



การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักโรคติดต่อ นำโดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2560

Bureau of Vector Borne Diseases organizational development from 2012 to 2017; as determined by the Public Sector Management Quality Award

ดวงกมล หาทวี

Duangkamon Hathawee

สำนักโรคติดต่อ นำโดยแมลง

Bureau of vector borne Diseases

Department of Disease Control

ความเป็นมาของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็ว ทำให้ภาครัฐต้องปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) ได้บัญญัติให้รัฐต้อง “พัฒนาระบบงานโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” ซึ่งมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) จึงส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการนำเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ไปสู่ระดับมาตรฐานสากลภายใต้เครื่องมือ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งมีที่มาจากแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับใช้ให้

สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย โดยมุ่งหวังให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของส่วนราชการไปสู่มาตรฐานสากล การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นไปเพื่อมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีระบบที่ดี อันจะทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีความเป็นมาตรฐาน โดยใช้กรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อันประกอบด้วยคำถามที่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีรูปแบบและวิธีการดำเนินการที่แยกกันอย่างชัดเจนเป็น 2 แนวทาง



แนวทางที่หนึ่ง เรียกว่า “การปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นแนวทางที่ต้องการให้ส่วนราชการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประเมินตนเองในแต่ละปี ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำทั้งจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงดังกล่าวมาวิเคราะห์และจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้ง ประเมินความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรในทุกด้านๆ โดยนำมาเทียบกับเกณฑ์ดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นวงจรการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและหากส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างจริงจังจะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการไทยในที่สุด

แนวทางที่สอง เรียกว่า “การมุ่งสร้างวัฒนธรรมคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ซึ่งถือเป็นภาคสมัครใจที่เมื่อส่วนราชการได้มุ่งมั่นปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องจนมีความพร้อมและสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการเทียบเท่ามาตรฐานสากลแล้ว ก็สามารถเข้าสู่กระบวนการประเมินเพื่อขอรับรางวัล ถ้าหน่วยงานใดมีความพร้อมและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลในอนาคต

สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลงซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กรมควบคุมโรค ได้ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางที่กรมควบคุมโรคกำหนด และรับถ่ายทอดลงมาเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ซึ่งกรมควบคุมโรคได้มีการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ รวมทั้งประยุกต์เกณฑ์ฯ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรหลากหลายวิธี สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง เห็นว่าดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานได้ปรับปรุงประสิทธิภาพ และยกระดับขีดความสามารถการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถส่งมอบบริการในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคติดต่อฯ โดยแมลงที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้เกิดขึ้นกับประชาชนได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน จึงทำการวิเคราะห์การพัฒนาระบบตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2560 เพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จ และสิ่งที่ต้องพัฒนา โดย

มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีการวิเคราะห์ดังนี้

การวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาระบบตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2560

ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการนี้ใช้ “PDCA” วงจรบริหารงานคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ Plan : วางแผน Do : ปฏิบัติ Check : ตรวจสอบ Act : ปรับปรุง มาเป็นวิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลงองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากทบทวนการพัฒนาระบบตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2560 แบ่งช่วงปีในการดำเนินงานเป็น 2 ช่วง คือ การดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2560

การดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2557 :

กรมควบคุมโรคไม่ได้กำหนดให้หน่วยงาน ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. แต่กรมฯ ได้กำหนดแนวทางให้หน่วยงานดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมของกรมควบคุมโรค ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้เกณฑ์ PMQA มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของโครงการ และกำหนดให้ส่งผลงานเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพ ดังนั้น จึงวิเคราะห์การดำเนินงานและปัญหาอุปสรรคตามวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1.รับถ่ายทอดและศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลงได้รับการถ่ายทอดการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปี พ.ศ. 2555 - 2557 ที่ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมในขั้นต้นของตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการตามที่กรมควบคุมโรคกำหนด ซึ่งกิจกรรมนั้นมีความแตกต่างกันทุกปีงบประมาณ ได้แก่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 กำหนดให้มีการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

