



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง โทร. ๐ ๒๕๕๐ ๔๐๘๙

ที่ สธ ๐๙๐๒.๐๓/ ๕๒๗

วันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔
ระยะครึ่งแผน

เรียน ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
นางวรรณภา กางกั้น

ตามที่กรมอนามัยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนากำลังคนให้เป็นกำลังคนที่มีสมรรถนะพึงประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนกรมอนามัยเป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข” เพื่อเป็นรากฐานการขับเคลื่อนและพัฒนากรมอนามัยอย่างยั่งยืน

กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง ขอเรียนว่าแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยได้ดำเนินการมาแล้ว ๓ ปี โดยได้ประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนดังกล่าว พร้อมจัดทำข้อเสนอเพื่อทบทวนตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ มาตรการ ในช่วงครึ่งหลังของแผน และปรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ฉบับปรับปรุง จึงขอส่งรายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพื่อให้ท่านพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หรือปรับปรุงต่อรายงานดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นางปญญา สิทธิพร)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง

ทพ

๒๖ พ.ค. ๖๔

ทพ น.ก.ศร. แสงทอง

(นางสาวละอ้อ จินสุตะ)

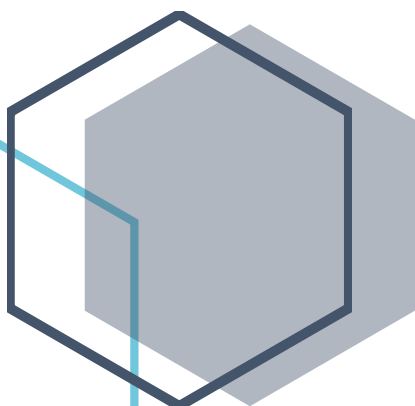
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย



รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์

แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน
พ.ศ. 2560-2564 ระยะครึ่งแผน

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย



สารบัญ

คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
สารบัญตาราง	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขตของการประเมิน	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 นิยามศัพท์	3
1.6 กรอบแนวคิดในการประเมินผลครั้งแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย	5
บทที่ 2 ทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์	6
2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์	6
2.1.2 ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล	7
2.2.1 ความหมายของการประเมินผล	7
2.2.2 รูปแบบการประเมิน	8
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.4 รายละเอียดตัวชี้วัด	12
บทที่ 3 วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	15
3.1 วิธีการประเมินผล	15
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	16
3.2.1 แหล่งข้อมูล	16
3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	17
บทที่ 4 ผลการประเมินครั้งแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน	18
บทที่ 5 สรุปผลการประเมิน อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	26
5.1 อภิปรายผล	26
5.2 ข้อเสนอต่อการปรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย ระยะครั้งแผน	31
เอกสารอ้างอิง	39

คำนำ

ตามที่กรมอนามัยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. 2560 - 2564 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 สำหรับใช้เป็นกรอบทิศทางการยกระดับการพัฒนากำลังคนให้เป็นกำลังคนที่มีสมรรถนะพึงประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนกรมอนามัยเป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข” เพื่อเป็นรากฐานการขับเคลื่อนและพัฒนากรมอนามัยอย่างยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยได้ดำเนินการมาแล้ว 3 ปี จึงต้องมีการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานกรมอนามัยตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนดังกล่าว และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อนำไปใช้ในการทบทวนตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการ ในช่วงครึ่งหลังของแผน และปรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ฉบับปรับปรุง และให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมในระยะต่อไป

กองการเจ้าหน้าที่
พฤษภาคม 2563

บทสรุปผู้บริหาร

จากเป้าหมาย (Targets) ที่กรมอนามัยกำลังมุ่งขับเคลื่อน “กำลังคน (Manpower)” เป็นพลังสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ กำลังคนที่มีคุณภาพย่อมเป็นต้นทุนที่จะส่งต่อสู่ผลิตภาพ (Productivity) ที่พึงประสงค์

กรมอนามัย ได้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย (Manpower) กรมอนามัย 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการยกระดับการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ เป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข”

การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน (พ.ศ.2560 - 2564) มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย ระยะครึ่งแผน 3 ปี (พ.ศ.2560-2562) และการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการทบทวนตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และมาตรการในช่วงครึ่งหลังของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย (พ.ศ. 2560 - 2564) เก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดประชุมหารือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ผลตามตัวชี้วัด 7 ตัวภายใต้ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของปีงบประมาณ 2560 , 2561 และ 2562

ผลการประเมินพบว่า **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนา** กำลังคน(HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย 1 ตัวชี้วัด ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับสูงกว่าเป้าหมาย จากการประเมินพบว่ากลไกการบริหารและขับเคลื่อนงานการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการทำงานแบบคลัสเตอร์และข้ามสายงาน (Cluster HR) และกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (CHRO : Chief Human Resource Officer) และไม่บรรลุเป้าหมาย 1 ตัวชี้วัด ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราค่าจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564) อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย จากการประเมินพบว่าหน่วยงานที่มีอัตราค่าจ้างต่ำกว่าขั้นต่ำ เกิดจากสถานการณ์การสูญเสียเหตุจากการเกษียณอายุราชการ ไม่ได้รับจัดสรรตำแหน่งคืนจากการเกษียณเต็ม 100% ตามมาตรการปรับลดกำลังคนภาครัฐ (ก.พ.) จึงมีข้อเสนอให้มุ่งเน้นเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีทักษะประสบการณ์ที่หลากหลาย และปรับวิธีการทำงานโดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารกำลังคน (Manpower Management)** ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัย มีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0 บรรลุเป้าหมายในระดับสูงกว่าเป้าหมายจากการประเมินพบว่าประเด็นที่สะท้อนผลการดำเนินงานดังกล่าวสืบเนื่องจากกรมอนามัยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีหลักสูตรและทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน ทั้งกลุ่มที่เป็นบุคลากรใหม่ กลุ่มที่เป็นกำลังคนหลัก Gen Y ด้วยหลักสูตร OSOF (Our Skill Our Future) เน้นคิดเป็น เห็นต่าง สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง วางเป้าหมายเป็นกองกำลังขับเคลื่อนและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และ Gen X ด้วยหลักสูตร NeGSOF (Next Generation Shape Our Future) เน้นการเตรียมผู้บริหารในระยะเวลายาวขึ้นโดยใช้กระบวนการ Job Shadowing ติดตามอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจากตัวแบบ จึงมีข้อเสนอให้

พัฒนากำลังคนด้วยสมรรถนะหลักกรมอนามัย (A2IM) ในการเป็นผู้อภิบาลระบบ ที่เน้นฐานคิดและฐานใจ ปรับ Mind Set และ Skill Set ใหม่ ลดเวลาเรียนบรรยาย และเน้นกระบวนการกลุ่มเปิดใจยอมรับภารกิจใหม่ ปรับวิธีการคิดโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบ และการเตรียมกลุ่มหัวหน้างาน/กลุ่มระดับชำนาญการพิเศษ สำหรับด้านการบริหาร หรือการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่ง จากการขาดช่วงทางการบริหาร **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance Based Management System)** ประกอบด้วย 1 ตัวชี้วัด ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบรรลุเป้าหมายในระดับสูงกว่าเป้าหมาย จากการประเมินพบว่าตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 กรมอนามัยปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยนำระบบ PMS มาเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กรมอนามัยสู่หน่วยงานและบุคคล โดยการถ่ายระดับและมอบหมายงาน ในระดับต่างๆ (Cascading and Assignment) จนถึงกลไกการบริหารผลงาน (Evaluation) และการเลื่อนเงินเดือน (Compensation Management) จึงมีข้อเสนอให้ควรมีการประเมินระบบ PMS เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารค่าตอบแทน **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change)** ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม บรรลุเป้าหมายในระดับสูงกว่าเป้าหมาย จากการประเมินพบว่าดำเนินงานโดยการกำหนด PA ระดับหน่วยงาน ในการส่งเสริม ป้องกัน และการพัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใสกรมอนามัย ทำให้เกิดความตระหนัก ทั้งด้านการขับเคลื่อนและการปฏิบัติ จนนำมาสู่การได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards) จากสำนักงาน ป.ป.ช. ติดต่อกัน 5 ปี (2557-2561) และได้รับรางวัลชมเชยในปี 2562 จึงมีข้อเสนอให้ขับเคลื่อนการส่งเสริม ป้องกัน และพัฒนามาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส กรมอนามัย เพื่อให้เป็นองค์กรโปร่งใสอย่างยั่งยืน ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน บรรลุเป้าหมายในระดับสูงกว่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร บรรลุเป้าหมายในระดับสูงกว่าเป้าหมาย จากการประเมินความผูกพันพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับ ความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าความสามารถทำงาน ให้สำเร็จอยู่เสมอ (Self-efficacy) การได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Reward Cognition) นโยบายและทิศทางองค์กรที่ชัดเจน (Organizational Direction) วิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูง (Executive Vision) และงานที่ทำอยู่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา (Work Growth) และเมื่อพิจารณาความผูกพัน ในกลุ่ม Gen Y มีระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับ Gen X และ Gen BB ซึ่งปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันของ Gen Y เป็นทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน รองลงมาคือการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม การทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ และองค์กรเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จึงมีข้อเสนอให้เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ คิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และยกระดับคุณค่าของคน ของงานที่ ทำสำเร็จ

จากการประเมินดังกล่าวข้างต้นจึงเสนอให้มีการขับเคลื่อนงานตาม 4 ประเด็นยุทธศาสตร์เดิม ภายใต้เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการเดิม โดยปรับค่าเป้าหมายและขยายระยะเวลา ในการดำเนินงานเพิ่มอีก 1 ปี จากเดิมสิ้นสุดแผนในปี 2564 เป็นสิ้นสุดแผนในปี 2565 เพื่อให้การขับเคลื่อน การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีระยะเวลาการดำเนินงานสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ฉบับปรับปรุง

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	15
ตารางที่ 2 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	15
ตารางที่ 3 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	15
ตารางที่ 4 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	16
ตารางที่ 5 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	18
ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเดิมกับสมรรถนะใหม่	19
ตารางที่ 7 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	20
ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	21
ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	23
ตารางที่ 10 สรุปการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมนามัย	26
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562	
ตารางที่ 11 สรุปข้อเสนอต่อการปรับแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคนกรมนามัย ระยะครึ่งแผน	31

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

จากบทบาทที่สำคัญของกรมอนามัยที่จะสร้างระบบของประเทศให้เอื้อต่อการจัดการสุขภาพในทุกช่วงชีวิตภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ (Life Course Approach) จึงได้กำหนดทิศทางองค์กรไว้อย่างชัดเจน ว่าจะเป็้องค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาพของประชาชนภายใต้ภารกิจสำคัญ คือ การสังเคราะห์ ใช้ความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบ โดยการประสานงานสร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน กรมอนามัยจึงได้ยกระดับการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นกรมอนามัย 4.0 (DoH 4.0) โดยมุ่งเป้าหมายการสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรม (Value Base SMART Innovation) ให้เกิดเป็น “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” ประกอบกับเป้าหมายที่กรมอนามัยกำลังมุ่งขับเคลื่อน “กำลังคน (Manpower)” ที่เป็นพลังสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยกำลังคนที่มีคุณภาพย่อมเป็นต้นทุนที่จะส่งต่อสู่ผลิตภาพ (Productivity) ที่พึงประสงค์ ในฐานะของการเป็นผู้ที่สั่งสมต่อยอดภูมิปัญญา ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงประสบการณ์ การวางแผน (HRP) การบริหาร (HRM) และการพัฒนาสมรรถนะ (HRD) ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่องค์กรต้องกำหนดเพื่อรองรับความท้าทายท่ามกลางบริบทของสังคมโลก และประเทศที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงกำลังคน ในฐานะทุนจึงมีบทบาทสำคัญที่สร้างสรรค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ในการขับเคลื่อนกรมอนามัยสู่เป้าหมาย และเป็นกรอบทิศทางยกระดับการพัฒนากำลังคนให้เป็นกำลังคนที่มีสมรรถนะพึงประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนกรมอนามัยเป็น “คนดี สร้างคุณค่า สร้างความสุข” ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารกำลังคน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม

