) รอบที่ 2 รอบ 5 เดือนแรก (มี.ค. - ก.ค. 62)	รอบที่ 1 รอบ 6 เดือนแรก ต.ค.62 - มี.ค. 63 รอบที่ 2 รอบ 6 เดือนหลัง เม.ย - ก.ย. 63										
Methodology กลาง	<table border="1"> <tr> <td>ระดับ 1</td> <td>ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 2</td> <td>ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-2</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 3</td> <td>ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-3</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 4</td> <td>ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-4 หรือ Output</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 5</td> <td>ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-5 หรือ Outcome</td> </tr> </table>	ระดับ 1	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน	ระดับ 2	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-2	ระดับ 3	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-3	ระดับ 4	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-4 หรือ Output	ระดับ 5	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-5 หรือ Outcome	<p>ระดับ 1 Assessment: มีระบบบริหารจัดการ ข้อมูลและวิเคราะห์ ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อมูล สารสนเทศที่สมบูรณ์เพียงพอในการวิเคราะห์ปัญหา</li> <li>- มีระบบการจัดเก็บและติดตามข้อมูลตามKPI และ ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ</li> <li>- มีระบบการประเมินผลมาตรการและวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงมาตรการทุก 3 เดือน</li> <li>- มีแผน/แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์</li> </ul> <p>ระดับ 2 Advocacy&amp; Intervention: มีข้อเสนอเชิงนโยบายและมาตรการที่มีประสิทธิภาพรองรับ การแก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อเสนอเชิงนโยบายและมาตรการ</li> <li>- มาตรการดำเนินงาน</li> <li>- มาตรการมีความสอดคล้องกับบทบาทใหม่</li> <li>- มี key message และเนื้อหาสร้าง HL/สู่ ประชาชน</li> </ul>	<p>ระดับ 1 Assessment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายการข้อมูลที่น่ามาใช้</li> <li>- ความรู้ที่น่ามาใช้</li> <li>- รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลและความรู้</li> </ul> <p>ระดับ 2 Advocacy/Intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อเสนอเชิงนโยบาย</li> <li>- มีข้อเสนอมาตรการ</li> <li>- มีประเด็นความรู้</li> </ul>
ระดับ 1	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน												
ระดับ 2	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-2												
ระดับ 3	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-3												
ระดับ 4	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-4 หรือ Output												
ระดับ 5	ความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามขั้นตอน 1-5 หรือ Outcome												

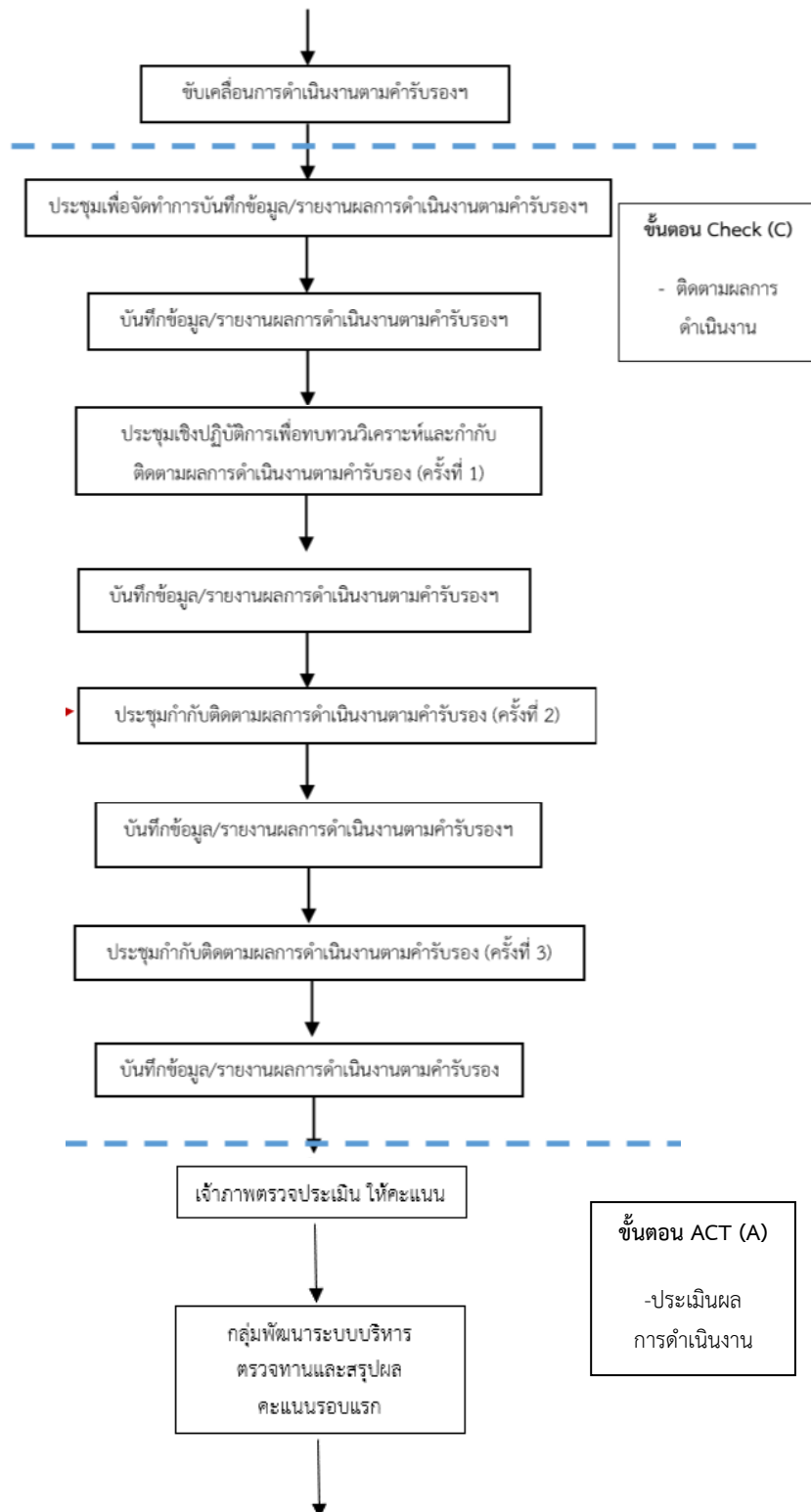
KPI Template	ปีงบประมาณ พ.ศ.2561	ปีงบประมาณ พ.ศ.2562	ปีงบประมาณ พ.ศ.2563
		ระดับ 3 Implementation: การขับเคลื่อนมาตรการ - มีการนำข้อเสนอเชิงนโยบายเข้าสู่กรรมการระดับกระทรวง/ระดับกรม/ระดับหน่วยงาน -มีการดำเนินงานขับเคลื่อนมาตรการส่งสู่พื้นที่ -มีการขับเคลื่อน HL ไปสู่ประชาชน -มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ รวมถึงติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์การทำงานอย่างมีคุณภาพ	ระดับ 3 Management and Governance - มีแผนการขับเคลื่อนนโยบาย - มีวิธีการขับเคลื่อนมาตรการ - มีวิธีการขับเคลื่อนประเด็นความรู้
		ระดับ 4 Output ผลผลิต	ระดับ 4 Output ผลผลิตกระบวนการตาม - นโยบาย - มาตรการ - ความรู้
		ระดับ 5 Outcome ผลลัพธ์ของตัวชี้วัด	ระดับ 5 Outcome ผลลัพธ์ของตัวชี้วัด
สมรรถนะสำคัญที่ใช้	PIRAB	PIRAB+A2IM + PMQA	A2IM + PMQA, DMKM, HL
การรายงานผล	1. บันทึกผลการประเมินตนเอง Self-Assessment Report :SAR 2. ระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย DOC4.0	1. บันทึกผลการประเมินตนเอง Self-Assessment Report :SAR 2. ระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย DOC4.0	1. บันทึกผลการประเมินตนเอง Self-Assessment Report :SAR 2. ระบบศูนย์ติดตามผลการปฏิบัติงานกรม อนามัย DOC4.0