โดยประเมินตามแบบประเมิน Organization Climate Survey ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 กำหนดให้มีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของโครงการ ที่หน่วยงานคัดเลือก เพื่อพัฒนาคุณภาพของโครงการตามหมวดที่ 1-6 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 กำหนดให้มีการตอบแบบสำรวจการพัฒนาองค์กร ผ่านระบบออนไลน์ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 นำผลมาเปรียบเทียบส่วนต่างระหว่างความเห็นและความสำคัญต่อความพึงพอใจในการพัฒนาองค์กร เพื่อนำผลต่าง (Gap) มาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร จากนั้น ดำเนินการตามแผนฯ และเข้าประเมินแบบสำรวจอีกครั้งเพื่อดูผลจากการดำเนินงานตามแผนฯ จึงเห็นได้ว่า การถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากกรมควบคุมโรค มีกิจกรรมการดำเนินงานที่แตกต่างกันทุกปี ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้น ไม่ถูกอธิบายถึงความเชื่อมโยงกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดต่างๆ ทำให้หน่วยงานยังไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้ในภาพรวม ครบทุกหมวด จะเป็นการพัฒนาตามที่กรมกำหนดในแต่ละปีเท่านั้น

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ได้จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ของทุกปีงบประมาณ โดยมีผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นประธานคณะกรรมการและหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร เป็นเลขาธิการภาพรวม ทั้งนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการของสำนักฯ ได้จัดคณะกรรมการเป็นหมวดต่างๆ และกำหนดคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดจากความรู้ รับผิดชอบและงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์ในหมวดต่างๆ ดังนี้ หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่ม หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ผู้แทนจากกลุ่มยุทธศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย ผู้แทนกลุ่มหลักซึ่งดูแลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานจากกลุ่มโรคต่างๆ และ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานสารสนเทศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย ผู้แทนจากงานการเจ้าหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ และ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้แทนจากทุกกลุ่ม ซึ่งพบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่มีตัวแทนของแต่ละกลุ่มเป็นประธานและเลขานุการ

ในแต่ละหมวด ทำให้การดำเนินการตามแนวทางในแต่ละปี มีความล่าช้าเนื่องจาก บุคลากรยังไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มองภารกิจหลักตามหน้าที่ของตนจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการมากกว่า รวมทั้งมองว่าควรให้กลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นตัวหลักในการดำเนินงาน

3. จัดทำแผนปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมฯ ที่แตกต่างกันในแต่ละปี ผู้รับผิดชอบงาน PMQA ต้องศึกษาขั้นตอนกิจกรรมต่างๆ เพื่อสามารถวางแผนการดำเนินงานในภาพรวม ว่ากิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับงานใดในสำนักฯ มีบุคลากรใดที่ต้องดำเนินการ แล้วจึงประสานกับผู้รับผิดชอบงานนั้น เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติงานฯ ซึ่งในบางแผน/โครงการผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการด้วย ดังนี้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จัดทำแผนพัฒนายกระดับวัฒนธรรมองค์กร เรื่อง การเข้าประชุมตรงเวลา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร การทบทวนมาตรฐานการดำเนินงาน (SOP) ของกระบวนการด้านงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี การพัฒนามาตรฐานการดำเนินงาน (SOP) ของกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 กรมฯ ได้กำหนดให้มีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ PMQA มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานโครงการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของโครงการตามหมวดที่ 1-6 จึงคัดเลือกโครงการจัดระบบฐานข้อมูลเข้าสู่คลังความรู้เพื่อสนับสนุนงานป้องกันควบคุมโรค โดยนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในการดำเนินงานได้ครบทั้ง 6 หมวด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร จำนวน 3 แผน ดังนี้ 1) แผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการเรื่อง การคัดเลือก “คนดีสำนักแมลง” 2) แผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร ด้านการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ ดำเนินการเรื่อง ประชาสัมพันธ์เว็บไซต์และคลังความรู้ และ 3) แผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร ด้านการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ดำเนินการเรื่อง บูรณาการแผน/โครงการ/กิจกรรม/อัตรากำลัง เห็นได้ว่าการจัดทำแผนปฏิบัติงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะถูกจัดทำภายหลังจากที่สำนักฯ ได้รับจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปกติแล้ว เนื่องจากความล่าช้าของการถ่ายทอดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ของกรมฯ จึงทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติงานของกรมพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ต้องดำเนินการแบบไม่ใช้งบประมาณ หรือ ใช้กิจกรรมการดำเนินงานของโครงการปกติมาจัดทำเป็น แผนฯ เพื่อตอบกรมฯ ซึ่งอาจจะทำให้การพัฒนางค์กรตาม เกณฑ์ฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และไม่ครอบคลุม ทุกหมวด