เป้าประสงค์ : อัตรากำลังคนพอเพียง และมีสมรรถนะเหมาะสมสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

ตัวชี้วัด : 1. ร้อยละของหน่วยงาน มีสมรรถนะการบริหารกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตรา ก้าง พ.ศ. 2560 - 2564)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยกระดับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management)

เป้าประสงค์ : เพิ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม จนสามารถเป็นนักวิจัย (Researcher & Innovator)

ตัวชี้วัด : ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system)

เป้าประสงค์ : มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวก

ตัวชี้วัด : ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change)

เป้าประสงค์ : เพิ่มความสุข และคุณภาพชีวิตการทำงาน ให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

- ตัวชี้วัด :**
1. ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม
 2. ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน
 3. ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

การดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 นับได้ว่าดำเนินการมาถึงระยะครึ่งแผน กองการเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน จึงได้ดำเนินการประเมินแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน กรมอนามัย ระยะครึ่งแผน (พ.ศ. 2560 - 2562) เพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรคและความต้องการในการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการเร่งรัด สนับสนุนแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนยกเลิกหรือปรับปรุงแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่เหมาะสม และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานกรมอนามัย ในช่วงระยะเวลาที่เหลือของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยและระยะต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. 2560 - 2564 ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2562)
2. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการทบทวนตัวชี้วัดเป้าประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และมาตรการ

1.3 ขอบเขตของการประเมิน

การประเมินแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย ระยะครึ่งแผน (พ.ศ. 2560 - 2562) ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และรายละเอียดตามกรอบการประเมิน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาของการศึกษาจะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยในระดับปฏิบัติการ โดยการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งวัดผลจากตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2562)

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการ เดือนสิงหาคม – พฤศจิกายน 2563

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การประเมินแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมนามัย ระยะครึ่งแผน จะทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานตามเป้าหมาย กระบวนการในการนำแผนไปปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์จะนำไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของแผน และพัฒนากลไกการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ความเชื่อมโยง การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนด

1.5 นิยามศัพท์

หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานต่ำกว่าระดับกรมหนึ่งระดับ ทั้งหน่วยงานตามกฎหมายกระทรวง (หน่วยงานที่ปรากฏตามกฎหมายกระทรวง โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ มาตรา 8 ณ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน) และหน่วยงานตามการบริหารงานภายใน (หน่วยงานที่มีความจำเป็นจะแบ่งส่วนราชการ โดยให้มีหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากกฎหมายใด ตามมาตรา 31 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน)

Performance Agreement (PA) หมายถึง การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ

Cluster HR หมายถึง คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบบริหารและวิธีการทำงานกลุ่มยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน

Chief Human Resource Office (CHRO) หมายถึง ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบ DoH Dashboard หมายถึง ระบบสารสนเทศสนับสนุนด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

ระบบ DOC หมายถึง ระบบศูนย์ติดตามการปฏิบัติงานกรมนามัย

Individual Score Card (ISC) หมายถึง ตัวชี้วัดระดับบุคคล

Tuesday Regular meeting หมายถึง การประชุมทุกวันอังคารของผู้บริหาร

สมรรถนะกำลังคน หมายถึง สมรรถนะหลักของบุคลากรกรมนามัยที่จะเป็นผู้อภิบาลระบบ (A2IM)

สมรรถนะหลัก ก.พ. มีรายละเอียดความหมาย ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะหลักของกรมอนามัย (core competency) A2IM

1. Assessment (การประเมิน) หมายถึง ความสามารถในการวางระบบการประเมินให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์สำคัญและจำเป็น อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ เพื่ออภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

2. Advocacy (การชี้แนะเชิงกลยุทธ์) หมายถึง ชี้แนะ โน้มน้าว ชักจูง ตอรอง โดยใช้ข้อมูลและความรู้บนหลักฐานเชิงประจักษ์ แก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจนบรรลุเป้าหมาย อันส่งผลต่อการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัย

3. Intervention (ปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม) หมายถึง การออกแบบมาตรการ/แนวปฏิบัติการในเชิงยุทธศาสตร์ของการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมที่สามารถยกระดับและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้วยการนำข้อมูลและหลักฐานที่ครบถ้วนรวมทั้งแนวคิดที่ซับซ้อน คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในระดับชาติ/นานาชาติ รวมทั้งนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมเข้ามาประยุกต์มาใช้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ และนำภาคีเครือข่าย/พันธมิตรเข้ามามีส่วนร่วม

4. Management & Governance (จัดการ/อภิบาลระบบ) หมายถึง การบริหาร สนับสนุน เพื่อการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ในระดับต่าง ๆ คือ

ระดับประเทศ : บริหารเพื่อชี้แนะ นโยบาย และออกกฎหมายโดยร่วมมือกับเครือข่ายและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ (Accountability)

ระดับจังหวัด/อำเภอ : ดำเนินการให้เกิดรูปแบบและมาตรฐานที่เหมาะสมด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัดและอำเภอ

ระดับท้องถิ่น/ชุมชน/ประชาชน : เพื่อให้เกิดความสามารถในการจัดการและดูแลตนเองด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ได้อย่างเหมาะสม

1.6 กรอบแนวคิดในการประเมินผลครั้งแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการประเมินผลครั้งแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย

บทที่ 2 ทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. 2560 - 2564 ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2560 - 2562) ครั้งนี้ผู้จัดทำ ได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

เจมส์ เบรน ควินน์ (วันชัย มีชาติ, 2554) ให้ความหมายของ ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง รูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันเดียวกันของเป้าหมาย นโยบาย และกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ ซึ่งมององค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เซอร์เกย์ (Sergay, 2012) อธิบายคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวนี้

ฮิล และ โจนส์ (Hill&Jones, 2009) อธิบายคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่าสิ่งนี้หมายถึงการมีสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด เพื่อสนองความต้องการบนช่วงเวลาเฉพาะ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน (KelvinnHinde, n.d.)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ รูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์กรคือใคร ทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา (Bryson, 1995)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การ โดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Scholes, 1999)

สรุปจากความหมายของยุทธศาสตร์ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยุทธศาสตร์ คือ ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการ ที่องค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด แผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกัน หรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึงและวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้

2.1.2 ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์การ
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐก็จะต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน
4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2548)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการดำเนินโครงการ เนื่องจากผลจากการประเมินจะทำให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผลการประเมินจะทำให้ผู้รับผิดชอบรู้ถึงสถานะของการดำเนินการทำให้สามารถปรับปรุง แก้ไข หรือหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

2.2.1 ความหมายของการประเมินผล

ความหมายของการประเมิน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ได้ให้ความหมายของ “การประเมิน” ว่าเป็นการประมาณค่าหรือราคาเท่าที่ควรจะเป็นจริง การประเมินผล หมายถึง การพิจารณาและวัดค่าของกิจการใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมคิด พรหมจ้อย (สมคิด พรหมจ้อย, 2550) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสูง การประเมินเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ กล่าวคือ แผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ/แผนงาน หรือไม่เพียงใด ทำได้ทั้งการประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินกำลังดำเนินการอยู่ และการประเมินผลแผนงาน/โครงการหลังจากการดำเนินงานได้สิ้นสุดแล้ว

บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ (บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ, 2553) แนวคิด หลักการ ของการประเมิน เพื่อการพัฒนา การประเมินเพื่อการพัฒนา หมายถึง "การตีค่าหรือความหมายของข้อมูลหรือปรากฏการณ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการประเมิน โดยเทียบข้อมูลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วใช้ค่าหรือความหมายนั้นไปเป็นจุดเน้นหรือแนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขให้ดีขึ้น"

เชาว์ อินโย (เชาว์ อินโย, 2555) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาคุณค่าของ สิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนด เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ตีค่าผลการดำเนินการนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผล คือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของ การดำเนินโครงการ การวัดผลความก้าวหน้าของโครงการในขณะใดขณะหนึ่ง เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแผนหรือวางแผนใหม่ในอนาคต

2.2.2 รูปแบบการประเมิน

คำว่ารูปแบบของการประเมิน (Evaluation Model) หรือแบบจำลองนั้น หมายถึง กรอบ หรือแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและการประเมินที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าที่ได้รับการพัฒนา มาหลายยุคหลายสมัย นักประเมินหลายท่านได้เสนอรูปแบบการประเมินที่มีแนวคิด ทฤษฎีและหลักเหตุผล เฉพาะอย่าง แต่ละรูปแบบต่างก็มีความจำกัด มีจุดอ่อน จุดเด่น และประโยชน์แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการปรับให้ สอดคล้องกับความเหมาะสม ในที่นี้ขอกล่าวถึงเฉพาะการแบ่งรูปแบบการประเมินตามเกณฑ์การประเมิน ที่อ้างอิงถึงเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง การประเมินที่มุ่งเน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) และ การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) ดังนี้

1. การประเมินตามเกณฑ์การประเมินที่อ้างอิงถึงเป้าหมาย เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง สามารถแบ่ง รูปแบบการประเมินเป็น 2 รูปแบบ คือ (ศิริชัย กาญจนวาสี , 2556 และพิชิต ฤทธิ์จรรย์ , 2557)

(1) การประเมินแบบอิงวัตถุประสงค์ (Goal - Based Evaluation: GBE) Tyler (1940) เป็นนักประเมินเชิงระบบคนสำคัญ ได้ใช้คำว่า "การประเมินทางการศึกษา" ซึ่งหมายถึงกระบวนการวัดคุณค่า ของผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อันเกิดจากการเรียนการสอน ซึ่งสิ่งที่แตกต่างระหว่าง "การวัด " และ "การประเมิน" คือ การประเมินเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลที่เกิดกับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือเรียกว่า การประเมินแบบอิงวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อแนวทางการประเมินในปัจจุบัน และต่อมายังได้พัฒนาเป็นการประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Evaluation) หรืออื่น ๆ ตามมาอีกหลายรูปแบบ

(2) การประเมินแบบไม่อิงวัตถุประสงค์ (Goal - Free Evaluation: GFE) Scriven (1973) นักปราชญ์ทางการประเมินได้เสนอแนวคิดของการประเมินที่เรียกว่า การประเมินแบบไม่อิงวัตถุประสงค์ (GFE) ซึ่งเป็นรูปแบบที่พยายามลดความลำเอียงของการประเมินที่เน้นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Effects) หรือผลทั้งหมดของโครงการทั้งในแง่ผลที่คาดหวัง และผลที่ไม่ได้คาดหวัง เช่น ผลข้างเคียง ซึ่งอาจเป็นไปได้ ทั้งทางบวกและทางลบ ในการตัดสินคุณค่าของโครงการอาจต้องใช้การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อเป็นเกณฑ์ หรืออาจใช้วิธีการเปรียบเทียบกับโครงการที่มีความใกล้เคียงกัน เป็นต้น

2. การประเมินที่มุ่งเน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model)

ไทเลอร์ (Tyler, 1943) เป็นผู้นำที่สำคัญในการประเมินโครงการ ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า การประเมิน คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ โดยมีความเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดี ในภายหลัง เขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน โดยเสนอเป็นกรอบความคิดครั้งแรกในปี ค.ศ. 1943 โดยเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม แล้วประเมิน ความสำเร็จของวัตถุประสงค์เหล่านั้น เกษม ศิริสุขโขดม (เกษม ศิริสุขโขดม , 2550) ได้กล่าวถึง แนวความคิด “แบบจำลองที่ยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective)” หรือ