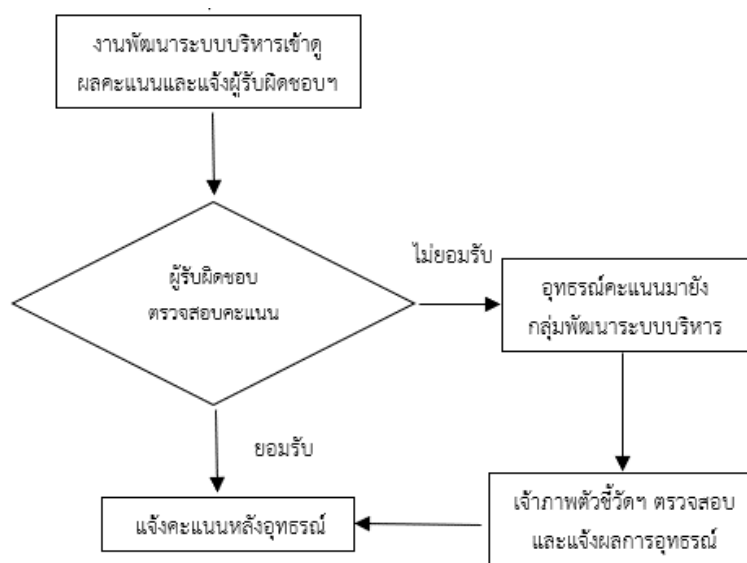
KPI Template	ปีงบประมาณ พ.ศ.2561	ปีงบประมาณ พ.ศ.2562	ปีงบประมาณ พ.ศ.2563
<p><b>ปัญหา อุปสรรค</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเกณฑ์ ประเมินผล/หลักฐานโดยเจ้าภาพตัวชี้วัด</li> <li>- เอกสารจำนวนมากที่ต้อง อัปโหลดไฟล์ในระบบ และไม่มีการจัดหมวดหมู่ อย่างเป็นระเบียบในแต่ละระดับ ทำให้มีเอกสารที่ต้องเปิดเพื่อตรวจประเมินเป็นจำนวนมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำ PMQA เข้ามาใช้ในการประเมินเกณฑ์ เป็นเรื่องใหม่ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- KPI Template มีการนำ A2IM และ PMQA มาใช้ ซึ่งมีความซับซ้อน ละเอียด เข้าใจยาก</li> <li>- การนำส่งเอกสารหลักฐานในระบบ DOC4.0 ที่มีปริมาณมาก และไม่มีการจัดเรียงหมวดหมู่ เป็นอุปสรรคต่อการตรวจประเมิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในช่วงสถานการณ์โรคโควิด 19 มีการเพิ่มตัวชี้วัดในรอบ 6 เดือนหลัง</li> <li>- แนวทางการประเมินแบบไขว้หน่วยงานตรวจประเมินมีปัญหาเรื่องมาตรฐานการตรวจให้คะแนน</li> </ul>

## 4.2 ผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 ตามแนวทาง PDCA

4.3.1 ผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ  
สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล  
ผลการดำเนินงาน ผลจากค่าคะแนนเฉลี่ยรวม ซึ่งก่อนจะได้ข้อมูลผลการดำเนินงานดังกล่าว จะต้องมีการ  
กระบวนการต่างๆ ดังนี้







ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนในการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563

ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 พบว่า

ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก กรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 9 ตัวชี้วัด จากการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 โดยแบ่งรอบการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง เป็นรอบ 5 เดือนแรก (ตุลาคม 2560 – กุมภาพันธ์ 2561) และ รอบ 5 เดือนหลัง (มีนาคม – สิงหาคม 2562) รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 คะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