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do)

1. ทบทวนและจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของ หน่วยงาน

การพัฒนางค์กรตามแนวทางของกรมฯ ในปี 2555 -2557 ไม่พบว่ามีกรณีประเมินตนเองตามเกณฑ์ฯ ทั้ง 6 หมวด และกำหนดให้หน่วยงานพัฒนาตามแนวทางที่กรมฯ ต้องการนั้น แต่ในทุกปีกรมฯ ได้กำหนดแนวทางให้สำนักฯ มีการจัดทำลักษณะ สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นทบทวนทิศทางการทำงานของสำนักฯ โครงสร้างและระบบการดูแลองค์กร การกำกับติดตามประเมินผล การระดมกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการกำหนด แนวทางการให้บริการ ระบุสภาพความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะต้องเจอ การแข่งขันและการเทียบเคียงหน่วยงานอื่นๆ ซึ่ง การจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการทบทวนเพื่อให้เข้าใจ สำนักฯ มากขึ้น ซึ่งการจัดทำร่างลักษณะสำคัญขององค์กร จัดทำโดยกลุ่มพัฒนางค์กรและนำเสนอในที่ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อให้คณะทำงานฯ พิจารณาและเพิ่มเติมข้อมูลให้ครบ ถ้วน จากนั้น ผู้จึงจัดทำรายงานส่งกรมฯ ต่อไป

2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ

การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานด้านการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในช่วงปี 2555 – 2557 สามารถ ดำเนินการ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรายงานกรมฯ ได้ ทันเวลา เนื่องจาก แผนฯ ส่วนใหญ่กลุ่มพัฒนางค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และแผนฯ บางส่วนได้นำกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เป็น ประจำทุกปีของแต่ละกลุ่มมาใช้เป็นแผนปฏิบัติงานด้านการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เช่น การทบทวน มาตรฐานการดำเนินงาน (SOP) ของกระบวนการด้านงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี โดยผู้ขอรับการประเมินได้ประสานขอผล การดำเนินงานมาตอบกรมฯตามเวลาที่กำหนด สำหรับปี 2557 เป็นปีแรกที่มีการคัดเลือกผลงานเพื่อเขียนรายงานผลงานใน การขอรับรางวัลผลงานคุณภาพ ซึ่งสำนักฯได้เลือกผลงาน

“การควบคุมรังโรคเท้าช้างในแมว” เพื่อส่งผลงานในการขอรับรางวัล ผลงานคุณภาพในประเภทรางวัลนวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศ การวิเคราะห์ปัญหา พบว่า การดำเนินงานตามแผนฯ ที่กลุ่ม พัฒนางค์กรเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ เป็นการลดความเสี่ยงด้าน การบริหารจัดการแผนฯ ทำให้สามารถรายงานผลการดำเนินงาน ได้ตามกำหนด และสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย แต่แนวทางการทำงานนี้ ส่งผลให้คณะทำงานฯ และบุคลากรในสำนักฯ ไม่เห็นความสำคัญและไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนางค์กรตาม เกณฑ์ PMQA

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

1. ติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานด้านการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักฯ ถูกติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ ผ่าน กระบวนการติดตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการราย ไตรมาส ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานในไตรมาส 1 และ 2 เป็นการตรวจสอบว่าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือไม่ มีแนวโน้มว่าการพัฒนางค์กรตามแผนฯ ที่ตั้งไว้นั้น สามารถ บรรลุ หรือมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ หากมีต้องเร่ง หาทางแก้ไขปัญหา หรือปรับแผนฯ ก่อนเข้าสู่การดำเนินงาน ในไตรมาสที่ 3 เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 4 กลุ่มพัฒนางค์กรต้อง รวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนฯ รวมทั้ง หลักฐานตามการ ดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม จากนั้นจึงเขียนรายงานตามแบบ ฟอร์มรายงานผลการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) เพื่อนำเข้ารายงาน ผ่านระบบบริหารจัดการเชิง ยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค (Estimates SM) ให้กรมฯรับทราบ ต่อไป