เรียกว่า “Tyler’s Goal Attainment Model” คือ การประเมินผลโดยพิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแบบนี้จึงเป็นเพียงการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานว่า สามารถส่งผลให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้คาดการณ์ไว้เพียงใด หากไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ มีผลเนื่องมาจากสาเหตุใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายนั้นได้

ข้อบ่งชี้ของการพิจารณาในการประเมินผลแบบ Goal Attainment Model สามารถพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ 2 ประการ คือ

(1) First approach evaluation การประเมินผลโดยพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct benefit) อันเนื่องมาจากโครงการ โดยมีสมมติฐานแห่งความสัมพันธ์ (Linkage Hypothesis) ของปัจจัยที่ลงทุนไป (Input) กับผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Output) ตัวอย่างเช่น โครงการสร้างระบบชลประทานซึ่งเมื่อโครงการแล้วเสร็จผลโดยตรงที่ปรากฏก็คือ พื้นที่เกษตรกรได้รับน้ำจากระบบชลประทานนั้น

(2) Socio - Psychical evaluation เป็นการประเมินผลกระทบต่อพฤติกรรมทางสังคมโดยทางอ้อม (Indirect benefit) ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการ โดยมีสมมติฐานแห่งความสัมพันธ์ (Linkage Hypothesis) ของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Output) ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับวัตถุประสงค์ (Purpose) และจุดมุ่งหมายระดับสูง (Goal) ตัวอย่างเช่น เมื่อระบบชลประทานเสร็จสมบูรณ์สามารถส่งน้ำไปเลี้ยงพื้นที่ที่เพาะปลูกได้ตลอดทั้งปีจะมีผลกระทบทางอ้อมทำให้เกษตรกรสามารถเพาะปลูกข้าวได้ผลผลิตสูงขึ้น อันเป็นผลให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น การมีผลผลิตและมีรายได้เพิ่มขึ้นนี้ ก็ถือได้ว่าเป็นผลที่ได้รับทางอ้อมจากโครงการชลประทาน นั้น

สำหรับการประเมินผลประเภทนี้ ได้นำมาเผยแพร่และใช้กันอย่างกว้างขวางโดยองค์การ USOM. และโครงการ A.I.D. ซึ่งประเทศต่าง ๆ ในเอเชียนำระบบการประเมินผลลักษณะนี้มาใช้เป็นส่วนมาก

2.2.3 การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model)

แนวคิดของ Robert E. Stake นั้น คำนึงถึงความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกันของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการในการประเมินโครงการ ผู้เกี่ยวข้องคนหนึ่งอาจต้องการทราบเกี่ยวกับความแน่นอน และสอดคล้องในการวัดเพื่อการประเมินนั้น ๆ ในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นอาจต้องการทราบทิศทางการดำเนินงานของโครงการหรือผู้ใช้ผลผลิตของโครงการอาจมีความต้องการอีกรูปหนึ่ง สำหรับนักวิจัยอาจต้องการสารสนเทศที่แตกต่างไปจากผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพราะการประเมินนั้นต้องการที่จะรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของโครงการอย่างละเอียดลึกซึ้งเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ดังนั้น การประเมินโครงการจึงต้องมีการบรรยายเกี่ยวกับโครงการอย่างละเอียดเพื่อให้ครอบคลุมถึงสารสนเทศที่จะต้องสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการนั้น จึงเสนอรูปแบบของการประเมินโครงการอย่างมีระบบ โดยการบรรยายและตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับโครงการตามหลักการของโครงการนั้น ๆ

Stake ได้เสนอโครงสร้างของรูปแบบการประเมิน Countenance Model ซึ่งตามโครงสร้างของรูปแบบนี้จำแนกข้อมูลการประเมินออกเป็น 2 ส่วน คือ เมตริกซ์บรรยาย (Description Matric) และเมตริกซ์การตัดสินคุณค่า (Judgment Matric) และได้เสนอว่าก่อนบรรยายหรือตัดสินคุณค่าของโครงการใด ๆ นักประเมินควรทำการวิเคราะห์หลักการเหตุผลของโครงการนั้น ๆ ด้วย การประเมินโครงการตามแนวคิดของ Stake ผู้ประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลที่แท้จริงให้ได้ เนื่องจากแหล่งข้อมูลมีมากมาย และวิธีการเก็บข้อมูลก็มีหลายวิธี ข้อมูลที่ต้องการคือข้อมูลที่น่ามาใช้เพื่อการอธิบายและการตัดสินใจ ตามรูปแบบการประเมินนี้ได้จำแนกสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการประเมินออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สิ่งนำหรือปัจจัยเบื้องต้น (Antecedents) หมายถึง สภาพเงื่อนไขหรือปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ

2. กระบวนการหรือการปฏิบัติ (Transaction) หมายถึง กิจกรรมดำเนินตามกิจกรรมที่ปฏิบัติ พฤติกรรมระหว่างบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับอาจารย์ นักเรียนกับนักเรียน เป็นต้น

3. ผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน (Outcome) หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากโครงการ

ในการเก็บข้อมูลผู้ประเมินต้องบันทึกข้อมูลทั้งสามชนิดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความคาดหวังหรือแผนงาน (Intents) หมายถึง สิ่งที่คาดหวังจำแนกเป็นความคาดหวังเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลการดำเนินงานโครงการ

2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Observations) หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจำแนกเป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติและผลการดำเนินงาน

3. มาตรฐาน (Standards) หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน คุณลักษณะที่ควรจะมี ควรจะทำ หรือควรจะได้รับเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลการดำเนินงาน

4. การตัดสินใจ (Judgment) หมายถึง ผลการพิจารณาการตัดสินใจ เป็นการพิจารณาสรุปเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น การปฏิบัติ และผลการดำเนินงาน

แนวคิดของ Stake แตกต่างไปจากแนวคิดของคนอื่น ๆ ตรงที่พบว่าผลผลิตยังไม่ได้ไม่ได้หมายความว่าความวางแผนไม่ดี หรือหลักสูตรไม่ดี แต่อาจบกพร่องที่องค์ประกอบอื่นๆ เช่น การจัดสภาพแวดล้อม ผู้สอน ผู้บริหาร ผู้เรียน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมส่งเสริมการเกษตร (2554) ทำการประเมินผลการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กับหน่วยงานในสังกัด 152 หน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบฟอร์มประกอบการดำเนินงานที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ รายงานกรมส่งเสริมการเกษตรตามระยะเวลาที่กำหนด รวม 4 แบบฟอร์ม ทำการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมระยะเวลาดำเนินการ 14 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2552 ถึงเดือนธันวาคม 2553 ผลการประเมินพบว่า (1) หน่วยงานร้อยละ 90.80 มีการดำเนินการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ (2) คุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.75 และ 3.81 จากคะแนนเต็ม 5.00 ตามลำดับ (3) ผลสำเร็จของการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรมที่เลือกดำเนินงานอยู่ที่ระดับร้อยละ 99.30 ของเป้าหมายดำเนินการ และ (4) ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงการนำไปใช้ประโยชน์ หรือพัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว ทศนีย์ ประธาน และกฤติกา เลขะกุล (2555) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 เพื่อศึกษาระดับ และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อคุณภาพการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา การประเมินผลงาน ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ และความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนร้อยละ 75.90 ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกระบี่ ร้อยละ 57.50 และร้อยละ 40.90 มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือโครงการที่จัดหรือสนับสนุนการจัด

และเข้าร่วมกิจกรรมฟุตบอล "อบจ.กระบี่คัพต้านภัยยาเสพติด" ตามลำดับ ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่าคุณภาพการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา และประเมินผลงานในระดับดี มีความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ และการบริหารจัดการในระดับปานกลาง ประชาชนที่มีรายได้ ระดับการศึกษา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัด และการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาฟุตบอลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาในด้านความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่และการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณภาพการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา การประเมินผลงานในภาพรวม ความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่และการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.46 - 0.88

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2556) ผลการประเมินยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางที่สำคัญตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ 11 ทำการประเมินความสำคัญในระดับแนวทางตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตั้งแต่ระดับอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน หัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าส่วน จำนวน 112 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประเมินให้ความสำคัญกับทุกยุทธศาสตร์และให้มีจุดเน้นความต้องการในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับมาตรการ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินการ

สำนักงานประมาณ (2556) รายงานการติดตามประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โครงการมาตรการรณรงค์ครั้งแรก มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณเปรียบเทียบกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2556 ประเมินวิธีการ/กระบวนการดำเนินงานของโครงการและใช้ทรัพยากรในการดำเนินโครงการฯ รวมทั้งประเมินผลลัพธ์ ผลกระทบ และความยั่งยืนของโครงการรณรงค์ครั้งแรก ตั้งแต่เริ่มดำเนินการถึงปัจจุบัน จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของโครงการ โดยเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ของโครงการมาตรการรณรงค์ครั้งแรกของรัฐบาล พบว่า ผลการดำเนินงานสามารถเพิ่มกำลังซื้อภายในประเทศบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจากมีประชาชนผู้ที่ไม่เคยมีรถยนต์มาก่อน สามารถซื้อรถยนต์และมาขอใช้สิทธิ์ยื่นขอคืนภาษีสรรพสามิต สำหรับรถยนต์คันแรกได้จำนวนทั้งสิ้น 1,254,297 คน ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 754,297 คน จากรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านผลการดำเนินงานของโครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าโครงการมีประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการค่อนข้างสูง

รัตนา มีเจริญ (2557) ทำการศึกษาสภาพและประเมินผลการดำเนินงานโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ จากตัวอย่างขนาด 1,158 คน พบว่าโครงการของเทศบาลมี 3 ลักษณะ ได้แก่ โครงการเกี่ยวกับสาธารณะ โครงการเกี่ยวกับโรงเรียน และโครงการเกี่ยวกับศูนย์เด็กเล็ก ผลการประเมินโครงการโดยพิจารณาจากระดับของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ใน 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า โครงการทั้ง 3 ลักษณะมีการปฏิบัติการในระดับดี โดยโครงการเกี่ยวกับศูนย์เด็กเล็กมีการปฏิบัติที่สูงที่สุด ในขณะที่โครงการเกี่ยวกับสาธารณะมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าโครงการลักษณะอื่น

พิชาย รัตนดิกล ญ ภูเก็ต (2559) จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์การประเมินแผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิต ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555 - 2559) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ โดยรวมถึงกระบวนการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินความคุ้มค่าของโครงการที่สำคัญของกรมสุขภาพจิต ตลอดจนศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมสุขภาพจิต เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนางานสุขภาพจิต การประเมินผลมีการดำเนินงาน 2 ส่วน คือ การประเมินโดยหน่วยงานซึ่งมีสำนักยุทธศาสตร์สุขภาพจิต (สยส.) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลกำกับติดตาม มีแนวทางในการประเมินคือ การประเมินตามตัวชี้วัด โดยใช้แผ่นแม่แบบ (Template) ในการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร และนำมาเปรียบเทียบระหว่างค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติจริง อีกส่วนหนึ่งเป็นการจ้างผู้ประเมินจากภายนอก โดยใช้กรอบแนวคิดการประเมินแบบ CIPP ประกอบด้วยการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และใช้ระเบียบวิธีการประเมินแบบผสม (Mixed Method) ระหว่างระเบียบวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายกับผลการปฏิบัติจริงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกกรมสุขภาพจิต และระบบสาธารณสุข เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเป็นกลางและครอบคลุมรอบด้าน และวิธีการวิเคราะห์ใช้ทั้งหลักการเชิงตรรกะ การจัดประเภท การเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ และใช้สถิติ

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์ การบริหารกำลังคนกรมอนามัย ระยะครึ่งแผน พิจารณาจากผลการดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 ตามตัวชี้วัดภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น จำนวน 7 ตัวชี้วัด เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยวิธีการประเมินที่มุ่งเน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) ตามแนวความคิด “แบบจำลองที่ยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective)” ของ Ralph W. Tyler ซึ่งสรุปได้ว่า โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ดูได้จากผลผลิตของโครงการว่า ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่

