

บทสรุปผู้บริหาร

กรมอนามัย

รางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 พ.ศ. 2562

กรมอนามัย (Department of Health : DOH) เป็นกรมวิชาการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เริ่มก่อตั้งจากการที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495 ดังประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 69 ตอนที่ 16 วันที่ 11 มีนาคม 2495 โดยเปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการสาธารณสุข เป็นกระทรวงสาธารณสุข และกรมสาธารณสุข เป็นกรมอนามัย ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวมีผลบังคับใช้นับแต่วันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป กรมอนามัยจึงถือเอาวันที่ 12 มีนาคม 2495 เป็นวันสถาปนากกรมอนามัย โดยมีหน้าที่ตามกฎหมายที่ตราไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2552 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 98 ก ลงวันที่ 28 ธันวาคม 2552 ดังนี้ 1. พัฒนาระบบกลไก และการดำเนินการตามกฎหมาย 2. พัฒนา นโยบาย ยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และมาตรฐาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 3. พัฒนาระบบและกลไก ในการเฝ้าระวังสถานะสุขภาพ และปัจจัยกำหนดสุขภาพ รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ รูปแบบบริการ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม 4. การประสานความร่วมมือ การพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่าย การสร้างกระแสสังคม และการรณรงค์เผยแพร่ องค์ความรู้และเทคโนโลยี

กรมฯ ได้ทบทวนองค์กรและเดินหน้าขับเคลื่อนการปฏิรูปกรมอนามัยบนเข็มมุ่ง คือ การเป็นองค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม โดยมีวิสัยทัศน์ คือ กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบ ส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อประชาชนสุขภาพดี (National Health Authority) ทำหน้าที่ในการ สังเคราะห์ ใช้ความรู้และคุณาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัย สิ่งแวดล้อมโดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้หน่วยงานในระบบ ส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับประเทศ พื้นที่และท้องถิ่นเกิดความรับผิดชอบต่อ การดำเนินงาน (Accountability) ตามหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายประชาชนสุขภาพดี ด้วยสมรรถนะหลักใหม่ที่ สำคัญ (Core competency) คือ A2IM/G (A = Assessment, A = Advocacy, I = Intervention, M = Management/ G = Governance) และเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของกรมอนามัยบรรลุจุดยืน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนเกิดการพัฒนายั่งยืน กรมอนามัยจึงได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร HEALTH

H : Health Model : เป็นต้นแบบสุขภาพ	E : Ethics : มีจริยธรรม	A : Achievement : มุ่งผลสัมฤทธิ์
L : Learning : เรียนรู้ร่วมกัน	T : Trust : เคารพและเชื่อมั่น	H : Harmony : เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

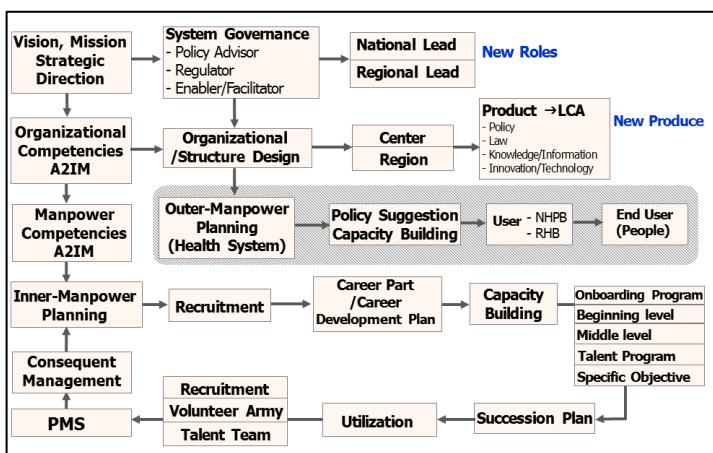
ปัจจุบันกรมฯ แบ่งโครงสร้างเป็น 37 หน่วยงาน ตั้งอยู่ทั้งในส่วนกลางและในภูมิภาค หน่วยงาน ที่ตั้งในภูมิภาคประกอบด้วยศูนย์อนามัย 12 แห่ง สถาบันพัฒนาสุขภาวะเขตเมือง (กรุงเทพมหานคร) ศูนย์ ท้นตสาธารณสุขระหว่างประเทศ และศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ชายขอบและแรงงานข้ามชาติ เพื่อเชื่อมต่อ การดำเนินงานกับพื้นที่ ได้แก่ เขตสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมฯ มีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 3,553 คน แบ่งเป็นข้าราชการ ร้อยละ 52.63 พนักงานราชการ ร้อยละ 15.45 พนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 12.52 และลูกจ้างประจำ ร้อยละ 19.39 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 51.20 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ร้อยละ 30.65, 14.92 และ 3.24 ตามลำดับ เมื่อ