ขั้นตอนการปรับปรุง (Act)

1. สรุปผลการดำเนินงานและระบุปัญหาอุปสรรค เพื่อ วางแผนการดำเนินงานในปีต่อไป

การสรุปผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานด้าน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในแต่ละปีงบประมาณจะดำเนินการตามแนวทางของกรมฯ ที่กำหนดในขั้นตอน ของตัวชี้วัดซึ่งมีแนวทางแตกต่างกันไปในแต่ละปีตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนายกระดับ วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องต่างๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จัด

ทำสรุปผลโครงการจัดระบบฐานข้อมูลเข้าสู่คลังความรู้เพื่อสนับสนุนงานป้องกันควบคุมโรค โดยรายงานเกี่ยวกับการนำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในการดำเนินงานในโครงการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กร จำนวน 3 แผน และกรมฯได้กำหนดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานในภาพรวมรอบ 12 เดือน จากการวิเคราะห์การสรุปรายงานของแต่ละปี พบว่าการดำเนินงานพัฒนาองค์กรใน 3 ปีนี้ เป็นการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง และการดำเนินงานตามแผนฯ ที่แยกเป็นส่วนๆตามหมวดของเกณฑ์ PMQA ไม่มีความเชื่อมโยงกัน เพราะฉะนั้น การระบุปัญหาเพื่อวางแผนการดำเนินงานในปีต่อไป อาจไม่ถูกนำไปใช้จริง ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินงานพัฒนาองค์กร

การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 - 2560 :

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีการปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็น “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version 2)” กรมควบคุมโรคจึงกำหนดให้หน่วยงานนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 -2560 โดยดำเนินการผ่านตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ จึงวิเคราะห์การดำเนินงานและปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานตามวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1. รับถ่ายทอดและศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 - 2560 สำนักโรคติดต่อฯ นำโดยแมลงได้รับการถ่ายทอดการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการตามที่กรมควบคุมโรคกำหนด ซึ่งในปี 2558 มีความแตกต่างกับปี 2559 - 2560 กล่าวคือ ปี 2558 ไม่มีการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA จึงไม่มีการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรในแต่ละหมวด แต่จะเน้นไปที่การคัดเลือกผลงานโดดเด่นเพื่อสมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพ ซึ่งถูกกำหนดในขั้นตอนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ปี 2559 -2560 มีการคัดเลือกผลงาน แต่ไม่ถูกกำหนดในขั้นตอนของตัวชี้วัด)

ดังนั้น กลุ่มพัฒนาองค์กรจึงต้องศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดย

เฉพาะการศึกษาทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental Level Version 2) รวมทั้งข้อคำถามในการเขียนลักษณะสำคัญขององค์กร และข้อคำถามตามหมวด 1-6 ตามเกณฑ์ PMQA ให้ถ่องแท้และชัดเจน เพื่อนำไปอธิบายถ่ายทอดให้กับคณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะทำงานใหม่อีกครั้ง

2. แต่งตั้งคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การแต่งตั้งคณะทำงานฯ ได้ถูกกำหนดในขั้นตอนการดำเนินงานของตัวชี้วัด และให้หน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานฯ ขึ้น โดยให้มีผู้รับผิดชอบทุกหมวด (Process Owner) ซึ่งการแต่งตั้งคณะทำงานของสำนักฯ ยังคงใช้แนวทางเดิม คือ ได้จัดคณะทำงานเป็นหมวดต่างๆ และกำหนดคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากแต่ละกลุ่ม โดยกำหนดจากความรับผิดชอบและงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์ในหมวดต่างๆ แต่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดทำคำสั่งคณะทำงานฯ โดยกำหนดให้บุคลากรในกลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นเลขานุการคณะทำงานในทุกหมวด เพื่ออำนวยความสะดวกให้คณะทำงานแต่ละหมวด รวมทั้ง สามารถเก็บรวบรวมการดำเนินงานปรับปรุงองค์กรในแต่ละหมวดได้อย่างครบถ้วน ทันเวลา