2.4 รายละเอียดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคน หมายถึง หน่วยงานที่มีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการ สูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรฐาน ระดับที่ 4 ขึ้นไป

วิธีคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนหน่วยงานที่มีคะแนน PA ผ่านค่าเป้าหมายระดับ 4 ขึ้นไป}}{\text{จำนวนหน่วยงานทั้งหมด}} \times 100$$

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราค่าจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564)

อัตราค่าจ้างที่เพียงพอ หมายถึง อัตราค่าจ้างของหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานได้เทียบกับกรอบอัตราค่าจ้าง

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากวิเคราะห์ กรอบอัตราค่าจ้าง FTE แพ้มีข้อมูลกรอบอัตราค่าจ้าง กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตราค่าจ้าง

วิธีคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนหน่วยงานที่มีอัตราค่าจ้างไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราค่าจ้าง}}{\text{จำนวนหน่วยงานทั้งหมด}} \times 100$$

ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0

วิธีคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพ ที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ AAIM}}{\text{จำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพทั้งหมด}} \times 100$$

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย หมายถึง หน่วยงานมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ผ่านค่าเป้าหมาย ระดับ 3

วิธีคำนวณ

$$= \frac{\text{จำนวนหน่วยงานที่มีคะแนน PA ผ่านค่าเป้าหมายระดับ 3}}{\text{จำนวนหน่วยงานทั้งหมด}} \times 100$$

ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม

บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง บุคลากรกรมอนามัยมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตโปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและ ไม่แสวงหาประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

วิธีคำนวณ ใช้ผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกรมอนามัย (Integrity and Transparency Assessment : ITA) โดยสำนักงาน ป.ป.ท. เทียบกับค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน

บุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงานหมายถึง การที่บุคคลมีความสบายใจในที่ทำงาน มีความรัก ความผูกพัน และความภาคภูมิใจ ในองค์กร มีความมั่นใจในอาชีพรายได้ และมีความพึงพอใจกับความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร

วิธีคำนวณ ใช้ผลคะแนนเฉลี่ยจากระบบการประเมินความสุขด้วยตนเอง (Happinometer) ในมิติ Happy work-life (การงานดี) เทียบกับค่าเป้าหมาย

ความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยระดับความสุขตนเอง และความสุขรวมของบุคคลในองค์กร

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
0.00 - 24.99	ไม่มีความสุขอย่างยิ่ง: Very Unhappy สะท้อนให้เห็นว่า คนทำงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับ “ไม่มีความสุขเลย” ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขอย่าง เร่งด่วน
25.00 - 49.99	ไม่มีความสุข: Unhappy สะท้อนให้เห็นว่า คนทำงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับ “ไม่มีความสุข” ผู้บริหารต้องดำเนินการแก้ไขอย่าง จริงจัง
50.00 - 74.99	มีความสุข: Happy สะท้อนให้เห็นว่า คนทำงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับ “มีความสุข” ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้มีความสุข ยิ่งขึ้นไป
75.00 - 100.0	มีความสุขอย่างยิ่ง: Very Happy ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า คนทำงานในองค์กรของท่านอยู่ในระดับ “มีความสุขมาก” ผู้บริหารควรสนับสนุน และยกย่องเป็นแบบอย่าง

ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง *เจตคติที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับการสนับสนุนขององค์กรที่ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรม ทศนคติ และความรู้สึกรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรใน ๓ ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร เป้าหมาย และค่านิยม พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กรเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร
3. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บรรณาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร แสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วย ความจงรักภักดี พร้อมสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น และพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร

(* Eisenberger, 1990) (** Steers & Porter, 1977 อ้างถึงใน พิชญากุล ศิริปัญญา, 2545)

วิธีการคำนวณ

$$= \frac{\text{Participation} + \text{Trust} + \text{Alert}}{3} \times 100$$

Participation: การมีส่วนร่วมในการกิจและกิจกรรมขององค์กร

Trust: ความเชื่อในทิศทางและนโยบายขององค์กร

Alertness: ความกระตือรือร้น

บทที่ 3 วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน

3.1 วิธีการประเมินผล

การประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน ระยะครึ่งแผน ใช้วิธีการวัด (Measurement) และการประเมิน (Evaluation) โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 ตามตัวชี้วัดภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น จำนวน 7 ตัวชี้วัด เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 เพื่อสะท้อนความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้การขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และระยะเวลา ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม

เป้าประสงค์ : อัตรากำลังคนพอเพียงและมีสมรรถนะเหมาะสม สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้
ตารางที่ 1 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	2560	2561	2562
1. ร้อยละของหน่วยงาน มีสมรรถนะการบริหารกำลังคน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<70	70	80
2. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564)	<75	75	80

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยกระดับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management)

เป้าประสงค์ : เพิ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม จนสามารถเป็นนวัตกรรม (Researcher & Innovator)

ตารางที่ 2 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	2560	2561	2562
ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0	<65	65	70

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system)

เป้าประสงค์ : มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวก

ตารางที่ 3 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	2560	2561	2562
ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย	<75	75	80

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change)

เป้าประสงค์ : เพิ่มความสุข และคุณภาพชีวิตการทำงาน ให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4 แสดงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	2560	2561	2562
1. ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม	<55	55	60
2. ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน	<47	47	48
3. ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	<60	60	65

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2.1 แหล่งข้อมูล

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของหน่วยงาน มีสมรรถนะการบริหารกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากระบบบุคลากร กรมอนามัย (<https://hr.anamai.moph.go.th>) วิเคราะห์สมรรถนะในภาพรวม โดยคิดค่าเฉลี่ยจากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564)

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลจากวิเคราะห์ กรอบอัตราจ้าง FTE เพิ่มข้อมูลกรอบอัตราจ้างกลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตราจ้าง

ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการพัฒนาบุคลากรจากกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล จากระบบบุคลากร กรมอนามัย (<https://hr.anamai.moph.go.th>) ระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ กลุ่มทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ

ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานประจำปีกรมอนามัย (กองแผนงาน) , DoH Dashboard (<https://dashboard.anamai.moph.go.th>) และข้อมูลจากกลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากกลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและรายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) หมวด 5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2562

ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล รายงานประจำปีกรมอนามัย (กองแผนงาน), DoH Dashboard (<https://dashboard.anamai.moph.go.th>) รายงานผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร (Application Report) หมวด 5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ประจำปี พ.ศ. 2562

3.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำผลการดำเนินงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 ตามตัวชี้วัด ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น จำนวน 7 ตัวชี้วัด มาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 และวัดความสำเร็จของผลผลิต (Output) หลังการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์

บทที่ 4 ผลการประเมินครั้งแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคน

แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย แม้จะอยู่ในระยะครึ่งแผนแต่ยังคงขับเคลื่อนการดำเนินงานใน 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นประเด็นหลักที่จะต้องดำเนินการในระยะ 5 ปี ให้เกิดความต่อเนื่อง ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change) การขับเคลื่อนภายใต้เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์/มาตรการ ที่กำหนดไว้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีผลการประเมิน ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม มีผลการดำเนินงานดังนี้

เป้าประสงค์ : อัตรากำลังคนพอเพียงและมีสมรรถนะเหมาะสม สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้
 ตารางที่ 5 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ตัวชี้วัด	2560		2561		2562		ผลการดำเนินงาน
	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	
1. ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<70	88.56	70	92.39	80	83.04	สูงกว่าเป้าหมาย
2. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย มีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราคลัง พ.ศ. 2560-2564)	<75	73.91	75	74.53	80	74.50	ต่ำกว่าเป้าหมาย

จากตารางที่ 5 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2561 มีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายเมื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีผลการดำเนินงานลดลงจากสองปีแรกซึ่งยังบรรลุตามค่าเป้าหมายที่กำหนด แต่เมื่อวิเคราะห์จากข้อมูลผลการดำเนินงานพบว่าสาเหตุที่ทำให้ค่าเป้าหมายในปีลดลงเนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์และสมรรถนะในการประเมินระดับบุคคลที่สะท้อนถึงสมรรถนะระดับหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ รายละเอียดสมรรถนะเดิมและสมรรถนะใหม่ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะเดิมกับสมรรถนะใหม่

สมรรถนะเดิม (ปี 2559 - 2560)	สมรรถนะใหม่ (ตั้งแต่ปี 2561 เป็นต้นไป)
สมรรถนะหลัก ก.พ. 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม สมรรถนะของตำแหน่งทางการบริหาร 1. ภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง 5. การควบคุมตนเอง 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน สมรรถนะวิชาการ ตำแหน่ง ทว. ชช. ชพ. 1. การวิจัยและพัฒนา 2. การสร้างนวัตกรรม 3. การสร้างสัมพันธภาพกับภาคีเครือข่าย ตำแหน่ง ปก. ชง. ปง. พรก. 1. การดำเนินการเชิงรุก 2. การทำงานบนฐานความรู้ 3. การสร้างสัมพันธภาพกับภาคีเครือข่าย สมรรถนะสนับสนุน ตำแหน่ง ชช. ชพ. อว. 1. การคิดวิเคราะห์ 2. การสร้างนวัตกรรม 3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน ตำแหน่ง ชก. ปก. ชง. ปง. พรก. 1. การค้นคว้าแสวงหาข้อมูล 2. การทำงานบนฐานความรู้ 3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน	สมรรถนะหลัก ก.พ. 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม สมรรถนะของตำแหน่งทางการบริหาร 1. ภาวะผู้นำ 2. วิสัยทัศน์ 3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง 5. การควบคุมตนเอง 6. การสอนงานและการมอบหมายงาน สมรรถนะหลักกรมอนามัย 1. การประเมิน (Assessment) 2. การชี้แนะเชิงกลยุทธ์ (Advocacy) 3. การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม (Intervention) 4. การบริหารจัดการอภิบาลระบบ (Management and Governance)

และตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราค่าจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564) เมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบค่าเป้าหมายตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2562 พบว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากนโยบายในระดับประเทศที่ไม่เพิ่มอัตราค่าจ้างภาครัฐ กรมอนามัยจึงต้องบริหารอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้สูงสุด ประกอบกับตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการกำหนดตำแหน่ง (ว2/58) กำหนดไว้ไม่เป็นการเกลี้ยอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค หรือราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งในภูมิภาคไปกำหนดในราชการส่วนกลาง ประกอบกับในช่วงเวลาที่ผ่านมามีกรมอนามัยสามารถเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้กับบุคลากรโดยการเพิ่มสัดส่วนของตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง จำนวน 2 ตำแหน่ง และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 27 ตำแหน่ง ซึ่งต้องยุบเลิกตำแหน่งเพื่อทำการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวเป็นผลให้อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ อีกทั้งในระหว่างปีกรมอนามัยมีอัตราการสูญเสียข้าราชการจากการลาออก โอน ศึกษาต่อ เป็นต้น 3 ปีย้อนหลัง (2560 - 2562) เฉลี่ยมากถึงร้อยละ 11.3

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management) มีผลการดำเนินงานดังนี้

เป้าประสงค์ : เพิ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมจนสามารถเป็นนวัตกรรม (Researcher & Innovator)

ตารางที่ 7 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ตัวชี้วัด	2560		2561		2562		ผลการดำเนินงาน
	เป้าหมาย	ผลดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลดำเนินงาน	
3. ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยที่มีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0	< 65	77.96	65	78.16	70	84.17	สูงกว่าเป้าหมาย