จำแนกตาม Generation ส่วนใหญ่เป็น Gen X ร้อยละ 39.09 รองลงมาคือ Y BB และ Z ร้อยละ 36.62, 24.26 และ 0.03 ตามลำดับ

กรมฯได้นำแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีผลให้กรมอนามัยได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี 2559 ได้รับรางวัล หมวด 1 ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม ปี 2561 ได้รับรางวัลหมวด 4 ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ สำหรับในปี 2562 กรมฯ ผ่านการประเมินรอบที่ 1 การตรวจพิจารณาเอกสารเบื้องต้น จำนวน 3 หมวด คือ หมวด 2 ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หมวด 5 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 ด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม นอกจากนี้กรมฯยังได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐตั้งแต่ปี 2558 ถึงปัจจุบัน จำนวน 10 ผลงาน แบ่งเป็นรางวัลระดับดี 7 ผลงานและรางวัลระดับดีเด่น 3 ผลงาน นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลอื่นๆอีก ได้แก่ รางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards) จากสำนักงาน ป.ป.ช. ติดต่อกัน 5 ปี คือ ปี 2557- 2561 และรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังภาครัฐ จากกรมบัญชีกลาง ปี 2559 ระดับดีเลิศ ปี 2560 ระดับดี และ ปี 2561 ระดับดี ด้านปลอดภัยความรับผิดชอบต่อสังคม

ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรมฯ ได้กำหนดกรอบการวางแผนและบริหารกำลังคนภายใต้ภารกิจที่กระทรวงสาธารณสุขและรัฐบาลส่งมอบให้ขับเคลื่อนเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี การวางแผนกำลังคนจึงมุ่งเติมเต็มสมรรถนะกำลังคนภายในกรมให้มีขีดความสามารถตามหน้าที่ที่กรมได้รับมอบหมายทั้งในระดับประเทศและระดับเขต ในขณะเดียวกันกรมมีบทบาทสำคัญในการวางแผนกำลังคนที่รับมอบผลงานจากกรมไปส่งต่อให้ประชาชน ซึ่งเป็นกำลังคนระบบสุขภาพ ให้มีศักยภาพในการนำนโยบายกฎหมาย ความรู้และเทคโนโลยีของกรมไปส่งต่อให้ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพ

กรมอนามัยได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการจัดการกำลังคนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) กรมฯจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อวางแผนกำลังคน หรือ HR Cluster เพื่อเป็นกลไกการบริหารและ



การเชื่อมโยงระดับกรม และกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลหรือ CHRO (Chief Human Resource Officer) เพื่อเป็นกลไกการบริหาร HR ภายในและเชื่อมต่อการกิจ HR กับระดับกรมให้มี Alignment ซึ่งกันและกัน กรมฯได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะสำหรับกำลังคนของกรม โดยนำกรอบแนวคิดการส่งเสริมสุขภาพขององค์การอนามัยโลก พันธกิจ สมรรถนะ

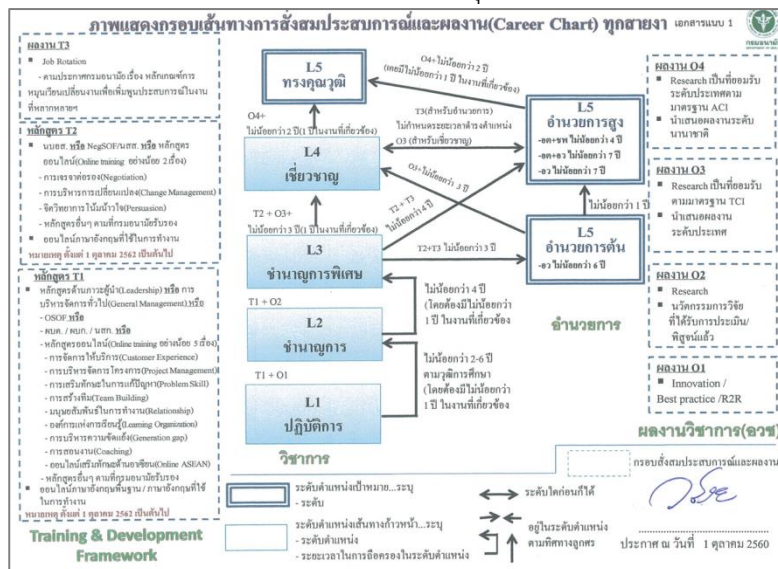
หลัก และ Core Business Process กรม มาทบทวนและระดมสมองทุกสายงาน ทุกวิชาชีพ ทุกระดับ มาจัดทำสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมอนามัยที่จะเป็น “ผู้อภิบาลระบบ” คือ AZIM ได้แก่ Assessment (ประเมินสถานการณ์), Advocacy (ให้ข้อเสนอแนะ), Intervention (พัฒนาเครื่องมือหรือกลไกในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาสุขภาพ) และ Management & Governance (บริหารจัดการและอภิบาลระบบ)