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Do)

1. จัดประชุมคณะทำงาน

ในการประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จะดำเนินการเพื่อ ทบทวนและจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของหน่วยงาน โดยกลุ่มพัฒนาองค์กรได้จัดทำร่างลักษณะสำคัญขององค์กร โดยการตอบคำถามจำนวน 13 ข้อคำถามที่แสดงให้เห็นพื้นฐานภาพรวมของสำนักโรคติดต่อฯ นำโดยแมลง เมื่อจัดทำร่างลักษณะสำคัญขององค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้นำเสนอร่างดังกล่าวเข้าที่ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อให้คณะทำงานฯ ช่วยเติมเต็มข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขลักษณะสำคัญขององค์กรให้เป็นปัจจุบันมากขึ้น และนำเสนอต่อกรมควบคุมโรคต่อไป

จากนั้นจึงดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร โดยมีคำถามจำนวน 153 ข้อ ซึ่งเป็นการวัดกระบวนการหมวด 1-6 และการวัดระดับ

ความสำเร็จของตัวชี้วัดซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเพื่อรายงานในหมวด 7 การตอบคำถามจะใช้วิธีการประเมินองค์กรด้วยตนเอง โดยใช้โปรแกรม Excel ซึ่งจัดทำเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการประเมิน โดยเรียกว่า “โปรแกรมคำนวณผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Certified Fundamental Level ฉบับที่ 2)” ทั้งนี้ การตอบคำถามในโปรแกรมสำเร็จรูปนี้ จะมีข้อคำถาม เพื่อให้หน่วยงานตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ ซึ่งหากตอบคำถามว่า “ใช่” จำเป็นต้องระบุการดำเนินงานในข้อคำถามนั้นโดยสรุป หรือค้นหาเอกสารหลักฐานที่แสดงให้เห็นการดำเนินงานของสำนักฯ เพื่อประกอบการประเมินผลการดำเนินงาน

เมื่อประเมินตนเองตามเกณฑ์ฯ ทำให้องค์กรสามารถหาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง OFI (Opportunity For Improvement) ได้อย่างเป็นระบบ และนำโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรของหน่วยงานได้ตรงกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาองค์กรที่กรมต้องการ ซึ่งการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรได้เริ่มทำตั้งแต่ปี 2559 -2560 ได้ครบตามหมวดทั้ง 2 ปี สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) จะดำเนินการเลือกตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนปรับปรุงองค์กรทั้ง 6 หมวด จำนวนปีละ 10 ตัวชี้วัด

ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรและการเลือกตัวชี้วัดหมวด 7 กลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นผู้จัดทำร่างแผนฯ ร่างตัวชี้วัดหมวด 7 และนำเข้าสู่การประชุมเพื่อให้คณะทำงานฯ พิจารณา จากนั้น ประสานงานผู้รับผิดชอบการดำเนินงานในแต่ละแผนฯ ให้เขียนกิจกรรมในแผนโดยระบุช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ และผลผลิตที่เกิดจากแผนฯ เพื่อนำมาวิเคราะห์และรวบรวมส่งกรมฯ ต่อไป



สำหรับการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กรในช่วงปี 2559 – 2560 สามารถดำเนินการ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรายงานกรมฯ ได้ทันเวลา เนื่องจาก แผนฯ ส่วนใหญ่ กลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานโดยแผนฯ จะเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์กรทั้งหมด เช่น การพัฒนาในมิติของทรัพยากรบุคคล (ถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ อายุ, การส่งเสริมสุขภาพบุคลากร) เป็นต้น