ตัวชี้วัด	รอบ 5 เดือนแรก	รอบ 5 เดือนหลัง
1.นโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย		
1.1 อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน	4.9000	4.7000
1.2 ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี มีพัฒนาการสมวัย	4.5666	4.0681
1.4. ร้อยละของเด็กอายุ 0-12 ปี ฟันดี ไม่มีผุ	4.9500	4.8200

ตัวชี้วัด	รอบ 5 เดือนแรก	รอบ 5 เดือนหลัง
1.7 ร้อยละของตำบลที่มีระบบการส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุระยะยาว (Long Term Care) ในชุมชนผ่านเกณฑ์	5.0000	5.0000
1.8 ร้อยละของโรงพยาบาลที่พัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อมได้ตามเกณฑ์ GREEN & CLEAN Hospital	4.8000	4.9500
1.11 ร้อยละตำบลต้นแบบบูรณาการด้านส่งเสริมสุขภาพ 5 กลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม มีนวัตกรรมสังคมหรือ Best Practice	5.0000	4.9300
<b>2.ภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย</b>		
2.1 ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน/กลุ่มงานสู่ระดับบุคคล	5.0000	4.9000
2.2 ร้อยละการรับรู้เรื่องการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของบุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย	5.0000	4.0000
2.3 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เฉพาะหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based Integrity and Transparency Assessment: EBIT)	5.0000	3.0000
2.4 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ	4.6100	4.2500
2.5 ระดับความสำเร็จของหน่วยงาน มีผลงานวิจัย/R2R/KM ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ อย่างน้อย 1 เรื่อง	5.0000	5.0000
2.6 ระดับความสำเร็จของหน่วยงาน มีนวัตกรรม (Innovation Base) อย่างน้อย 1 เรื่อง	3.5000	4.5000
2.7 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการเฝ้าระวังในระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม	4.0000	4.0330
2.8 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กร HPO ตามแนวทาง PMQA	3.0000	4.0000
2.9 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ/คุณภาพการทำงาน [PMQA หมวด 6 (LEAN)]	4.5000	4.0000
<b>รวม</b>	<b>4.6687</b>	<b>4.5057</b>

จากตาราง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานโดยภาพรวมปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย ทั้ง 6 ตัวชี้วัด มีค่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง รอบ 5 เดือนแรกและ 5 เดือนหลัง อยู่ระดับที่ดีมาก คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4.5 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ในส่วนของตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 9 ตัวชี้วัด พบว่าในบางตัวชี้วัดมีค่าคะแนนที่ลดลง จากรอบ 5 เดือนแรก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดเรื่องของคุณธรรมและความโปร่งใสของบุคลากรและหน่วยงาน รวมถึงตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบประมาณ



**ปีงบประมาณ พ.ศ.2562** สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก กรมอนามัย 4 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด จากการติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยแบ่งรอบการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง เป็นรอบ 5 เดือนแรก (ตุลาคม 2561 – กุมภาพันธ์ 2562) และ รอบ 5 เดือนหลัง (มีนาคม – สิงหาคม 2562) รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.3 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**

ตัวชี้วัด	รอบ 5 เดือนแรก	รอบ 5 เดือนหลัง
<b>1.นโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย</b>		
1.1 อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน	5.0000	4.5500
1.2 ระดับความสำเร็จของพัฒนาการเด็กตามเกณฑ์มาตรฐาน	5.0000	4.8367
1.3 อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15-59 ปี ต่อประชากรหญิงอายุ 15-19 ปี พันคน	4.2000	4.9000
1.7 ร้อยละของตำบลที่มีระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุระยะยาว (Long Term Care) ในชุมชนผ่านเกณฑ์	4.2500	4.9000
<b>2.ภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย</b>		
2.1 ร้อยละการรับรู้การดำเนินงานคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT)	5.0000	4.7000
2.2 ร้อยละความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement: EE)	4.9000	3.2500
2.3 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ	5.0000	4.6465
2.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวทาง PMQA/PMQA 4.0	5.0000	4.8750
2.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการเป็นองค์กรรอบรู้ด้านสุขภาพ (HLO)	4.0000	4.8000
C1-2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพประชากรวัยทำงานในสถานประกอบการ	1.9767	2.8350
<b>รวม</b>	<b>4.4327</b>	<b>4.4293</b>

จากตาราง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานโดยภาพรวมปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย ทั้ง 4 ตัวชี้วัด พบว่าในตัวชี้วัด

1.1 และ 1.2 มีค่าคะแนนเฉลี่ยลดลงในรอบ 5 เดือนหลัง ส่วนของตัวชี้วัด 1.3 และ 1.7 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในรอบ 5 เดือนหลัง ในส่วนของตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัดพบว่าส่วนใหญ่จะมีค่าคะแนนที่ลดลง จากรอบ 5 เดือนแรก โดยเฉพาะตัวชี้วัดเรื่องของความผูกพันองค์กร และการดำเนินงานคุณธรรมและความโปร่งใส รวมถึงตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบประมาณ และอีกหนึ่งตัวชี้วัดในเรื่องของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพประชากรวัยทำงานในสถานประกอบการ ที่คะแนนอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย

**ปีงบประมาณ พ.ศ.2563** สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 11 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลัก กรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 5 ตัวชี้วัด และมีการปรับเพิ่มตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีก 1 ตัวชี้วัดในรอบ 6 เดือนหลัง โดยแบ่งรอบการประเมินผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรอง เป็นรอบ 6 เดือนแรก (ตุลาคม 2562 – มีนาคม 2563) และ รอบ 6 เดือนหลัง (เมษายน – กันยายน 2563) รายละเอียดสรุปได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.4 แสดงคะแนนผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**