Competencies ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถของกำลังคนในกรมที่เป็นที่ต้องการ รวมถึงความจำเป็นในการบริหารกำลังคน (สรรหา พัฒนา ใช้ประโยชน์ อัตรารักษา และประเมิน) และตอบสนองยุทธศาสตร์

สำหรับการจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร สถานการณ์ของกรมฯ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกซึ่งที่สำคัญคือ Determinants of Health, Social Movement, การปฏิรูปประเทศ รวมถึงกรมอนามัยรับภารกิจสำคัญของประเทศคือเป็นเจ้าภาพการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (PP Excellent) ดังนั้น Position ของกรมเปลี่ยนจาก Technical Support เป็น System Governance (ผู้อภิบาลระบบ) ในขณะที่กรมอนามัยมีปัญหากำลังคนสำคัญคือ Generation Gap จากการสูญเสียผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์จากการเกษียณอายุราชการ ปรากฏการณ์ดังกล่าวบ่งชี้ความท้าทายของกรมที่จะบริหารจัดการคนรุ่นใหม่ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ดังนั้นวิธีการในการบริหารกำลังคนที่สำคัญของกรมในการดำเนินการมี 3 ประเด็น 1) HRP ปรับโครงสร้างอัตรากำลังใหม่ กำหนดสมรรถนะหลักของบุคคล เกณฑ์อัตรากำลังภายใน สรรหาบุคลากรใหม่ สนับสนุนภารกิจหลัก 2) HRM วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS) เพื่อให้มี Direction & Alignment รวมถึงการบริหารผลการประเมินที่โปร่งใสเป็นธรรม และได้ผลงานที่มีคุณค่า (Consequent Management) และ 3) เร่งรัดพัฒนากลุ่ม Gen Y ให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ เน้น In-House Training ได้แก่ การสร้างประสบการณ์ (On The Job Experience) ด้วยการมอบหมายภารกิจสำคัญระดับชาติ เช่น การจัดทำ ยุทธศาสตร์ PP-Excellent การประชุมวิชาการระดับชาติ หรือนานาชาติ ฯลฯ การส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมงานวิจัย การทำ Job Shadowing เป็นต้น

ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับ EE อย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด ใน 5 อันดับแรก คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าความสามารถทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ (Self-efficacy) การได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Reward Cognition) นโยบายและทิศทางองค์กรที่ชัดเจน (Organizational Direction) วิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูง (Executive Vision) และงานที่ทำอยู่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา (Work Growth) และหากพิจารณา EE ในกลุ่ม Gen Y ที่มีระดับต่ำสุดเมื่อเทียบกับ Gen X และ Gen BB พบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์กับ EE ของกลุ่ม Gen Y กลับเป็นการมีทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน รองลงมาคือการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม (Executive Atmosphere) การทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ และประเด็นที่น่าสนใจคือการที่องค์กรเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป (Organizational Reputation) ดังนั้นเมื่อพิจารณาจาก GAP ประเด็นที่จะต้องบริหารจัดการปิด GAP เพื่อยกระดับ EE อย่างมีนัยสำคัญ คือ การยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Reward Cognition) การเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การยกระดับคุณค่าของคนของงานที่ทำสำเร็จ (Self-efficacy) จนส่งผลกระทบต่อการยกระดับองค์กรและความก้าวหน้าตนเอง (Work Growth) การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ขององค์กรให้ชัดเจน เร่งสร้างผลผลิตองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ ดังนั้น กรมฯ จึงวางกรอบแนวคิดการยกระดับ EE คือ การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Based Management System/PMS) เป็นพื้นฐาน ในการทำให้กำลังคนสร้างงานที่มีคุณค่าตอบภารกิจสำคัญขององค์กร และเกิดการประเมินที่มีความเป็นธรรมในกรอบ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” การวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างคุณค่าได้เต็มศักยภาพ การวางระบบกลไกให้เกิดความก้าวหน้าอาชีพ และการสืบทอดทดแทนในตำแหน่งสำคัญด้วยการสร้างคุณค่าของผลงานเชิงประจักษ์ การค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดสมรรถนะที่ท้าทาย การสร้างบรรยากาศ ให้กำลังคนแสดงออกซึ่งผลงานที่มีคุณค่า การวางระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเปลี่ยนระบบองค์การเป็นผู้อภิบาลระบบ

