

การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษาระบบราชการผู้สูงอายุ*

Development guidelines under Public Sector Management Quality Award (PMQA)

towards Civil service system 4.0 : A case study of Department of Older Persons

นางสาวเธียรธิดา สุขปัญญา**

Thianntida Sukpan

6514830065@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ใช้วิธีวิจัยจากเอกสารและใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประกอบด้วย ดังนี้ 1. บทบาทของผู้บริหาร 2. สภาพแวดล้อมบรรยากาศของหน่วยงาน 3. เครื่องมือในการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4. แรงจูงใจ 5. ความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (2) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ผู้บริหารในทุกระดับยังไม่ให้ความสำคัญ บุคลากรไม่เพียงพอ ความซับซ้อนของเกณฑ์และมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ขาดการสร้างแรงจูงใจ และบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มองเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก มองแยกส่วนจากงานประจำ (3) แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค คือ ผู้บริหารในทุกระดับควรทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มากขึ้น เพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจ จัดทำเป็นชุดความรู้คำถาม - คำตอบอธิบายเกณฑ์และตัวอย่างการตอบคำถามการประเมิน มีรางวัลเป็นแรงจูงใจ และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้มีทัศนคติที่ดีมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนา; เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ; ระบบราชการ 4.0

Keywords: development; Public Sector Management Quality Award; Civil service system 4.0

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษาระบบราชการผู้สูงอายุ

**นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม มีฐานคิดหลักที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิตและการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่การผลิตสินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และยังมีเปลี่ยนแปลงจากการเน้นที่ภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นที่ภาคบริการที่สำคัญมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ระบบราชการไทยจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูป เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและ เชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) ทั้งนี้ ต้องการงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่วนรวมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพิงของประชาชนได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566, หน้า 1)

จะเห็นได้ว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูป เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง นั่นหมายถึงการปรับปรุงระบบราชการให้เข้ากับยุคดิจิทัลที่กำลังมีการเข้ามาอย่างรวดเร็วระดับประสิทธิภาพภาครัฐ ส่งเสริมดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งเป็นพันธกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางการบริหารงานและสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วตามเป้าหมายของรัฐบาลได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความเป็นท้าทายใหม่ๆ ที่ยังเสริมเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ และเป็นยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2566, หน้า 1)

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้พัฒนาการเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 และนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของหน่วยงาน ให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และสนับสนุนให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ ให้ครอบคลุมในทุกมิติ เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานระดับสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุง พัฒนาองค์การอย่างรอบด้าน ต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 หมวด

กรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดปรับปรุงที่ละขั้นเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และมีธรรมาภิบาล จากผลการขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 กรมกิจการผู้สูงอายุมีแนวโน้มค่าคะแนนในภาพรวมเพิ่มขึ้น ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2562 มีค่าคะแนน 215.71 เป็นระบบราชการ 1.73 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีค่าคะแนน 328.22 เป็นระบบราชการ 2.63 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีค่าคะแนน 365.52 เป็นระบบราชการ 2.92 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีค่าคะแนน 409.16 เป็นระบบราชการ 3.27 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 มีค่าคะแนน 454.91 เป็นระบบราชการ 3.64 (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2566, หน้า 6)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ปัญหา อุปสรรคในการขับเคลื่อนดำเนินการและการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุง ในเชิงปฏิบัติ และเชิงวิชาการ อันนำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและแนวคิดขององค์กร

Weber (1864 - 1920, อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2566ก, หน้า 1) ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง ระบบของการกระทำเฉพาะเจาะจง ที่มีจุดมุ่งหมายและมีลักษณะต่อเนื่อง

Scott (1998, อ้างถึงในรัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2566, หน้า 1) ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่ดำเนินกิจกรรมด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งรวมกันไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีรูปแบบเป็นองค์กรหรือองค์กรเอกชนล้วนมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่นเดียวกัน เพียงแต่เป้าหมายของแต่ละองค์กรอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป โดยที่พันธกิจขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม

วิโรจน์ ก่อสกุล (2566ก, หน้า 65 - 67) ได้อธิบายว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) มีคำแปลเป็นไทยอย่างหลากหลาย เช่น การจัดการ หรือการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การจัดการ/การบริหารคุณภาพ โดยรวม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม

TQM เป็น กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ

T = TOTAL หมายถึง ทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงาน ทุกขั้นตอน และตลอดเวลา ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

Q = Quality หมายถึง การทำให้ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง หรือการสร้างคุณภาพพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการผลิตหรือการให้บริการ