ตัวชี้วัด	รอบ 6 เดือนแรก	รอบ 6 เดือนหลัง
<b>1.นโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย</b>		
1.1 อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน	5.0000	4.1000
1.2 ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย	4.8865	4.3526
1.3 อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15-59 ปี ต่อประชากรหญิงอายุ 15-19 ปี พันคน	4.0000	4.7000
1.4 ร้อยละของเด็กอายุ 6-14 ปี สูงดีสมส่วน	4.1300	4.7700
1.5 ร้อยละของวัยทำงานอายุ 25-59 ปีที่มีการเตรียมการเพื่อยามสูงอายุด้านสุขภาพโดยการมีพฤติกรรมสุขภาพที่พึงประสงค์ ร้อยละ 30	3.7500	4.8750
1.28 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานการณ์ COVID-19	-	4.5500
<b>2.ภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย</b>		
2.1 ระดับความสำเร็จของการควบคุม การกำกับดูแล การบริหารงาน	5.0000	4.8750
2.2 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรสร้างสุข		
มิติที่ 1 บุคลากรในองค์กรมีสุขภาพดี (Happy Body)	1.3200	0.9000

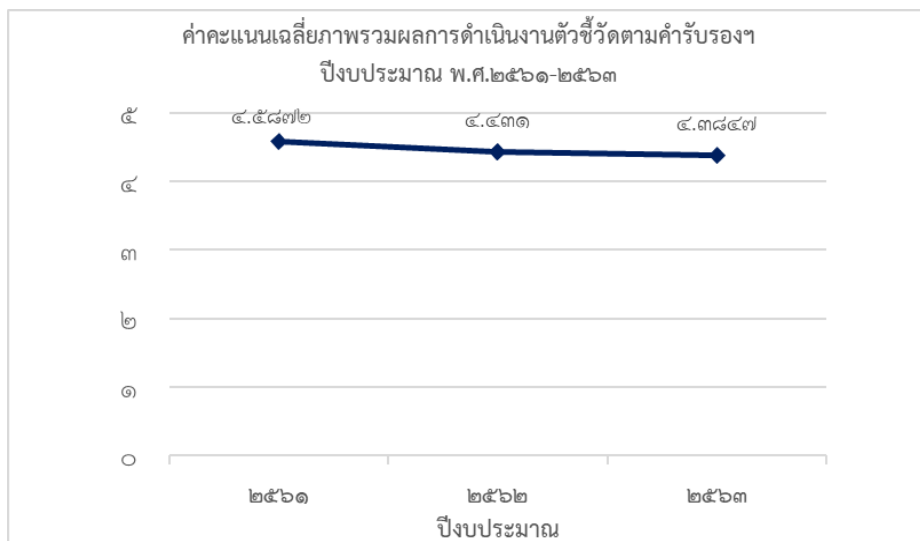
ตัวชี้วัด	รอบ 6 เดือนแรก	รอบ 6 เดือนหลัง
มิติที่ 2 การจัดการข้อมูลและความรู้ (Data Management & Knowledge Management)	1.5000	1.4625
มิติที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement)	2.0000	1.7500
2.3 ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ	1.6000	3.6325
2.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัย ก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวทาง PMQA 2558/PMQA 4.0	5.0000	4.9000
2.5 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติการหน่วยงาน	4.2000	4.9700
<b>รวม</b>	<b>4.2387</b>	<b>4.5307</b>

จากตาราง เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานโดยภาพรวมปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย ทั้ง 6 ตัวชี้วัด พบว่าในตัวชี้วัด 1.1 และ 1.2 มีค่าคะแนนเฉลี่ยลดลงในรอบ 6 เดือนหลัง ส่วนของตัวชี้วัด 1.3, 1.4 และ 1.5 มีค่าคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นในรอบ 6 เดือนหลัง ในส่วนของตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด พบว่าส่วนใหญ่จะมีค่าคะแนนที่ลดลง จากรอบ 6 เดือนแรก และตัวชี้วัดในการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีค่าคะแนนระดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายมาก

ตารางที่ 4.5 แสดงคะแนนเฉลี่ยผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563

ปีงบประมาณ	รอบ 5 เดือนแรก	รอบ 5 เดือนหลัง	เฉลี่ย
2561	4.6687	4.5057	4.5872
2562	4.4327	4.4293	4.4310
2563	4.2387	4.5307	4.3847

แผนภูมิ 4.2 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563



จากแผนภูมิที่ 4.1 พบว่าในภาพรวมทุกตัวชี้วัดสำนักส่งเสริมสุขภาพได้รับคะแนนเฉลี่ยของผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 เท่ากับ 4.5872 , 4.431 และ 4.3847 ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้ง 3 ปี พบว่าสำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเนื่องทุกปี ซึ่งแต่ละปีจะแตกต่างกันตามแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย กระบวนการ โดยตัวชี้วัดที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องทั้ง 3 ปี ได้แก่