ในประเด็นการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร กรมได้วางระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับสมรรถนะใหม่ ในทุกระดับตั้งแต่แรกเข้าจนถึงขั้นสู่ตำแหน่งสำคัญ และกำหนดเป็น Career Development Plan ในการเตรียมการขึ้นสู่ตำแหน่งต่างๆ ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) ปรับ Mild Set กำลังคนกรมให้เป็นทิศทางเดียวกันสู่บทบาทใหม่ของกรม 2)ยกระดับสมรรถนะกำลังคนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และกองกำลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในระยะเปลี่ยนผ่าน (Volunteer Army) ผลกระทบที่คาดหวังคือ การเติมเต็มศักยภาพกำลังคนให้บรรลุการทำงานให้สำเร็จเพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ เติมคุณค่าให้กำลังคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงานที่มีคุณค่า ยังผลต่อระดับ EE ของกรม



ระบบการพัฒนาบุคลากร (HRD) ของกรมอนามัย จะเชื่อมโยงกับ Career Path (CP) ซึ่งสาระสำคัญในแต่ละ Career Ladder จะประกอบด้วย 2 ส่วนที่ ผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งต้องมีคุณสมบัติ คือ 1) ผ่านหลักสูตรการพัฒนาและ การสั่งสมประสบการณ์ที่ ตอบสนองต่อภารกิจกรมตามที่กรม ระบุไว้ แบ่งเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะ และ หลักสูตรภาษาอังกฤษ 2) ผลผลิต

หรือผลงานวิชาการที่กรมต้องการในเชิงการเป็นผู้อภิบาลระบบ ได้แก่ งานวิจัยและนวัตกรรม ซึ่งในแต่ละ Ladder จะมี Criteria กำหนดความซับซ้อน และการแสดงคุณค่า (การลงวารสาร หรือนำเสนอในเวทีระดับต่างๆ) ที่แตกต่างกัน สำหรับผู้จะก้าวสู่ตำแหน่งทางการบริหารจะต้องผ่านหลักเกณฑ์การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อให้ผู้บริหารมีประสบการณ์ที่หลากหลาย สามารถเห็นความเชื่อมโยงของหน่วยงานทุกระดับในกรมฯ ที่มีการกิจแตกต่างกันในเชิงบทบาทหน้าที่ วัฒนธรรมการทำงานและพื้นที่ (Oversight & Integration) ซึ่งในปี 2560 การขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยงาน กรมมีหลักการภายใน คือ การขึ้นสู่

ตำแหน่งผู้อำนวยการจะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานเดิม ต้องย้ายไปหน่วยงานใหม่ และมีการทดลองงานอย่างน้อย 3 เดือน และผู้บริหารระดับสูงจึงจะประเมินแต่งตั้งหากมีสมรรถนะเหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ

1. การนำองค์กรที่มีกลไก 3 ทีมนำหลัก (Engagement Leadership Teams) ประกอบด้วย ทีมนำทีมยุทธศาสตร์ และทีมการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลังร่วมสำคัญ (Collective Leadership) ในการจัดทำยุทธศาสตร์ และ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ที่มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง (Alignment) ทุกระดับ

2. กลไกการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินการดำเนินงานอย่างเข้มข้น (Intensive Monitoring & Evaluation) ทำให้ได้รับข้อมูลและสารสนเทศจากทุกหน่วยงานและทุกระดับ สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ ทบทวน วางแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ฯ (5 ปี) และแผนปฏิบัติการ (1 ปี) ตลอดจนคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

3. การถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ที่เป็นระบบรูปธรรมชัดเจน สามารถถ่ายทอดตั้งแต่ กรมอนามัย จนถึงระดับบุคคล ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Based Management System, PMS) ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับให้ทุกระดับ (กรม Cluster หน่วยงาน บุคคล) เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเครื่องมือที่บริหารกำลังคนให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ และสร้างคุณค่าให้กำลังคนปฏิบัติงานได้สำเร็จ ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

4. การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน ทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก อาทิ การเป็นองค์กรหลักระดับชาติในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมที่มีกฎหมายรองรับให้ทำหน้าที่นี้มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยี (Digital Technology) และวิธีการทำงานใหม่ๆ เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ฯลฯ และปัจจัยแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรทุกระดับ (ระดับโลก ระดับประเทศ จนถึงระดับบุคคล) ให้ความสำคัญกับงานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ทิศทางการปฏิรูปประเทศ/ปฏิรูประบบราชการ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ สร้างโอกาสให้กรมอนามัยนำมาจัดทำยุทธศาสตร์ และนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าประสงค์สูงสุด