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เป็นปีที่มีการกำหนดให้หน่วยงานคัดเลือกผลงานเพื่อเขียนรายงานผลงานในการขอรับรางวัลผลงานคุณภาพที่ชัดเจนและปรากฏในรายละเอียดตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักฯ จึงได้คัดเลือกผลงาน เรื่อง “การพยากรณ์โรคและการประเมินพื้นที่เสี่ยงโรคไข้เลือดออก” เพื่อขอรับรางวัลประเภทรางวัลนวัตกรรมบริการที่เป็นเลิศ ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2560 กรมฯ ได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการคัดเลือกผลงาน เป็นความสมัครใจและขอความร่วมมือหน่วยงานให้คัดเลือกผลงานเพื่อเขียนรายงานผลงานในการขอรับรางวัลผลงานคุณภาพ ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2560 สำนักฯ จึงส่งเรื่อง “การพัฒนาระบบเฝ้าระวังโรคไข้มาลาเรีย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการกำจัดโรคไข้มาลาเรีย” ในการขอรับรางวัลคุณภาพของสำนักงาน ก.พ.ร. จนได้รับรางวัลระดับประเทศ ระดับดีเด่นในรางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ ประเภทรางวัลภาพรวมมาตรฐานการบริการ

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

1. ติดตามผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร และตัวชี้วัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ

การติดตามผลการดำเนินการตามแผนปรับปรุงองค์กร จะดำเนินการผ่านกระบวนการติดตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการรายไตรมาส และติดตามตัวชี้วัดหมวด 7 ความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่ง กรมฯ มีการตรวจประเมินการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงองค์กรและตัวชี้วัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ที่เข้มงวดมาก ทำให้การรายงานผลและการเก็บหลักฐานการดำเนินงานในแผนปรับปรุงองค์กรและตัวชี้วัดความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวด 7) ต้องใช้เอกสารประกอบเป็นจำนวนมาก หากจัดเก็บไม่ครบตามที่กรมกำหนดจะทำให้ถูกหักคะแนนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ซึ่งสร้างความกดดันและใช้เวลาในการจัดเก็บกับผู้รับผิดชอบ

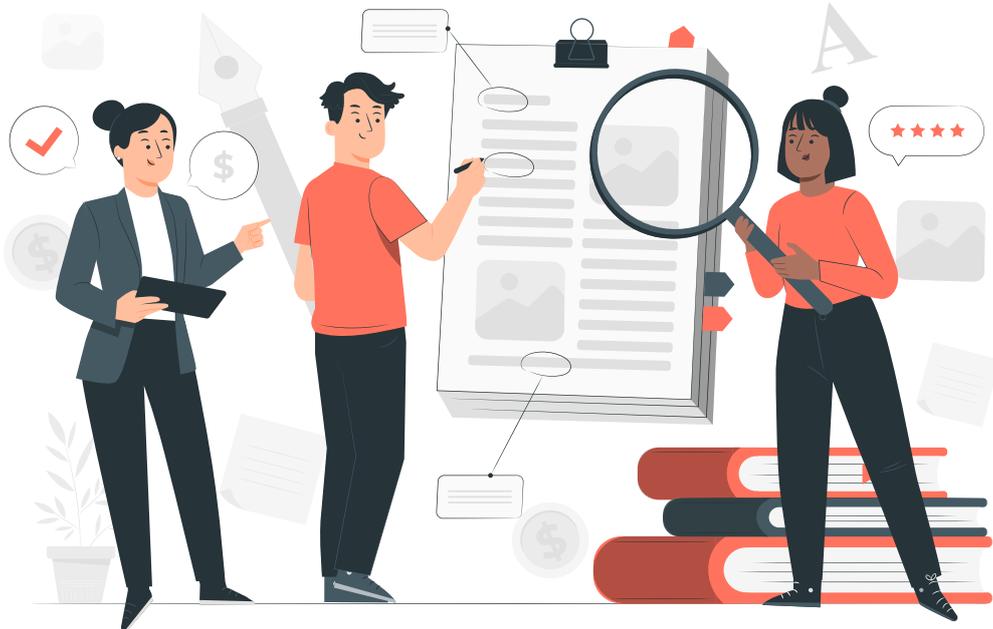
ขั้นตอนการปรับปรุง (Act)

1. สรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการของหน่วยงาน รอบ 12 เดือน

แนวทางการสรุปผลการดำเนินการพัฒนาองค์กรของ กรมฯ มีการเปลี่ยนแปลงไปตั้งแต่ปี 2557 และต่อเนื่องจนปี 2560 โดยกรมฯ ได้กำหนดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานในภาพรวมรอบ 12 เดือน ซึ่งกลุ่มพัฒนาองค์กรต้องวิเคราะห์ เรียบเรียงผลการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อเขียนรายงานในภาพรวม ซึ่งในรายงานนี้ประกอบไปด้วย ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาที่หน่วยงานได้ดำเนินการ วิเคราะห์หาแนวทางการป้องกัน และแก้ไขปัญหา ที่สามารถดำเนินการโดยหน่วยงาน และข้อ