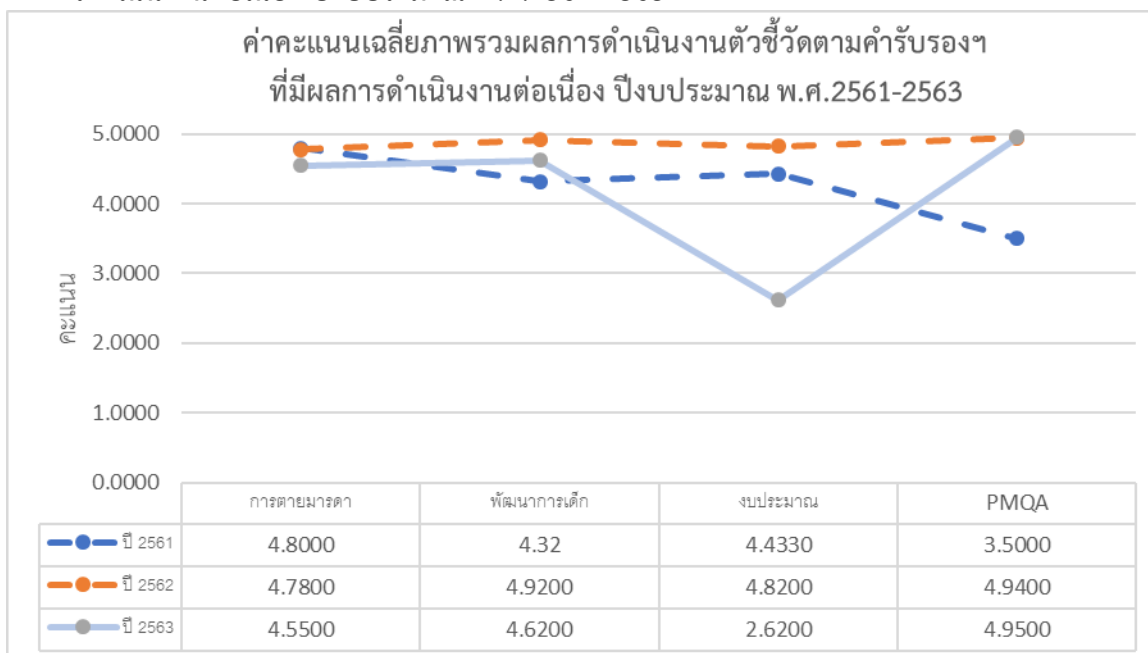
1. อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน
2. ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย
3. ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ
4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA

จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดทั้ง 4 ตัวชี้วัดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญและมีการดำเนินงานต่อเนื่องทั้ง 3 ปี โดยตัวชี้วัด อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน และตัวชี้วัด ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย เป็นตัวชี้วัดนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย ส่วนตัวชี้วัด ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณและตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง(HPO) ตามแนวทาง PMQA เป็นตัวชี้วัดภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมสุขภาพซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน 3 ปี พบว่า

ตาราง 4.6 แสดงคะแนนเฉลี่ยผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ  
ที่มีผลการดำเนินงานต่อเนื่องทั้ง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2563

ตัวชี้วัด	ปี 2561			ปี 2562			ปี 2563		
	รอบ 5 เดือน แรก	รอบ 5 เดือน หลัง	เฉลี่ย	รอบ 5 เดือน แรก	รอบ 5 เดือน หลัง	เฉลี่ย	รอบ 6 เดือน แรก	รอบ 6 เดือน หลัง	เฉลี่ย
อัตราส่วนการตาย มารดาไทยต่อการเกิด มีชีพแสนคน	4.9000	4.7000	4.8000	5.0000	4.5500	4.7800	5.0000	4.1000	4.5500
ร้อยละของเด็กอายุ 0- 5 ปี ทั้งหมดตามช่วง อายุที่กำหนดมี พัฒนาการสมวัย	4.5666	4.0681	4.3200	5.0000	4.8367	4.9200	4.8865	4.3526	4.6200
ร้อยละของการ เบิกจ่ายงบประมาณ	4.6100	4.2500	4.4300	5.0000	4.6465	4.8200	1.6000	3.6325	2.6200
ระดับความสำเร็จของ การดำเนินงานเพื่อ สนับสนุนกรมอนามัยสู่ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA	3.0000	4.0000	3.5000	5.0000	4.8750	4.9400	5.0000	4.9000	4.9500

แผนภูมิ 4.3 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ที่มี  
ผลการดำเนินงานต่อเนื่อง ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563



จากแผนภูมิที่ 4.2 พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตาม  
คำรับรองฯ ที่มีผลการดำเนินงานต่อเนื่อง ดังนี้

ตัวชี้วัด อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน เท่ากับ 4.8000, 4.7800 และ 4.5500 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย เท่ากับ 4.3200, 4.9200 และ 4.6200 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ เท่ากับ 4.4330, 4.8200 และ 2.6200 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA เท่ากับ 3.5000, 4.9400 และ 4.9500 ตามลำดับ

#### 4.3.2 ผลสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทางPMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ

แผนภูมิ 4.4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทางPMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ



จากแผนภูมิที่ 4.3 พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยในปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 ของตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA เท่ากับ 3.5000, 4.9400 และ 4.9500 ตามลำดับ ซึ่งการดำเนินงานตัวชี้วัด PMQA ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ สอดคล้องกับแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักส่งเสริมสุขภาพ ตามเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงาน ภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ทั้ง 6 หมวด ได้แก่การดำเนินงานตาม small success ด้วย เครื่องมือ PMQA ดังนี้

1. การจัดตั้งทีมงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน
2. ทบทวนการดำเนินงาน วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประเมินตนเอง (Self-Assessment)
3. ปรับปรุงกระบวนการงาน สร้างคู่มือ/SOP เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ
4. พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความรอบรู้สุขภาพ เช่นการฝึกอบรม
5. สร้างสื่อเพื่อความรู้สุขภาพ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำฐานข้อมูลเชื่อมโยงข้อมูล
6. ขับเคลื่อนงาน สร้างนวัตกรรม ผลงานวิชาการและผลิตภัณฑ์ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ

ตารางที่ 4.7 ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบ และแนวทางการดำเนินงาน