M= Management คือการบริหาร หรือการจัดการ ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง ที่จะสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น ด้วยการสร้างมาตรฐานในการดำเนินการขึ้นมาใช้ โดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีมหรือตั้งกลุ่มงานขึ้นและมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

การนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในประเทศไทย

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์ (2566, หน้า 48 - 49) อธิบายว่า สำนักงาน ก.พ.ร ได้ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีดังนี้

1. เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567, หน้า 1) อธิบายว่า จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของประชาชน โดยได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์ เอกสารประกอบการบรรยาย วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์
2. การวิจัยภาคสนาม (field research) โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview) ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีการกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรในสังกัดกรมกิจการผู้สูงอายุ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สาระบบราชการ 4.0
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) เลือกผู้ให้ข้อมูลโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการจะศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566ข, หน้า 46) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติของข้าราชการ พนักงานราชการ ที่เป็นคณะกรรมการและคณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมกิจการผู้สูงอายุ เป็นผู้มีความเกี่ยวข้องหรือ มีความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์อย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ดังนี้
 - 1) คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) เพื่อกำหนดนโยบายกรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรม ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบทิศทางและแนวทางที่กำหนดและติดตาม เร่งรัดให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 1 คน
 - 2) คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อรวบรวม ประสานข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ จัดทำข้อมูลรายละเอียดประกอบการประเมินส่วนราชการในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการ สัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดตายตัวเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการกำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจัดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สาระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษากกรมกิจการผู้สูงอายุ โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. การดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของ กรมกิจการผู้สูงอายุ

1.1 ด้านบทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับบริการ โดยผู้บริหารได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร และสร้างบรรยากาศ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ช่วยระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ผู้บริหารได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาพัฒนาองค์กร ได้นำกรอบคิดของระบบราชการ 4.0 ในการเปิดกว้าง เชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ส่งต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมกิจการผู้สูงอายุ ในทุกระดับ อีกทั้งยังกระตุ้น แรงจูงใจ เน้นย้ำ การพัฒนาคุณภาพภาครัฐตามระบบราชการ 4.0 เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนต้องเห็นความสำคัญ และปฏิบัติ

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศของหน่วยงาน

กรมกิจการผู้สูงอายุ มีการสื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรในสังกัดรับทราบ ผ่านการประชุมกรม หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กรม รวมทั้งมีห้องประชุม พร้อมระบบการประชุมออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวก มีสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกและบรรยากาศ คล่องตัวเอื้อต่อการ พัฒนา มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน เสริมความรู้ความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการดำเนินงาน เป็นทีมที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผล สร้างทีมนักคิดนักวิเคราะห์ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิด นวัตกรรมในการดำเนินงานใหม่ ๆ ตอบสนองต่อการเป็นราชการ 4.0 ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กร และสังคม โดยมีผู้บริหารระดับสูง บุคลากรจากทุกกอง ร่วมเป็นคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อกำกับดูแลการจัดทำ PMQA ในภาพรวม และ PMQA รายหมวด ทั้ง 7 หมวด และมีคณะทำงานดำเนินการรายหมวดทั้ง 6 หมวด โดยมีผู้รับผิดชอบหลักรายหมวดที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับหมวดต่าง ๆ ทั้ง 6 หมวด ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ดำเนินการส่งบุคลากร เข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ.ร เพื่อรับฟังการ ชี้แจงเกณฑ์การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในขั้นตอน วิธีการประเมินในแต่ละ หมวด และมีการศึกษาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2562 รวมทั้งศึกษาเกณฑ์ ดังกล่าวเพิ่มเติม ผ่านช่องทาง YouTube ของสำนักงาน ก.พ.ร หลังจากนั้น มีการจัดประชุมชี้แจง Roadmap ให้กับคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering

Committee) คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะกรรมการ คณะทำงาน และบุคลากรในสังกัด เพื่อทำความเข้าใจในวิธีการการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้ความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องได้เรียนรู้กรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและเข้าใจบริบทขององค์การที่ตรงกันมากขึ้น รวมถึงเรียนรู้กระบวนการประเมินองค์การ โดยการการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้เชิงลึก มาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการประเมินตนเอง ในการเตรียมความพร้อม รวบรวม ปรับปรุงข้อมูลของกรม ในแต่ละหมวด เพื่อร่วมวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบและสร้างความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ ทำให้บุคลากร เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตาม ได้ถูกต้องครบทุกหมวด สู้ขั้นตอนปฏิบัติเพื่อลงข้อมูลรายละเอียดและเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินองค์การ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0