เสนอต่อผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ รวมทั้ง ระบุปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งการรายงานนี้ช่วยให้สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

การรายงานสรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการของหน่วยงาน ที่จัดทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 4 ปี ทำให้ผู้สำนักฯ สามารถมองเห็นแนวโน้มและทิศทางของการพัฒนาองค์กรของสำนักฯ รวมทั้งสามารถนำข้อมูลที่มีการเก็บอย่างต่อเนื่องมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น การเก็บข้อมูลความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเก็บข้อมูลความผูกพันของบุคลากรสำนักฯ เป็นต้น



จุดเด่นและปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2560

การดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลงได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จนถึงปีที่ผู้วิเคราะห์ได้เข้าทำงานที่สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ในปี 2554 และทำการวิเคราะห์งาน PMQA ตั้งแต่ปี 2555 -2560 ซึ่งพบว่า การดำเนินงาน PMQA ของสำนักฯ มีจุดเด่นและปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง มีบทบาทในการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน รวมทั้ง ดำเนินการสนับสนุน ควบคุม กำกับดูแล และติดตามการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ซึ่ง สอดคล้องกับการดำเนินงานในหมวด 1 การนำองค์กร ที่ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางองค์กร และสื่อสารทิศทางองค์กรกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และกำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์กร รวมทั้ง การปฏิบัติตนของผู้บริหารที่ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติ การทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



2. ด้านการบริหารจัดการงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักฯ มีแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในที่ชัดเจนจากกรมควบคุมโรค โดยได้รับการถ่ายทอดการดำเนินงาน PMQA จากกรมฯ ลงสู่หน่วยงานผ่านตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกปีงบประมาณ มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน เป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถสอบถามกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค เมื่อพบปัญหาจากการดำเนินงานได้ รวมทั้ง การแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักฯ ได้กำหนดให้มีตัวแทนจากทุกกลุ่มเข้ามาเป็นคณะทำงานตามภารกิจของกลุ่ม โดยมีผู้อำนวยการสำนักฯ เป็นประธานคณะทำงาน หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นเลขานุการคณะทำงานภาพรวม และจะกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มพัฒนาองค์กรเป็นเลขานุการ หรือผู้ช่วยเลขานุการในทุกหมวด เพื่อความคล่องตัวในการจัดประชุม หรือจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานตามหมวดต่างๆ ทำให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการรายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายทุกปีงบประมาณ

3. ด้านบุคลากรที่รับผิดชอบงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ผู้วิเคราะห์ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นระยะเวลานาน และต่อเนื่อง ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในองค์กรและเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับหนึ่ง จึงสามารถวางแผนการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ได้ครอบคลุมทุกหมวด สามารถประสานงานกับบุคลากรทุกกลุ่มเพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ในส่วนของข้อมูลต่างๆ สำนักฯ มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2560 จึงสามารถนำผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง รวมทั้งข้อมูลพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ทั้งหมดมาศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงาน วิเคราะห์หาปัญหาอุปสรรคการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานได้ในปีงบประมาณต่อไป





ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2560

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 – 2560 จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานมีการพัฒนาและเป็นการดำเนินงานที่มีแนวทางชัดเจนมากขึ้น ส่งผลให้มีแนวโน้มของคะแนนในการประเมินองค์กรด้วยตนเองที่ดีขึ้น แต่จากการทำงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ฯ ของสำนักฯ ยังพบปัญหาอุปสรรค ดังนี้

1. การดำเนินงานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐถูกมองว่าเป็นงานที่ต้องดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบหรือกลุ่มงานเพียงกลุ่มเดียวมาตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทบทวนลักษณะสำคัญขององค์กร วิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนาขององค์กรแต่ละหมวด เพราะในการทบทวนวิเคราะห์ตามข้อคำถามนั้น มีความซับซ้อนและต้องใช้องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการในแต่ละด้าน ดังนั้นจึงได้จัดตั้งคณะทำงานฯ ขึ้นมาเพื่อดำเนินการพัฒนาองค์กรในภาพรวมแต่ยังพบว่า การทำงานในรูปคณะทำงานของสำนักฯ จะมีผู้ดำเนินการเพียงไม่กี่คน จึงทำให้การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเรื่องของคนส่วนน้อยใน