สรุปประเด็นข้อค้นพบ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการดำเนินงาน			
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบ	ข้อเสนอการพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน
1. การคัดเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ	- ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญต่อการคัดเลือกเนื่องจากเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ มีความสำคัญและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสำนักส่งเสริมสุขภาพในด้านการส่งเสริมสุขภาพทุกกลุ่มวัย	- ความจำเป็นในการเลือกตัวชี้วัด Joint KPI ร่วมกับหน่วยงานอื่น เนื่องจากบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน	- ใช้เกณฑ์การคัดเลือกตามที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารกำหนด
2. การจัดทำ KPI Template	- การใช้ Template กลาง ในแต่ละปี	- ผู้รับผิดชอบจัดทำยังขาดความเข้าใจ Template กลาง ที่มีการปรับเปลี่ยน	- ศึกษาและชี้แจงรายละเอียดการจัดทำ Template กลาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถจัดทำได้ถูกต้อง
3. การจัดทำแบบมอบหมายงานและถ่ายทอด	- การกำหนดให้มีการถ่ายระดับของผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดให้บุคลากรทุกคนรับผิดชอบ โดยกำหนดให้	- บุคลากรยังขาดความเข้าใจในการถ่ายระดับ ลงสู่ระดับบุคคล	- สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากรในทุกๆระดับ ให้เข้าใจการถ่ายระดับ และ

สรุปประเด็นข้อค้นพบ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการดำเนินงาน			
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบ	ข้อเสนอการพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน
ตัวชี้วัดระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล	เป็นตัวชี้วัด รายบุคคล ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติราชการ เพื่อส่งผลกระทบต่อผลกระทบนำมาซึ่งการดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	- แบบมอบหมายงาน ยังพบความผิดพลาดในรายละเอียดงานที่ต้องเขียนให้มีการถ่ายระดับที่ถูกต้อง ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ	เขียนแบบมอบหมายงานให้ถูกต้อง -
4. การดำเนินงานตามเกณฑ์คะแนนและค่าเป้าหมาย	- ผู้รับผิดชอบหลักมีความเข้าใจในการดำเนินงานและการรายงานผลตามตัวชี้วัดฯ - มีบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานและรายงานตัวชี้วัด	- บุคลากรขาดประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามเกณฑ์เนื่องจากเปลี่ยนผู้รับผิดชอบการรายงานดำเนินงานและรายงานตัวชี้วัด	- สร้างความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การจัดทำเอกสารหลักฐานและรายงานผลการดำเนินงานในระบบ DOC4.0	- การประชุมกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองทุกเดือน - ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาระบบบริหาร มีความเข้าใจในระบบ DOC4.0 และมีการประสานข้อมูลกับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารอยู่เสมอ	- การรายงานผลในระบบ DOC 4.0 มีการเปลี่ยนรูปแบบบ่อยและปัญหาระบบขัดข้องบ่อยเนื่องจากอยู่ระหว่างการพัฒนา 2. ขาดแคลนบุคลากร ในการรายงานตัวชี้วัด ทำให้เกิดการระงับงานเพิ่มขึ้นจากงานประจำ ส่งผลให้การรายงานผลตัวชี้วัดมีความล่าช้า	- ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนี้ให้สามารถและตระหนักถึงความสำคัญ พร้อมร่วมมือในการดำเนินงานและรายงานผลความสำเร็จ - ประสานกับเจ้าภาพตัวชี้วัดนั้นๆ เพื่อทำ



สรุปประเด็นข้อค้นพบ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการดำเนินงาน			
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ปัจจัยความสำเร็จ	ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบ	ข้อเสนอการพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน
		3. บุคลากรขาดประสบการณ์เนื่องจากเปลี่ยนผู้รับผิดชอบการรายงานดำเนินงานและรายงานตัวชี้วัด	ความเข้าใจใน Template แต่ละระดับให้เข้าใจตรงกัน และสามารถดำเนินงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน
6. การอุทธรณ์ผลคะแนนตัวชี้วัดฯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดหลักเกณฑ์การอุทธรณ์ที่ชัดเจนของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร</li> <li>- งานพัฒนาระบบบริหารมีความเข้าใจในเกณฑ์การขออุทธรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการขออุทธรณ์ เช่น การใช้หลักฐานใหม่ในการยื่นขออุทธรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานพัฒนาระบบบริหารชี้แจง การขออุทธรณ์ และตรวจสอบเอกสาร หลักฐานการขออุทธรณ์ก่อนส่งให้เจ้าภาพตัวชี้วัด</li> </ul>

## บทที่ 5

### สรุปผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563

2. เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางดำเนินงานขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้แนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

โดยผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 โดยให้ความสำคัญกับ ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ในช่วงของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561– 2563 ซึ่งสำนักส่งเสริมสุขภาพ ได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) เป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาผลการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### **5.1 สรุปผลการดำเนินงานระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่รองรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ**

จากการวิเคราะห์การดำเนินงาน พบว่า ในช่วงปีงบประมาณพ.ศ.2561 – 2563 เป็นช่วงของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้มีการพัฒนา ยกระดับกระบวนการ เพื่อให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ขั้นตอน การเตรียมการ การลงนามคำรับรอง การรายงานและประเมินผลในระบบ DOC4.0 จนถึง การประเมินผลคะแนน โดยการใช้เกณฑ์สมรรถนะของกรม ตั้งแต่ PIRAB ในปีงบประมาณพ.ศ.2561 พัฒนาเพิ่มเติมในส่วนของ KPI Template ที่นำ A2IM และ PMQA เข้ามาใช้ และพัฒนาต่อเนื่องในเรื่องของ DM/KM/HL รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาพัฒนาระบบ DOC4.0 เพื่อให้เป็นรูปแบบการรายงานผลที่เป็นระบบ มีฐานข้อมูลการจัดเก็บหลักฐาน และเพิ่มความสะดวกในการรายงานผล และตรวจประเมินผล ซึ่งตลอด 3 ปีที่ผ่านมา มีการพัฒนา ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