จากตารางที่ 7 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยที่มีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0 มีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายสืบเนื่องจากการวางแผนพัฒนากำลังคนตอบโจทย์ภารกิจระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งในระยะสั้นกรมอนามัยพิจารณาจาก GAP ภารกิจเชิงนโยบายและตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุยุทธศาสตร์ตามกลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม อาทิ การฝึกอบรมหลักสูตรการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ หลักสูตร Care Manager หลักสูตรผู้ประเมิน EHA หลักสูตร พ.ร.บ.สาธารณสุข เป็นต้น สำหรับระยะยาวกรมอนามัยวางหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะตั้งแต่แรกเข้ารับราชการ ผู้นำระดับต้น และผู้นำระดับกลาง สำหรับหลักสูตรข้าราชการใหม่เรียกว่า Onboarding Program ในปี 2560 กรมอนามัยได้ขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากกลุ่มคนที่มีประสบการณ์มีการเกษียณมากขึ้น สัดส่วนของ Gen BB ลดลง จำเป็นต้องสร้างคนโดยเร็วให้กำลังคนทุกประเภทที่เข้ามาในกรมอนามัยควรเข้าใจบทบาท ภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม จึงกำหนดให้บุคลากรใหม่ต้องเข้า

Onboarding Program โดยหลักสูตรประกอบด้วย Organization Direction โดยผู้บริหารกรมอนามัย , Core Value & Culture (Workshop) , บทบาทคนรุ่นใหม่ในการรับผิดชอบงานกรมระดับประเทศและเรื่องกฎระเบียบและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในปี 2561 กรมอนามัยได้ปรับปรุงหลักสูตรให้เข้มข้นขึ้นได้เพิ่มเนื้อหาการเรียนรู้เรื่อง A2IM การสร้าง Inspiration สำหรับกลุ่มที่เป็นกำลังคนหลักของกรมส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม Gen X และ Gen Y ซึ่งวางเป้าหมายเป็นกองกำลังขับเคลื่อนและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จึงพัฒนาหลักสูตร Our Skill Our Future (OSOF) หรือนำการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม มีสมรรถนะคาดหวัง “คิดเป็น เห็นต่าง สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง” ในปี 2561 หลังจากกรมอนามัยได้กำหนดสมรรถนะหลักบุคลากร A2IM ขึ้นและจากการเยี่ยมหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูงพบ GAP ของบุคลากรสำคัญ คือ กำลังคนยังขาดสมรรถนะ A2IM และไม่เข้าใจบทบาทภารกิจใหม่กรมอนามัยในการเป็นผู้อภิบาลระบบ จึงปรับปรุง OSOF รุ่น 4 ให้ตอบโจทย์ A2IM เน้นฐานคิดและฐานใจ ปรับ Mind Set และ Skill Set ใหม่ ลดเวลาเรียนบรรยายและเน้นกระบวนการกลุ่มเปิดใจยอมรับภารกิจใหม่ ปรับวิธีการคิดโดยใช้กระบวนการการคิดเชิงระบบสำหรับกลุ่มหัวหน้างาน/กลุ่มระดับชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นกลุ่ม Middle Level ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงนโยบายระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติ ระหว่างกรมอนามัยกับภาคีเครือข่ายและการเตรียมตัวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญทางการบริหาร และทางวิชาการ กรมอนามัยได้จัดทำหลักสูตรในเชิงวิชาการร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ หลักสูตรนักบริหารอนามัยสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมสุขภาพ (นบอส.) สำหรับเตรียมด้านการบริหาร หรือการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่ง (Successor) ประกอบกับกรมอนามัยประสบปัญหาการขาดช่วงทางการบริหาร กำลังคนขาดประสบการณ์และอายุน้อยจึงได้จัดทำหลักสูตร Next Generation Shape Our Future (NeGSOF) เน้นการเตรียมผู้บริหารในระยะเวลาก่อนขึ้นโดยใช้กระบวนการ Job Shadowing ติดตามอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากตัวแบบ (Mentor) นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรพิเศษสำหรับศูนย์อนามัยเพื่อเตรียมยกระดับตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเขตสุขภาพ คือ หลักสูตร Re-to-Lead เป็นการเตรียมคนในศูนย์อนามัยปฏิบัติการตอบโจทย์เขตสุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้ประโยชน์กำลังคนจากการพัฒนา ได้ระดมและคัดเลือกจากข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงในสายงานต่าง ๆ มาเป็น Dream Team (Ad-Hoc) ในการพัฒนาวิชาการตอบโจทย์ผู้บริหารระดับสูงแบบรวดเร็ว เร่งด่วนในระยะเวลาก่อนขึ้น เพื่อยกระดับเป็น National Lead เช่น National Health Promotion Package , Health Package ในประกันสังคม , Health Surveillance , HIA เป็นต้น

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system) มีผลการดำเนินงานดังนี้

เป้าประสงค์ : มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวก
ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ตัวชี้วัด	2560		2561		2562		ผลการดำเนินงาน
	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	
4. ร้อยละของหน่วยงานมีผล การปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการ ปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย	<75	100	75	100	80	100	สูงกว่า เป้าหมาย

จากตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย มีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมาย (ระดับคะแนน 5) เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย โดยการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance based management system : PMS) โดยพิจารณาถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในรอบที่ 1 (ตุลาคม 2559 - มีนาคม 2560) เป็นการเริ่มของระบบ โดยกรมอนามัยตั้งคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัย มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน มีกรรมการเป็นผู้อำนวยการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางระบบ กลไก ที่มีความเป็นธรรม การออกแบบระบบการดำเนินงานแบ่งเป็น **1) กระบวนการถ่ายระดับและการมอบหมายงาน** โดยฝ่ายบริหารกรมอนามัยทำการวิเคราะห์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์กรมอนามัย แล้วคัดเลือกตัวชี้วัดกรมอนามัยซึ่งมีนัยสำคัญ นำมาสู่ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่กรมอนามัยได้รับมอบจากกระทรวง และรัฐบาล แผนปฏิรูป ตามมาตรา 44 ถ่ายระดับให้รองอธิบดีและสำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นถ่ายระดับไปยังหน่วยงาน และหัวหน้ากลุ่มงานถ่ายระดับให้กับผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล **2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการจัดสรรวงเงิน** เมื่อถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการกรมอนามัยกำหนดให้ทุกหน่วยงานส่งผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย ผลการดำเนินงานจะถูกส่งให้เจ้าภาพตัวชี้วัดเป็นผู้ตรวจให้คะแนนและแจ้งกลับให้หน่วยงาน และเพื่อความเป็นธรรมกรมอนามัยกำหนดให้หน่วยงานสามารถอุทธรณ์คะแนนได้ โดยกำหนดวงเงิน ในการเลื่อนเท่ากับ 2.8 - 3.2% ขึ้นกับผล PA Score **3) การบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Consequence Management)** หน่วยงานจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ Performance (80%) และ Competency (20%) ผลการประเมินจะถูกแบ่งเป็น 5 ระดับ จากปรับปรุงจนถึงดีเด่น จากการดำเนินงาน กรมอนามัยโดยคณะกรรมการฯ ได้เฝ้าติดตามหน่วยงานที่คะแนนสูง ปานกลาง ต่ำ และกลุ่มคะแนนก้าวกระโดด ปัญหาสำคัญที่พบโดยเฉพาะกลุ่มที่คะแนนปานกลางถึงต่ำ คือ 1) การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน 2) ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการออกแบบระบบ 3) การกำหนดตัวชี้วัดระดับกรมและระดับบุคคลขาดอำนาจจำแนก 4) ไม่มีระบบการกำกับติดตามในระดับหน่วยงาน 5) บุคลากรทั้งหัวหน้าและผู้ปฏิบัติไม่ตระหนักเห็นความสำคัญของการมอบหมายงาน และ 6) ในบางหน่วยงาน ผลการประเมินมีระดับเดียวทำให้เกิดผลกระทบสำคัญ คือ ความเป็นธรรมจากการประเมิน การเลื่อนเงินเดือน และขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน หลังจากนั้น กรมอนามัยได้ปรับระบบ PMS ประการที่ 1) กำหนดนิยามตัวชี้วัดระดับกรม/หน่วยงาน และระดับบุคคลให้เป็นรูปธรรม เพื่อลดอคติระหว่างหน่วยงานและบุคคล ส่วนตัวชี้วัดให้ยึด Baseline ของผลงานย้อนหลัง 3 ปี กำหนดอยู่ในระดับคะแนน 3 คือ ต้องมากกว่า Baseline ส่วนคะแนน 4 และ 5 ต้องมากกว่าระดับ 3 และทุกตัวชี้วัดจะถูกตรวจสอบโดยคณะกรรมการ ซึ่งมีรองอธิบดีของสายการบังคับบัญชาเป็นประธาน ส่วนระดับบุคคลก็เช่นเดียวกัน คือ ระดับ 3 แสดงถึงทำงานสำเร็จในทุกกระบวนการ ระดับ 4 ต้องมากกว่าเป้าหมายมาตรฐานไม่มีข้อผิดพลาด และ 5 ต้องเกิดผลกระทบหรือเกิดนวัตกรรม ประการที่ 2 ประเด็นการสื่อสารและการมีส่วนร่วม กรมอนามัยกำหนดใน PA ให้ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องสื่อสารกับบุคลากร ตั้งกรรมการกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Score Card (ISC) ตั้งแต่กรรมการหน่วยงานในการถ่ายระดับ/มอบหมาย/กำกับ ติดตามตัวชี้วัดกรม กรรมการกำหนดรายละเอียดการจัดทำและตรวจสอบ ISC เพื่อให้เกิด ISC ที่มีคุณภาพ และกรรมการประเมินและเลื่อนเงินเดือน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารสูงสุด ประการที่ 3 ยกระดับการพัฒนาศักยภาพ

Chief Human Resource Officer (CHRO) ซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานในการเป็น Coach/Advisor รวมถึง Monitor ระบบในภาพหน่วยงาน และเชื่อมต่อในภาพรวมกรมอนามัย ประการที่ 4 กรมอนามัยออกประกาศกำหนด ให้ผลการประเมินต้องมีมากกว่า 1 ระดับ และมีระดับดีเด่นอย่างน้อยร้อยละ 15 เพื่อให้เกิดการจำแนก ผู้ที่สามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่า เป็นแรงจูงใจต่อการสร้างผลงาน และสร้างความผูกพัน ประการที่ 5 จัดระบบ Coach โดยหน่วยงานในกรมอนามัยใช้ Tuesday Regular meeting ในส่วนภูมิภาคจัดทีมเยี่ยมเสริมพลัง นำทีมโดยอธิบดี รองอธิบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการกองแผนงาน กองการเจ้าหน้าที่และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change) มีผลการดำเนินงานดังนี้

เป้าประสงค์ : เพิ่มความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงานให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดเปรียบเทียบค่าเป้าหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4

ตัวชี้วัด	2560		2561		2562		ผลการดำเนินงาน
	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	เป้า หมาย	ผล ดำเนินงาน	
5. ร้อยละของบุคลากร มีคุณธรรม และจริยธรรม	<55	83.71	55	85.04	60	91.07	สูงกว่า เป้าหมาย
6. ร้อยละของบุคลากร มีความสุขในชีวิตการทำงาน	<47	63.15	47	64.76	48	65.27	สูงกว่า เป้าหมาย
7. ร้อยละของบุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กร	<60	71.3	60	73.9	65	75.35	สูงกว่า เป้าหมาย

จากตารางที่ 9 กรมอนามัยได้กำหนด “HEALTH” เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง H : Health Model (เป็นต้นแบบสุขภาพ) E : Ethics (มีจริยธรรม) A : Achievement (มุ่งผลสัมฤทธิ์) L : Learning (เรียนรู้ร่วมกัน) T : Trust (เคารพและเชื่อมั่น) H : Harmony (เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) ได้มีการส่งเสริม/กระตุ้นให้มีการนำ วัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ซึ่งพบว่าร้อยละ 100 ของหน่วยงานมีการนำวัฒนธรรม HEALTH ไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกประเด็น โดยวัดจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ในระบบ DOC และในปี 2560 กระทรวงสาธารณสุข ประกาศใช้ค่านิยม MOPH กรมอนามัยจึงประกาศใช้ HEALTH to MOPH ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. 2560 - 2564 โดยมีเป้าประสงค์ “เพิ่มความสุขและคุณภาพชีวิตการทำงานให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร” รวมถึงกำหนด พฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม HEALTH Model ให้เกิดรูปธรรม ปี 2561 กรมอนามัย ได้ประกาศนโยบายให้มีการออกกำลังกายทุกวันพุธเวลา 15.00 น. และในปี 2562 เร่งขับเคลื่อน HEALTH Modelสู่การเป็นต้นแบบองค์กรส่งเสริมสุขภาพ

ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม ได้มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ที่สำนักงาน ปปท. กำหนด โดยคะแนนประเมิน ITA ย้อนหลัง 3 ปี มีแนวโน้มสูงขึ้น คือ 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับ 83.71, 85.04, และ 91.07 ตามลำดับ ซึ่งกรมอนามัยได้รับโล่เกียรติคุณหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐโดยถ่ายทอดตัวชี้วัด ITA สู่ระดับหน่วยงานกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พร้อมประกาศเจตนารมณ์ “คนไทยไม่ทนต่อการทุจริต (ZERO Tolerance)” และจากการดำเนินงานกรมอนามัยได้รับรางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards) ตามหลักเกณฑ์ของ ปปช. 6 ปี ติดต่อกันตั้งแต่ปี 2557 - 2562

ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน มุ่งเน้นปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน จึงมีการวางกลไกการจัดการสุขภาพและการเป็นองค์กรรอบรู้สุขภาพโดยบุคลากรจะต้องไม่มีปัญหาสุขภาพ ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการภายใต้การเป็นองค์กรรอบรู้ด้านสุขภาพหน่วยงานจะต้องประเมินสถานการณ์สุขภาพองค์กรวิเคราะห์ปัญหา และจัดกิจกรรมสนองตอบต่อปัญหาสุขภาพบุคลากรจนเกิดความรอบรู้ทางสุขภาพ เกิดพฤติกรรมสุขภาพที่ดี ประกอบกับการสื่อสารด้านสุขภาพด้วยการจัดมุมการเรียนรู้และสื่อสารรอบบริเวณกรมอนามัย โดยเฉพาะโรงอาหาร ห้องประชุม ทางเดิน การจัดอาหารว่าง เครื่องดื่ม อาหารมื้อหลักเป็นเมนูสุขภาพลดหวานมันเค็ม สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ชีวภาพ และเคมี ปัญหาผลกระทบหลัก คือเรื่องแสง สี เสียง หรือสารเคมีจากฝุ่นหมักต่าง ๆ กรมอนามัยจัดเฝ้าระวังเชิงรุกนำโดยรองอธิบดีกรมอนามัย และหน่วยงานในสายงานอนามัยสิ่งแวดล้อมในการตรวจประเมินความเสี่ยงในกรมและดำเนินการ Feedback หน่วยงานเสนอการแก้ไขเป็นภาพรวม เช่น รณรงค์การทำ 5 ส. และ Healthy workplace อีกทั้งยังได้จัดสวัสดิการและบริการให้กับบุคลากรซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข ในแนวคิดกรมอนามัยเป็นบ้านหลังที่ 2 กรมอนามัยจึงกำหนดนโยบายและตั้งคณะกรรมการสวัสดิการกรมอนามัยขึ้น และเพื่อออกแบบสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายคณะกรรมการสวัสดิการ กรมอนามัยจึงมีนโยบายให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานโดยให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการ ผลการดำเนินงานพบว่าความพึงพอใจต่อการจัดสวัสดิการของหน่วยงานสังกัดกรมอนามัยเพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 59.16 และ 62.88 (ปี 2560 และ 2561) และสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 60 ส่วนความพึงพอใจกับการจัดเตรียมเครื่องใช้ อุปกรณ์ ที่เพียงพอและเหมาะสมกับการทำงานจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 70 เพิ่มสูงขึ้นใกล้เคียงเป้าหมายเท่ากับร้อยละ 66.73 และ 69.65 (ปี 2560 และ 2561) ส่วนความสุขของบุคลากรในการทำงานกำหนดเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 60 ในปี 2560 ค่า Happinometer เท่ากับร้อยละ 63.15 และปี 2561 เท่ากับร้อยละ 64.78 สูงกว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมกระทรวงซึ่งเท่ากับร้อยละ 62.60

ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ได้ยกระดับของการสร้างความผูกพันด้วยการสร้างความเชื่อมั่นของกำลังคนต่องาน และองค์กร สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับกำลังคน นำมาสู่การลดต้นทุนจากการสำรวจความผูกพันด้วยเครื่องมือของ ก.พ.ร. ในปี 2560 เท่ากับร้อยละ 68.04 (ระดับปานกลาง) โดยมีองค์ประกอบของค่าเฉลี่ยคะแนน 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นองค์กร (Trust) อยู่ในระดับต่ำ (ร้อยละ 59.27) ความกระตือรือร้นของบุคลากร (Alertness) อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 69.76) เมื่อวิเคราะห์ตัวแปรทางประชากรพบว่าอายุและอายุราชการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กับความผูกพันองค์กร โดยอายุและอายุราชการเพิ่มขึ้นความผูกพันจะเพิ่มขึ้นตาม แต่มีประเด็นที่น่าสนใจ มีช่วงอายุ 30 - 40 ปีและอายุราชการ 5 - 14 ปี ระดับค่าความผูกพันที่ลดต่ำลง คือ กลุ่ม Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มกำลังคนใหม่ทำงานมาระยะหนึ่ง เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กร งาน และการทำงานของกำลังคนพบว่า ในภาพรวมพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญที่สุดใน 5 อันดับแรก คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าสามารถทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ (Self-efficacy) การได้รับการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Reward cognition) นโยบายและทิศทางองค์กรที่ชัดเจน (Organizational Direction) วิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูง (Executive Vision) และงานที่ทำอยู่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา (Work Growth)

บทที่ 5 สรุปผลการประเมิน อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

กรมอนามัยได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมฯ (ฉบับปรับปรุง) ได้จัดทำให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งได้ศึกษาแผนระดับที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข แผนระดับที่ 3 อื่น ๆ ที่กรมอนามัยเกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาแนวทางในการวางยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการดำเนินการของหน่วยงานกรมอนามัยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในอีก 3 ปีข้างหน้าและเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายในการขับเคลื่อนงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กำลังคนกรมอนามัย พ.ศ. 2560 - 2564 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 แม้จะอยู่ในระยะครึ่งแผน แต่ยังคงขับเคลื่อน การดำเนินงานใน 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่กำหนดโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นประเด็นหลัก ที่จะดำเนินการในระยะ 5 ปี ให้เกิดความต่อเนื่อง ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change) สำหรับในส่วนของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์/มาตรการที่กำหนดไว้ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มีข้อเสนอเพื่อทบทวน/ปรับปรุง/ปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมรายละเอียด ดังนี้

5.1 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์แผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 หรือครึ่งแผนยุทธศาสตร์ พบว่าในภาพรวมตามประเด็นยุทธศาสตร์ มี 1 ตัวชี้วัด จากจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด หรือ คิดเป็นร้อยละ 14.29 ที่ไม่บรรลุค่าเป้าหมายของปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวนตัวชี้วัด	
	บรรลุเป้าหมาย	ไม่บรรลุเป้าหมาย
1 : ปฏิรูประบบการวางแผน, การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม	1 (ร้อยละ 50)	1 (ร้อยละ 50)
2 : ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management)	1 (ร้อยละ 100)	0
3 : ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system)	1 (ร้อยละ 100)	0
4 : ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุข ในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change)	3 (ร้อยละ 100)	0
รวม	6 (ร้อยละ 85.71)	1 (ร้อยละ 14.29)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการวางแผน การบริหารและพัฒนากำลังคน (HR Strategy and Organization) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส และเป็นธรรม

➤ ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 70, ร้อยละ 70 และ ร้อยละ 80 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 88.56 ร้อยละ 92.39 และร้อยละ 83.04 ตามลำดับ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งภายใต้ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ประชุมนมีสุขภาพดีมีอายุคาดเฉลี่ย 85 ปี และอายุเฉลี่ย 75 ปี ไม่มีโรคจำเป็นต้องจัดการกับกำลังคนรองรับและตอบโจทยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อวางแผนกำลังคน หรือ Cluster HR เพื่อเป็นกลไกการบริหารและการเชื่อมโยงระดับกรม และกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer : CHRO) ทุกหน่วยงานเป็นกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในและเชื่อมโยงภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคลกับระดับกรมให้มีความเชื่อมโยง (Alignment) ซึ่งกันและกัน สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ และมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563 , 2564 และ 2565 เป็น ร้อยละ 85 ร้อยละ 90 และร้อยละ 95 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

➤ ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตราากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตรากำลัง พ.ศ. 2560-2564) กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 75, ร้อยละ 75 และ ร้อยละ 80 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 73.91, ร้อยละ 74.53 และร้อยละ 74.50 ตามลำดับ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด โดยการพิจารณาอัตรากำลังของหน่วยงานกรมอนามัยยึดหลัก 4 ประการ คือ การวิเคราะห์ภารกิจใหม่ของหน่วยงานที่ตอบสนองยุทธศาสตร์กรมอนามัย การวิเคราะห์ปริมาณงานโดยใช้ Full Time Equivalent (FTE) การเปรียบเทียบหน่วยงานในลักษณะ/ภารกิจใกล้เคียงกัน (โดยเฉพาะส่วนภูมิภาคเปรียบเทียบสัดส่วนอัตรากำลังของศูนย์อนามัยกับสำนักงานควบคุมและป้องกันโรคกรมควบคุมโรคซึ่งเป็นคู่เทียบ) และการพิจารณาสุดท้ายโดยผู้บริหารสูงสุด กรม และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเกลี่ยและจัดสรรอัตรากำลังทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งยังจัดทำแผนกำหนดตำแหน่งที่มีความเชี่ยวชาญในระดับสูงในส่วนข้าราชการ (ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ ทรงคุณวุฒิ) และพนักงานราชการ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 เป็นร้อยละ 75 ร้อยละ 80 และร้อยละ 85 ตามลำดับโดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการบริหารกำลังคน (Manpower management)

➤ ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0 กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560 , 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 65 ร้อยละ 65 และ ร้อยละ 70 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 77.96 ร้อยละ 78.16 และร้อยละ 84.17 ตามลำดับ โดยการกำหนดสมรรถนะหลักกรมอนามัยและนำไปสู่การพัฒนาเพื่อการเป็น “ผู้อภิบาลระบบ” คือ A2IM ได้แก่ การประเมิน (Assessment), การชี้แนะเชิงกลยุทธ์ (Advocacy), การปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (Intervention) และการบริหารจัดการอภิบาลระบบ (Management & Governance) ประกอบกับการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกรอบเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์และผลงาน (Career chart) ทุกสายงานและใช้เป็นแนวทางระดับบุคคลในการเตรียมความพร้อมพัฒนาตนเอง สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 เป็นร้อยละ 85 ร้อยละ 88 และร้อยละ 90 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงานกรมอนามัย (Performance based management system)

➤ ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 75, ร้อยละ 75 และ ร้อยละ 80 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 100 ทั้ง 3 ปี ซึ่งจากการสำรวจความผูกพันพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและการยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบกับกรมได้สำรวจความพึงพอใจต่อการได้รับการยกย่อง ชมเชย จากการปฏิบัติงานพบว่า ร้อยละ 45 ซึ่งเป้าหมายกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 70 ความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการมอบหมายงานและการบริหารบุคคล เท่ากับร้อยละ 62.5 และ 53.73 เป้าหมายกำหนดไว้เท่ากับร้อยละ 80 จากข้อมูลดังกล่าวพื้นฐานสำคัญและเป็นหัวใจของการสร้างความผูกพันองค์กร คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 โดยมุ่งเน้นความท้าทายในการบรรลุเป้าหมายในระดับ 4 เป็นร้อยละ 70 ร้อยละ 75 และร้อยละ 80 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับวัฒนธรรมการทำงาน พัฒนาความสุขในชีวิตการทำงาน (Core value & Culture change)