องค์กร ที่ทำเพื่อตอบตัวชี้วัดให้ครบถ้วนเท่านั้น และยังไม่ได้รับความสำคัญเป็นงานอันดับต้นๆ ของแต่ละบุคคล ถึงแม้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐบางอย่างจะสามารถแทรกเข้าไปเป็นกิจกรรมในงานประจำของหน่วยงานได้แล้วก็ตาม

2. ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรตามช่องว่างที่พบในแต่ละหมวด สำนักโรคติดต่อฯ โดยแมลงอาจจะไม่สามารถจัดทำแผนพัฒนาองค์กร หรือดำเนินการปิดช่องว่างได้ทุกหมวดที่พบในแต่ละปีให้บรรลุผลสำเร็จพร้อมกันได้ ฉะนั้น การพัฒนาองค์กรตามช่องว่างที่พบในแต่ละหมวด สำนักฯ จะเลือกช่องว่างที่เป็นลักษณะของงานประจำหรือการดำเนินงานที่ต้องได้รับการพัฒนา หรือเลือกงานที่มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนจากกรมควบคุมโรคซึ่งต้องถ่ายทอดลงสู่หน่วยงาน รวมทั้งเลือกงานที่มีผู้รับผิดชอบและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานขึ้นมาจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร จึงอาจไม่ได้ทำแผนเพื่อปรับปรุงในส่วนที่ขาดหรือสำคัญเร่งด่วน ทำให้การดำเนินงานปรับปรุงองค์กรอาจไม่ตรงกับช่องว่างที่ควรปรับปรุงและพัฒนาที่พบจริง และหากเป็นแผนพัฒนาองค์กรที่ไม่เคยจัดทำมาก่อนหรือเป็นงานใหม่ จำเป็นจะต้องใช้เวลาในการพัฒนา บุคลากรในหน้าที่ถูกพัฒนานั้นจำเป็นต้องมีการปรับตัวในการทำงานค่อนข้างสูงทำให้เสี่ยงต่อการที่จะไม่ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ และดำเนินงานไม่สำเร็จตามแผนฯ ได้

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขและพัฒนางาน

1. งานพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่เปลี่ยนผู้รับผิดชอบบ่อย เพราะจะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน หากเปลี่ยนผู้รับผิดชอบทุกปีงบประมาณ อาจจะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจแนวทาง กระบวนการ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงองค์กรที่สามารถนำมาวิเคราะห์ใช้เป็นฐานข้อมูลในการวางแผนก็อาจจะไม่ต่อเนื่องไปด้วย

2. การให้ความรู้เรื่องเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่ผู้บริหาร บุคลากร และคณะทำงานเป็นเรื่องสำคัญมาก ไม่ควรคิดว่าการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐ เป็นงานที่ทำตามกรมควบคุมโรคสั่ง ทำตามขั้นตอนที่กำหนดเพียงอย่างเดียวก็สำเร็จ ควรสร้างการรับรู้ เน้นย้ำความสำคัญของการดำเนินงาน PMQA ของหน่วยงานให้กับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อการกระตุ้นและย้ำเตือนถึงความสำคัญและจำเป็นของการดำเนินงาน PMQA เพราะการกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น เป็นการถ่ายทอดสิ่งที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางนโยบาย แนวทางที่ต้องการให้ส่วนราชการดำเนินการในแต่ละปี ผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3. เร่งผลักดันให้งานพัฒนาองค์กรเป็นงานที่เป็นกิจกรรมซึ่งอยู่ในงานปกติของทุกกลุ่มในหน่วยงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงองค์กรตามโอกาสในการปรับปรุงที่พบเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม แนวทางใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). การบริหารโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด ; 2554
3. สุชาลีณี โพธิจันทร์. PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง – สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ [17 มีนาคม 2561]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.ftpi.or.th> >