สำนักส่งเสริมสุขภาพได้ดำเนินงานตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมอนามัย ที่มีการปรับปรุงระบบฯ มาอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณพ.ศ.2561-2563 พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของสำนักฯ เท่ากับ 4.5872, 4.431 และ 4.3847 ซึ่งจะเห็นว่ามีความคะแนนเฉลี่ยที่ลดลง สอดคล้องกับคะแนนเฉลี่ยภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย จากปีงบประมาณพ.ศ.2561 – 2562 เนื่องด้วยมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์มาใช้ A2IM ทำให้คะแนนภาพรวมของกรมลดลงเล็กน้อย หลังจากดำเนินงานตาม KPI Template ที่นำ A2IM มาใช้เป็นระยะเวลา 1 ปี แล้วพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ผู้รับผิดชอบการรายงานผลตัวชี้วัดฯ

มีความเข้าใจมากขึ้น ในการดำเนินงานคุ้มครองตาม A2IM อีกทั้ง PMQA ที่นำมาใช้ ในเรื่องของ ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบ DOC4.0 ที่พัฒนาจนเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ความรู้ที่นำมาใช้ มาตรการ แผนการขับเคลื่อน การติดตามประเมินผล จนได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

## **5.2 สรุปผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุน กรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ**

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2563 สำนักส่งเสริมสุขภาพ พบว่า สำนักส่งเสริมสุขภาพ มีการดำเนินงานตัวชี้วัด ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ เป็นการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการแก้ไขปัญหา และการพัฒนา อีกทั้งยังแสดงถึงการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งผลลัพธ์การดำเนินงานอาจยังไม่ครบในทุกมิติ และยังไม่ครอบคลุมความสำเร็จในการเป็นระบบราชการ 4.0 แต่เนื่องจากการจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐานโดยใช้เครื่องมือ PMQA ในการขับเคลื่อนตัวชี้วัดตาม คำรับรองฯ ของหน่วยงาน มีผลการดำเนินงานแนวโน้มคะแนนดีขึ้น ซึ่งสามารถสะท้อนได้ว่าเป็นระบบที่ดี ถือเป็นกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ต้องสอดแทรกเข้าไปกับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ไม่เพียงแต่การดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเท่านั้นแต่ต้องสอดแทรกเข้าไปกับการทำงานประจำของบุคลากรด้วย

ดังนั้น จึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นที่จะเป็นโอกาสในการปรับปรุง พัฒนาในกระบวนการทำงาน เพื่อสะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ โดยสร้างนวัตกรรมในการ แก้ปัญหา และการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อส่งผลให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อยกระดับการบริหาร จัดการให้มีขีดสมรรถนะสูง สอดรับกับการบริหารจัดการภาครัฐ

## **5.3 สรุปผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563**

สำนักส่งเสริมสุขภาพ โดยกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อ ติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 – 2563 โดยนำหลักการบริหารวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งให้ความสำคัญตั้งแต่การ วางแผนการดำเนินงานอย่างมีระบบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นตอนการเตรียมการ (Plan)** คือการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ พบว่าสำนักส่งเสริมสุขภาพมีการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา วิเคราะห์ประเมินผล เลือกตัวชี้วัดฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ และจัดทำ KPI Template ผลการดำเนินงาน พบว่า **ปีงบประมาณ พ.ศ.2561** สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัด

ตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 9 ตัวชี้วัด **ปีงบประมาณ พ.ศ.2562** สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย 4 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด **ปีงบประมาณ พ.ศ.2563** สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งสิ้น 11 ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ตัวชี้วัดตามนโยบายสำคัญเร่งด่วน ยุทธศาสตร์ ภารกิจหลักกรมอนามัย 6 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามภารกิจรอง/สนับสนุนกรมอนามัย 5 ตัวชี้วัด และมีการปรับเพิ่มตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีก 1 ตัวชี้วัดในรอบ 6 เดือนหลัง มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนนี้ คือ

**ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (DO)** มีการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เริ่มจากการตรวจสอบค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การประเมิน ถ่ายระดับตัวชี้วัดฯ จากระดับกรม สู่ระดับหน่วยงาน และระดับกลุ่มงาน สู่ระดับบุคคล จัดพิธีลงนามคำรับรองฯ และชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและการประเมินผล จัดทำแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

**ขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน (Check)** มีการติดตามผลการดำเนินงานตามคำรับรองฯ โดยการประชุมกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ทุกเดือน และนำมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและบันทึกข้อมูลในระบบ DOC 4.0 โดยผู้รับผิดชอบหลักของแต่ละตัวชี้วัดฯ ทำหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานและจัดทำข้อมูลเพื่อบันทึกในระบบ DOC 4.0

**ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน (Act)** พบว่า ในภาพรวมทุกตัวชี้วัดสำนักส่งเสริมสุขภาพได้รับคะแนนเฉลี่ยของผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 เท่ากับ 4.5872 , 4.431 และ 4.3847 ตามลำดับ และผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดฯ ที่สำนักส่งเสริมสุขภาพได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2563 ทั้ง 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

ตัวชี้วัด 1 : อัตราส่วนการตายมารดาไทยต่อการเกิดมีชีพแสนคน คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.8000, 4.7800 และ 4.5500 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด 2 : ร้อยละของเด็กอายุ 0-5 ปี ทั้งหมดตามช่วงอายุที่กำหนดมีพัฒนาการสมวัย คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.3200, 4.9200 และ 4.6200 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด 3 : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.4330, 4.8200 และ 2.6200 ตามลำดับ

ตัวชี้วัด 4 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยผู้องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ตามแนวทาง PMQA คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.5000, 4.9400 และ 4.9500 ตามลำดับ