➤ ตัวชี้วัดที่ 5 ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 55, ร้อยละ 55 และร้อยละ 60 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับ ร้อยละ 83.71, ร้อยละ 85.04 และร้อยละ 91.07 ตามลำดับ โดยได้ยกระดับมาตรการการดำเนินงานคุณธรรม ความโปร่งใส การป้องกันการทุจริตและพัฒนา/เทคโนโลยี/ระบบเฝ้าระวังและการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ด้านการป้องกันการทุจริตเชิงรุก สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากร ความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 เป็นร้อยละ 90 ร้อยละ 92.5 และร้อยละ 95 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงาน ตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

➤ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 47, ร้อยละ 47 และ ร้อยละ 48 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับ ร้อยละ 63.5 ร้อยละ 64.76 และ ร้อยละ 65.27 ตามลำดับ ซึ่งเน้นการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงาน ในด้านสุขภาพ สวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน จึงวางกลไกการจัดการสุขภาพ และการเป็นองค์กรรอบรู้ด้านสุขภาพ ในเชิงนโยบายกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการองค์กรรอบรู้ด้านสุขภาพ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ สำหรับในปี 2563 และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหาร กำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากร ความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 เป็นร้อยละ 66 ร้อยละ 67 และร้อยละ 68 ตามลำดับโดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

➤ ตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร กำหนดค่าเป้าหมายในปี 2560, 2561 และ 2562 เท่ากับน้อยกว่าร้อยละ 60, ร้อยละ 60 และ ร้อยละ 65 ตามลำดับ และมีผลการดำเนินงานเท่ากับร้อยละ 71.30, ร้อยละ 73.90 และ ร้อยละ 75.35 ตามลำดับ จากการเฝ้าระวัง สํารวจ ติดตามสถานการณ์ความผูกพันของบุคลากร โดยนำผลมาวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อออกแบบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร อีกทั้งยังเร่งสร้างบรรยากาศด้วยการสนับสนุนให้ได้แสดงความสามารถ เช่น การเข้าร่วมประกวด LIKE Talk award การส่งเข้ารับการพัฒนาลูกสูตรต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับในปี 2563

และปี 2564 ยังคงขับเคลื่อนภายใต้กลยุทธ์และมาตรการที่กำหนดเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีข้อเสนอขยายระยะเวลาการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมอนามัยจากเดิมสิ้นสุดที่ปี 2564 ขยายถึงปี 2565 เพื่อให้งานบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563 - 2565) ฉบับปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงาน สู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล เป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีความผูกพันต่อองค์กร และปรับค่าเป้าหมายในปี 2563, 2564 และ 2565 เป็น ร้อยละ 76 ร้อยละ 77 และร้อยละ 78 ตามลำดับ โดยพิจารณาจากแนวโน้มของผลการดำเนินงานตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

5.2 ข้อเสนอต่อการปรับแผนยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนกรมนามัย ระยะครึ่งแผน

ตารางที่ 11 สรุปข้อเสนอต่อการปรับแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคนกรมนามัย ระยะครึ่งแผน

เป้าประสงค์ที่ 1 อัตราากำลังคนพอเพียง และมีสมรรถนะเหมาะสมสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)		ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ										
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ		1. ร้อยละของหน่วยงานมีสมรรถนะการบริหารกำลังคน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			คงเดิม										
เป้าหมาย	<table><tr><td>ปี 2563</td><td>ปี 2564</td></tr><tr><td>90</td><td>100</td></tr></table>	ปี 2563	ปี 2564	90	100		<table><tr><td>ปี 2563</td><td>ปี 2564</td><td>ปี 2565</td></tr><tr><td>85</td><td>90</td><td>95</td></tr></table>	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	85	90	95			ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
ปี 2563	ปี 2564															
90	100															
ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565														
85	90	95														
กลยุทธ์	1. ยกระดับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในระดับกรมและหน่วยงาน ตามบทบาทหน้าที่ ระดับความรับผิดชอบ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แบบครบวงจร		1. ยกระดับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในระดับกรมและหน่วยงาน ตามบทบาทหน้าที่ ระดับความรับผิดชอบ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แบบครบวงจร			คงเดิม										
มาตรการ	1. สร้างกลไกทางการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกรมและระดับหน่วยงาน (HR Cluster, CHRO) โดยมุ่งเน้นการปกครองและการพัฒนา 2. เร่งรัดการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและวิธีการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และการก้าวไปสู่ DOH 4.0 เช่น การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิ ตามมาตรา 56 (lateral side entry) 3. พัฒนาระบบการดำรงรักษากำลังคนคุณภาพที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์และมีอัตราการสูญเสียสูง โดยแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เช่น การจัดสรรทุน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น 4. พัฒนาความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมให้มีการตรวจสอบ 5. ปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรกลุ่มพนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ให้มีคุณค่า และสมรรถนะเพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กรมอนามัย ตั้งแต่กระบวนการ สรรหา พัฒนา ดำรงรักษา และมอบหมายงาน		1. สร้างกลไกทางการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระดับกรมและระดับหน่วยงาน (HR Cluster, CHRO) โดยมุ่งเน้นการปกครองและการพัฒนา 2. เร่งรัดการสรรหาบุคลากรเชิงรุกและวิธีการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และการก้าวไปสู่ DOH 4.0 เช่น การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา 56 (lateral side entry) 3. พัฒนาระบบการดำรงรักษากำลังคนคุณภาพที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์และมีอัตราการสูญเสียสูง โดยแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เช่น การจัดสรรทุน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ การส่งเสริมกิจกรรม การสร้างความรู้คู่คุณธรรม เป็นต้น 4. พัฒนาความโปร่งใสของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมให้มีการตรวจสอบ 5. ปรับปรุงระบบการบริหารบุคลากรกลุ่มพนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ให้มีคุณค่า และสมรรถนะเพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กรมอนามัย ตั้งแต่กระบวนการ สรรหา พัฒนา ดำรงรักษา และมอบหมายงาน			คงเดิม										

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)	ใหม่ (ข้อเสนอ)	สถานะ
กลยุทธ์	2. ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ระบบการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งทางการบริหารและทางวิชาการ (Successor/Succession Plan)	2. ปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ระบบการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งทางการบริหาร และทางวิชาการ (Successor/Succession Plan)	คงเดิม
มาตรการ	1. เร่งรัดการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/วิชาการ ทั้งสายงานหลักและสายงานรอง (Career Path) เพื่อให้ได้บุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างมีคุณภาพ 2. พัฒนาศักยภาพหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบวิชาชีพในหน่วยงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/สายวิชาการ (Career Path) 3. พัฒนาระบบและการวางแผนการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งที่สำคัญของกรมอนามัย (Successor/Succession Plan) 4. เร่งรัดการสร้างกลไกการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในตำแหน่งระดับสูง	1. เร่งรัดการปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/วิชาการ ทั้งสายงานหลักและสายงานรอง (Career Path) เพื่อให้ได้บุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งอย่างมีคุณภาพ 2. พัฒนาศักยภาพหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบวิชาชีพในหน่วยงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ/สายวิชาการ (Career Path) 3. พัฒนาระบบและการวางแผนการสืบทอด/ทดแทนตำแหน่งที่สำคัญของกรมอนามัย (Successor/Succession Plan) 4. เร่งรัดการสร้างกลไกการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในตำแหน่งระดับสูง	คงเดิม
กลยุทธ์	3. สร้างระบบการจัดการ และการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงในด้านการสร้างนวัตกรรม/วิจัย และการวางยุทธศาสตร์ (Talent and High-Performance Management)	3. สร้างระบบการจัดการ และการบริหารผู้มีสมรรถนะสูงในด้านการสร้างนวัตกรรม/วิจัย และการวางยุทธศาสตร์ (Talent and High-Performance Management)	คงเดิม
มาตรการ	1. สร้างกลไกการคัดเลือกและสรรหากำลังคนผู้มีสมรรถนะสูง 2. สร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะ กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) และเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้มีสมรรถนะสูง 3. ส่งเสริมโอกาสในการสร้างสรรค์งานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาไปเป็นนักวิจัยและนวัตกรรม	1. สร้างกลไกการคัดเลือกและสรรหากำลังคนผู้มีสมรรถนะสูง 2. สร้างระบบการพัฒนาสมรรถนะ กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework) และเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับผู้มีสมรรถนะสูง 3. ส่งเสริมโอกาสในการสร้างสรรค์งานวิจัย/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาไปเป็นนักวิจัยและนวัตกรรม	คงเดิม

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)			ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ
ตัวชี้วัด	2. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564)			2. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยมีอัตรากำลังที่เพียงพอ (ไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของกรอบอัตราจ้าง พ.ศ. 2560 - 2564)			คงเดิม
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
	85	90		75	80	85	
กลยุทธ์	4. เร่งรัดการปรับปรุงกรอบอัตราจ้างกรมอนามัยให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อน DOH 4.0			4. เร่งรัดการปรับปรุงกรอบอัตราจ้างกรมอนามัยให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อน DOH 4.0			คงเดิม
มาตรการ	1. จัดทำกรอบอัตราจ้างในภาพรวม และหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพในการแบ่งงานกันทำ และสามารถก้าวหน้าในสายงานระดับสูง 2. เกื้อและการจัดสรรอัตราจ้างให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และทิศทางการอนามัย 3. สร้างกลไกการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจในทุกกระดับ			1. จัดทำกรอบอัตราจ้างในภาพรวม และหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพในการแบ่งงานกันทำ และสามารถก้าวหน้าในสายงานระดับสูง 2. เกื้อและการจัดสรรอัตราจ้างให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และทิศทางการอนามัย 3. สร้างกลไกการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจในทุกกระดับ			คงเดิม
กลยุทธ์	5. ยกระดับการขยายโอกาสความก้าวหน้าให้บุคลากรมีตำแหน่งเพิ่มสูงขึ้น			5. ยกระดับการขยายโอกาสความก้าวหน้าให้บุคลากรมีตำแหน่งเพิ่มสูงขึ้น			คงเดิม
มาตรการ	1. เร่งรัดการวิเคราะห์ และจัดทำโครงสร้างหน่วยงานรองรับการเพิ่มตำแหน่งระดับสูง 2. จัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งและการประเมินค่างานของตำแหน่งระดับสูง ได้แก่ อำนวยการสูง ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และอาวุโส 3. มอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและพัฒนาศักยภาพในการเขียนการประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งระดับสูง			1. เร่งรัดการวิเคราะห์ และจัดทำโครงสร้างหน่วยงานรองรับการเพิ่มตำแหน่งระดับสูง 2. จัดทำแผนการกำหนดตำแหน่งและการประเมินค่างานของตำแหน่งระดับสูง ได้แก่ อำนวยการสูง ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ และอาวุโส 3. มอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและพัฒนาศักยภาพในการเขียนการประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งระดับสูง			คงเดิม

เป้าประสงค์ที่ 2 เพิ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรม จนสามารถเป็นนวัตกรรม (Researcher & Innovator)

หัวข้อ		เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)		ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ
ตัวชี้วัด	3. ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0			3. ร้อยละบุคลากรสายวิชาการและสายวิชาชีพกรมอนามัยมีสมรรถนะที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่กรมอนามัย 4.0			คงเดิม
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
	75	80		85	88	90	
กลยุทธ์	6. เร่งรัดพัฒนาสมรรถนะ และขีดความสามารถกำลังคนภายในกรมอนามัยให้มีสมรรถนะทางวิชาการด้านการสร้างนวัตกรรมและการวิจัย จนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งระดับชาติและนานาชาติ			6. เร่งรัดพัฒนาสมรรถนะ และขีดความสามารถกำลังคนภายในกรมอนามัยให้มีสมรรถนะทางวิชาการด้านการสร้างนวัตกรรมและการวิจัย จนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งระดับชาติและนานาชาติ			คงเดิม
มาตรการ	1. จัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรใหม่ (On-boarding program) ให้มีค่านิยม สมรรถนะและความเชี่ยวชาญในการรองรับภารกิจกรม 2. จัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน (On job program & in house training) รองรับสมรรถนะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนตามภารกิจกรมสู่กรมอนามัย 4.0			1. จัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรใหม่ (On-boarding program) ให้มีค่านิยม สมรรถนะและความเชี่ยวชาญในการรองรับภารกิจกรม 2. จัดทำหลักสูตรและโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน (On job program & in house training) รองรับสมรรถนะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนตามภารกิจกรมสู่กรมอนามัย 4.0			คงเดิม
กลยุทธ์	7. ปรับกระบวนการคิดและวิธีการทำงานสู่การทำงานแบบ Work Smart ด้วยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ			7. ปรับกระบวนการคิดและวิธีการทำงานสู่การทำงานแบบ Work Smart ด้วยวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ			คงเดิม
มาตรการ	1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะในการคิดเชิงระบบและคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อภารกิจกรมและหน่วยงาน 2. สนับสนุนให้หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาพัฒนา และสร้างสรรค์การทำงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Productivity & Efficiency) 3. ศึกษา หาวิธี สร้างกลไกการทำงานแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างพื้นที่การทำงาน (Workspace) ผ่านเครือข่ายออนไลน์			1. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะในการคิดเชิงระบบและคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อภารกิจกรมและหน่วยงาน 2. สนับสนุนให้หน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาพัฒนา และสร้างสรรค์การทำงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Productivity & Efficiency) 3. ศึกษา หาวิธี สร้างกลไกการทำงานแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างพื้นที่การทำงาน (Workspace) ผ่านเครือข่ายออนไลน์			คงเดิม

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)	ใหม่ (ข้อเสนอ)	สถานะ
กลยุทธ์	8. พัฒนาระบบการสร้างสมรรถนะกำลังคนในระบบสุขภาพ เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม	8. พัฒนาระบบการสร้างสมรรถนะกำลังคนในระบบสุขภาพ เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม	คงเดิม
มาตรการ	1. จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขในวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำหลักสูตรด้านส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม ในวิชาชีพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจกรมอนามัย 3. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานด้านวิชาการในการร่วมผลิตและพัฒนาบุคลากร/ ภาคีเครือข่าย ด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 4. ผลักดัน และสนับสนุนให้หน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาคเป็นสถาบันในการพัฒนา บุคลากรเพื่อรองรับภารกิจกรมอนามัย	1. จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขในวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำหลักสูตรด้านส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม ในวิชาชีพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจกรมอนามัย 3. สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานด้านวิชาการในการร่วมผลิตและพัฒนาบุคลากร/ ภาคีเครือข่าย ด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม 4. ผลักดัน และสนับสนุนให้หน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาคเป็นสถาบันในการพัฒนา บุคลากรเพื่อรองรับภารกิจกรมอนามัย	คงเดิม
กลยุทธ์	9. เร่งรัดจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนกำลังคน ด้านส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข	9. เร่งรัดจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนกำลังคนด้านส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข	คงเดิม
มาตรการ	1. เร่งรัดปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล ในการวางแผนกำลังคน และเทคโนโลยี สารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Database & HR Automation) ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน 2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรส่วนกลาง และภูมิภาคในการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อการวางแผนกำลังคน	1. เร่งรัดปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล ในการวางแผนกำลังคน และเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Database & HR Automation) ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน 2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรส่วนกลาง และภูมิภาคในการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อการวางแผนกำลังคน	คงเดิม

เป้าประสงค์ที่ 3 มีระบบการบริหารผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)			ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ
ตัวชี้วัด	4. ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย			4. ร้อยละของหน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (PA) บรรลุเป้าหมาย*			คงเดิม
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
	85	90		70	75	80	
กลยุทธ์	10. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และเกิดประสิทธิภาพ			10. สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และเกิดประสิทธิภาพ			คงเดิม
มาตรการ	1. ยกระดับการถ่ายระดับตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล อย่างมีความสอดคล้องและสร้างผลสัมฤทธิ์กรมอนามัย 2. พัฒนาหลักเกณฑ์ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลให้มีมาตรฐานกลาง และมีความโปร่งใส อำนวยความสะดวกเป็นธรรม			1. ยกระดับการถ่ายระดับตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์สู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล อย่างมีความสอดคล้องและสร้างผลสัมฤทธิ์กรมอนามัย 2. พัฒนาหลักเกณฑ์ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลให้มีมาตรฐานกลาง และมีความโปร่งใส อำนวยความสะดวกเป็นธรรม หมายเหตุ * หมายถึง มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายระดับ 4			คงเดิม
กลยุทธ์	11. ส่งเสริมสนับสนุนระบบการให้คุณค่าและการพัฒนาบุคลากร หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน			11. ส่งเสริมสนับสนุนระบบการให้คุณค่าและการพัฒนาบุคลากร หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน			คงเดิม
มาตรการ	1. พัฒนากลไกการจัดสรรและเลื่อนเงินเดือนให้มีความโปร่งใส และเป็นธรรม 2. สร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เพียงพอ ต่อการพัฒนา และปรับปรุงการทำงาน 3. ยกระดับการให้คุณค่าของผลงาน ทั้งจากเจ้าของผลงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา			1. พัฒนากลไกการจัดสรรและเลื่อนเงินเดือนให้มีความโปร่งใส และเป็นธรรม 2. สร้างกลไกการพัฒนาบุคลากรหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เพียงพอ ต่อการพัฒนา และปรับปรุงการทำงาน 3. ยกระดับการให้คุณค่าของผลงาน ทั้งจากเจ้าของผลงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา			คงเดิม

เป้าประสงค์ที่ 4 เพิ่มความสุข และคุณภาพชีวิตการทำงาน ให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)			ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ
ตัวชี้วัด	5. ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม			5. ร้อยละของบุคลากรมีคุณธรรม และจริยธรรม			คงเดิม
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
	65	70		90	92.5	95	
กลยุทธ์	12. ส่งเสริม และสื่อสารให้หน่วยงานมีการขับเคลื่อนค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดพฤติกรรมพึงประสงค์			12. ส่งเสริม และสื่อสารให้หน่วยงานมีการขับเคลื่อนค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดพฤติกรรมพึงประสงค์			คงเดิม
มาตรการ	1. เร่งรัดและขับเคลื่อนการนำค่านิยม (MOPH) และวัฒนธรรมองค์กร (HEALTH) สู่อำนาจปฏิบัติทุกระดับ 2. ยกระดับทุกหน่วยงานให้มีการดำเนินงานด้านคุณธรรม และความโปร่งใสให้มีการดำเนินงานเป็นรูปธรรม 3. ยกระดับการปรับปรุงการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณการกรมนามัย เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี			1. เร่งรัดและขับเคลื่อนการนำค่านิยม (MOPH) และวัฒนธรรมองค์กร (HEALTH) สู่อำนาจปฏิบัติทุกระดับ 2. ยกระดับทุกหน่วยงานให้มีการดำเนินงานด้านคุณธรรม และความโปร่งใสให้มีการดำเนินงานเป็นรูปธรรม 3. ยกระดับการปรับปรุงการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณการกรมนามัย เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี			คงเดิม
ตัวชี้วัด	6. ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน			6. ร้อยละของบุคลากรมีความสุขในชีวิตการทำงาน			
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	
	49	50		66	67	68	
กลยุทธ์	13. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการสร้างความสุข และคุณภาพชีวิตของบุคลากร			13. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการสร้างความสุข และคุณภาพชีวิตของบุคลากร			คงเดิม
มาตรการ	1. ยกระดับการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากรในการทำงาน 2. เฝ้าระวังสถานการณ์ความสุขของบุคลากรกรมนามัย 3. ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน			1. ยกระดับการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากรในการทำงาน 2. เฝ้าระวังสถานการณ์ความสุขของบุคลากรกรมนามัย 3. ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขและมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน			คงเดิม

หัวข้อ	เดิม (ตามแผนยุทธศาสตร์บริหารกำลังคน)		ใหม่ (ข้อเสนอ)			สถานะ
ตัวชี้วัด	7. ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร		7. ร้อยละของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร			คงเดิม
เป้าหมาย	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปรับค่าเป้าหมายและขยายเวลาดำเนินการ
	70	75	76	77	78	
กลยุทธ์	14. เร่งสร้างกลไกให้บุคลากร มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร		14. เร่งสร้างกลไกให้บุคลากร มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร			คงเดิม
มาตรการ	1. ฝึกระวัง สำรวจ และติดตามสถานการณ์ความผูกพันของบุคลากรต่อกรมอนามัย 2. เร่งสร้างผู้บริหารทุกระดับให้มีสมรรถนะ และทักษะในการเป็นผู้นำ สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความผูกพันในองค์กร 3. สร้างบรรยากาศ สร้างคุณค่า ให้บุคลากรผูกพันกับงานและองค์กร โดยสนับสนุนให้แสดงความสามารถ และมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กร		1. ฝึกระวัง สำรวจ และติดตามสถานการณ์ความผูกพันของบุคลากรต่อกรมอนามัย 2. เร่งสร้างผู้บริหารทุกระดับให้มีสมรรถนะ และทักษะในการเป็นผู้นำ สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดความผูกพันในองค์กร 3. สร้างบรรยากาศ สร้างคุณค่า ให้บุคลากรผูกพันกับงานและองค์กร โดยสนับสนุนให้แสดงความสามารถ และมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายสำคัญขององค์กร			คงเดิม

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (๒๕๕๔). การประเมินผลการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว ทศนีย์ ประธาน และกฤติกา เลขะกุล. (๒๕๕๕). การประเมินผลการดำเนินงานตาม
ยุทธศาสตร์การพัฒนากองการบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕.
ครั้งที่ ๔ วันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๖. หาดใหญ่วิชาการ. สงขลา.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (๒๕๕๖). รายงานสรุปผลการประเมินยุทธศาสตร์ มาตรการ แนวทางที่สำคัญ
ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะที่ ๑๑. นครราชสีมา:มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

สำนักงานงบประมาณ. (๒๕๕๖). รายงานการติดตามประเมินผลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖
โครงการมาตรการรถยนต์คันแรก. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณ.

สมคิด พรหมจ้อย. (๒๕๕๐). เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: จตุพรดีไซน์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (๒๕๕๔). ค้นหาแบบทั่วไป. เข้าถึงได้จาก สำนักงานราชบัณฑิตยสภา:
<http://www.royin.go.th/dictionary/index.php>

รัตนา มีเจริญ. (๒๕๕๗). การประเมินผลการดำเนินงานโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของ
เทศบาลเมืองอุดรดิตถ์. ภาคนิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารและพัฒนา
ประชาคมเมืองและชนบท), มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.

เกษม ศิริสุขโตม. (๒๕๕5). การประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ. ศูนย์ประเมินผลสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2559). รายงานฉบับสมบูรณ์ การประเมินแผนยุทธศาสตร์กรมสุขภาพจิต
ในระยะสั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: กรม
สุขภาพจิต

วันชัย มีชาติ. (2554). การบริหารองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ปรึกษา

นางสาวละออ จันสุตะ	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
นางวรรณภา กางกั้น	นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ
นายสุธา เจียรมนิโชติชัย	ที่ปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
นางปริญญญา สิทธิพร	หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง

ผู้จัดทำ

นายไพสิฐ โกศลวัฒน์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
นายณฐรักษ์ สุวรรณรัตน์	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
นางสาวอังคณา ลีลา	นักทรัพยากรบุคคล

กลุ่มยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย
 88/22 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
 โทร. 0 2590 4089 โทรสาร. 0 2591 8205