จากประเด็นปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน พบว่าปัญหาอุปสรรคพบในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ตั้งแต่การคัดเลือกตัวชี้วัดฯ การจัดทำ KPI Template การจัดทำแบบมอบหมายงาน และถ่ายทอดตัวชี้วัดฯ การดำเนินงานตามเกณฑ์คะแนนและค่าเป้าหมาย การจัดทำเอกสารหลักฐานและรายงานผลการดำเนินงานในระบบ DOC4.0 รวมถึงการขออุทธรณ์ผลคะแนน ดังนี้

1. การคัดเลือกตัวชี้วัดของหน่วยงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัด Joint KPI รวมถึงการจัดทำ KPI Template

2. บุคลากรและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฯ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียด เกณฑ์การประเมิน และแนวทางการดำเนินงาน การประเมินผลตัวชี้วัด การขออุทธรณ์ผลคะแนน รวมถึงแนวทางการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ ให้สอดคล้องตามกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

3. การปรับเครื่องมือ/ระบบการรายงานผล DOC4.0 เพื่อบันทึกผลการปฏิบัติงานรายเดือนที่มีการปรับปรุงระบบ เพื่อให้สอดคล้องเป็นการทำงานประจำของหน่วยงาน โดยให้หน่วยงานมีการประชุมติดตามการรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ทำให้เกิดภาระที่เพิ่มขึ้นของผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฯ

4. การเปลี่ยนผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดฯ ในแต่ละปี ทำให้ส่งผลต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจและการพัฒนาทีมงาน ที่จะร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน

จากปัญหาที่พบ ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน ทำให้เกิดข้อเสนอการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ ขึ้น เพื่อปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ นำไปสู่แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสำนักส่งเสริมสุขภาพต่อไป

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักฯ หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของงาน สนับสนุน ช่วยเหลือ ควบคุม กำกับดูแล และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุผลสำเร็จ

- การประชุมกำกับติดตามการดำเนินงานทุกเดือนเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจให้กับผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและบุคลากร และติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้ขับเคลื่อนการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ ให้ได้ตามเป้าหมาย

- สนับสนุน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ทั้ง hardware/software/peopleware

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานตัวชี้วัดฯ และสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบและตระหนักถึงความสำคัญ สร้างความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ว่าไม่ใช่การเพิ่มภาระงาน แต่เป็นการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ ที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานรวมทั้งกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

### ข้อเสนอแนะทางในการดำเนินงานต่อไป

1. การกำหนดคัดเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ของสำนักส่งเสริมสุขภาพ และแผนปฏิบัติการควรเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์การดำเนินงานของหน่วยงาน ในการเป็นระบบราชการ 4.0 ให้ครอบคลุมทุกมิติ เน้นให้ได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นเป้าหมายและความสำเร็จของการดำเนินงาน

2. ออกแบบและกำหนดแนวทางการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองฯ ให้สอดคล้องและคำนึงถึงความเชื่อมโยงของเกณฑ์การประเมิน เพื่อลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน

### บรรณานุกรม

๑. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔). ม.ป.ท.
๒. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย.(๒๕๖๑). เอกสารประกอบการรายงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑. นนทบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๓. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย.(๒๕๖๒). เอกสารประกอบการรายงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒. นนทบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
๔. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (๒๕๖๑). แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ด้านสาธารณสุข (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒. พิมพ์ครั้งที่ ๑. ม.ป.ท.
๕. นภา ชมไพบุลย์. (๒๕๕๕). การศึกษาและวิเคราะห์ตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านกีฬาและนันทนาการตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๕๕. สืบค้น ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔.  
จาก:[http://๒๐๓.๑๕๕.๒๒๐.๒๓๘/csc/attachments/article/๑๓๒/๕๕๑๒\\_๐๑๑๓\\_๐๒๕.pdf](http://๒๐๓.๑๕๕.๒๒๐.๒๓๘/csc/attachments/article/๑๓๒/๕๕๑๒_๐๑๑๓_๐๒๕.pdf)
๖. บุศรา แสงอรุณ. (๒๕๕๙). การพัฒนาตัวชี้วัด. สืบค้น ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔. จาก:  
[http://nsotraining.nso.go.th/download/๑๓-๐๘-๕๖\\_๒๐๑๙-๐๓-๐๔.pdf](http://nsotraining.nso.go.th/download/๑๓-๐๘-๕๖_๒๐๑๙-๐๓-๐๔.pdf)
๗. ปาณิสรา มลิวรรณ. (๒๕๖๐). การดำเนินงานถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/ศูนย์/กลุ่ม ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. สำนักปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. สืบค้น ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔. จาก:  
<http://lib.mnre.go.th/lib/achievement/a๑๘.pdf>
๘. รัชดาภรณ์ แสงศรี. (๒๕๖๑). ศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐. สืบค้น ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔]. จาก:  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/๑๒๓๔๕๖๗๘๙/๓๒๐๖>
๙. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (๒๕๔๓). PDCA: วงจรสู่ความสำเร็จ. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด.
๑๐. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ระเบียบราชการ ๔.๐. สืบค้น ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๔. จาก: <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>
๑๑. สำนักงานศึกษาธิการภาค ๓ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๖๑). วิเคราะห์นโยบายการตรวจราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๑. สืบค้น ๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๔. จาก:[http://www.reom.moe.go.th/web/images/download/Policy๒๕๖๑/Policy\\_๐๔.pdf](http://www.reom.moe.go.th/web/images/download/Policy๒๕๖๑/Policy_๐๔.pdf)

๑๒. สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. *แนวทางการสร้างตัวชี้วัด*. สืบค้น ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔. จาก: [https://www.opsmoac.go.th/km-km\\_org\\_center-files-๓๙๑๙๙๑๗๙๑๘๗๘](https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-๓๙๑๙๙๑๗๙๑๘๗๘)
๑๓. สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย. (๒๕๖๓). *คู่มือการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓*. นนทบุรี: สำนักส่งเสริมสุขภาพ