1.4 ด้านแรงจูงใจ

มีการสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ร่วมขับเคลื่อนให้ข้อคิดเห็น และสร้างบรรยากาศ ให้การขับเคลื่อนงานอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การชมเชยบุคลากรในเวทีการประชุมกรม เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งมีผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรในสังกัดเข้าร่วมการประชุม ส่งผลให้เกิดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมุ่งมั่นให้ภารกิจของกรมประสบความสำเร็จ และอีกแรงจูงใจอย่างหนึ่งคือการที่กรมกิจการผู้สูงอายุมีผลคะแนนการประเมินระบบราชการ 4.0 โดยมีผลการประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 กรมกิจการผู้สูงอายุ มีแนวโน้มค่าคะแนนในภาพรวมเพิ่มขึ้น เป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรและองค์กรเป็นอย่างมาก และการที่กรมกิจการผู้สูงอายุ มีผลค่าคะแนนที่น่าพอใจและเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการให้ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ที่ร่วมกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

1.5 ด้านความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยการจัดประชุมคณะทำงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเพื่อมาถ่ายทอด สื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลัก มีการเผยแพร่สื่อความรู้ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของกรม ให้คำแนะนำ และอธิบายหลักเกณฑ์ หากบุคลากรหรือหน่วยงาน มีข้อสงสัย และเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และส่งเสริมทัศนคติ ค่านิยมว่าการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาพัฒนาปรับปรุงองค์การ เป็นภารกิจงานประจำของหน่วยงาน ไม่มองว่าเป็นภาระงานใหม่ การพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นภารกิจส่วนหนึ่งของกรมและองค์กรจะเป็นราชการ 4.0 ได้นั้น ต้องเกิดจากการขับเคลื่อนและความร่วมมือจากทุกคนเป็นการทำงานเชิงบวก พัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเต็มเต็มสิ่งที่บกพร่องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์

2. ปัญหา อุปสรรค การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

2.1 ด้านบทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารในทุกกระดับให้ความสำคัญที่ต่างกัน กับการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ต่างกัน มีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงประสบการณ์ ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การเชื่อมโยงงานทุกอย่างในกรม ทั้งงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ (โครงการ/กิจกรรม) ขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบ ปัญหาผู้บริหารบางท่านยังขาดการเป็นผู้นำในการวิเคราะห์

2.2 ด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศของหน่วยงาน

กรมกิจการผู้สูงอายุ ถือเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีอัตราข้าราชการที่น้อยกว่าภารกิจในปัจจุบัน บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ปัญหาบุคลากรมีการโอน ย้าย ไม่มีความต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้บุคลากรใหม่มีมุมมองในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แยกส่วนกับงานภารกิจยังไม่เชื่อมโยงงาน และมองว่า เป็นงานเพิ่มจากงานประจำ และปัญหาความต่อเนื่องขององค์ประกอบของคณะทำงาน ทำให้ในการประชุมคณะทำงานแต่ละครั้งเกิดการสับเปลี่ยนของบุคลากรค่อนข้างบ่อย เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนางาน

2.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัญหาเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความซับซ้อนยากในการทำความเข้าใจ และมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ข้อคำถามบางข้อมีความคล้ายคลึงกัน ข้อคำถามบางข้อไม่สอดคล้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน จึงต้องมีการทำความเข้าใจ และสำนักงาน ก.พ.ร มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกปี เกิดความกระชั้นชิดในกระบวนการแจ้งให้ส่วนราชการรับทราบ

2.4 ด้านแรงจูงใจ

ปัญหาขาดการสร้างแรงจูงใจในการเชื่อมโยงผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือบุคลากรในกรม การปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงมีแรงจูงใจจากการร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน ผู้เกี่ยวข้อง และขาดการให้ขวัญและกำลังใจที่ชัดเจน เช่น การประเมินขึ้นเงินเดือน การมอบเกียรติบัตร ให้กับหมวดที่มีคะแนนการประเมินในระดับสูง เป็นต้น

2.5 ด้านความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัญหาผู้บริหารและบุคลากร มองเป็นเรื่องไกลตัว มองเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก มองแยกส่วนจากงานประจำ ทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับงานอีกทั้งภาษาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อาจเข้าใจยากกับผู้ปฏิบัติงาน และกระทบต่อการให้ความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ปัญหาการขาดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนความเข้าใจและประสบการณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีภารกิจในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเกณฑ์ที่มีการปรับปรุงทุกปี ทำให้ต้องทำความเข้าใจใหม่อยู่เสมอหน่วยงานต้องปรับตัวให้ทันกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเวลาค่อนข้างจำกัด ทำให้ผลคะแนนที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ

3.1 ด้านบทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารในทุกระดับควรทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มากขึ้นและเชื่อมโยงงาน โครงการ/กิจกรรม ภายในกรมอย่างเป็นระบบ สามารถวัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ เชื่อมโยงกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ควรสร้างระบบการนำที่เข้มแข็ง มีการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นเพื่อสามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ

3.2 ด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศของหน่วยงาน

ควรมีการเพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของกรมกิจการผู้สูงอายุในปัจจุบัน และสร้างบรรยากาศในการสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนที่บุคลากรทุกระดับเข้าถึงได้ง่าย และเห็นความสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานไปพร้อมๆ กัน

3.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากเกณฑ์ประเมินที่เป็นนามธรรม ควรมีการทำความเข้าใจจากคำอธิบายและตัวอย่างจากหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับสูง และจัดทำเป็นชุดความรู้ถาม - ตอบ อธิบายเกณฑ์และตัวอย่างการตอบคำถามการประเมิน ควรมีการจัดประชุมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการพัฒนางานที่ดีขึ้น

3.4 ด้านแรงจูงใจ

ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคล อย่างจริงจังและมีผลรางวัลควบคู่กับการประเมิน และมีให้มีการประเมินขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ที่มีภาระขับเคลื่อนงานด้านตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดีเด่น ควรเน้นย้ำและให้ความสำคัญ ยกย่อง หมวดยุทธศาสตร์ที่ได้คะแนนประเมินมาก เพื่อเกิดความภาคภูมิใจในหมวดยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ

3.5 ด้านความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ควรสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ ให้เห็นถึงประโยชน์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน ที่ทุกคนไม่สามารถมองข้ามได้ ให้บุคลากรรับรู้อย่างทั่วถึง มีแบบอย่างจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เห็นการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม ควรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในรูปแบบของการศึกษาดูงานองค์การต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนางานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากหน่วยงานที่เป็น Best Practices

อภิปรายผล

1.1 ด้านบทบาทของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับบริการ โดยผู้บริหารได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร และสร้างบรรยากาศ ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการ ติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee) และคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ช่วยระดมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีสิริวัชร บุญญาภิบาล (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง เส้นทางพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ ผู้ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่าผู้บริหารกรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการขับเคลื่อน การปลูกฝัง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การสร้างบรรยากาศ ผู้บริหารได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการพัฒนาองค์กร ได้นำกรอบคิดของระบบราชการ 4.0 ในการเปิดกว้างเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ส่งต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมกิจการผู้สูงอายุ ในทุกระดับ อีกทั้งยังกระตุ้น รมรงค์ เน้นย้ำการพัฒนาคุณภาพภาครัฐตามระบบราชการ 4.0 เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนต้องเห็นความสำคัญและปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 65 - 67) ได้อธิบายว่า T = TOTAL หมายถึง ทุกคน ทุกระดับทุกหน่วยงาน ทุกปัจจัยในการทำงาน ทุกขั้นตอน และทุกเวลา ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ผู้บริหารในทุกระดับให้ความสำคัญที่ต่างกัน กับการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ต่างกัน มีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงประสบการณ์ ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การเชื่อมโยงงานทุกอย่างในกรม ทั้งงานนโยบาย ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ (โครงการ/กิจกรรม) ขาดการเชื่อมโยงงานทั้งระบบ ปัญหาผู้บริหารบางท่านยังขาดการเป็นผู้นำในการวิเคราะห์ และการสร้างการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงในการพัฒนางานเพื่อทำให้เกิดความยั่งยืน รวมถึงปัญหาในเรื่องของการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

แนวทางและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารในทุกระดับควรทำความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐให้มากขึ้น และเชื่อมโยงงาน โครงการ/กิจกรรม ภายในกรมอย่างเป็นระบบ สามารถวัด ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ควรสร้างระบบการนำที่เข้มแข็ง มีการวิเคราะห์ สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลง และควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นเพื่อสามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ท้วมทอง (2564) ได้ศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า การนำองค์กร ควรให้ความสำคัญมากขึ้นในเรื่องการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กรจากฝ่ายบริหาร สู่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ให้เข้าใจตรงกันในเรื่องภารกิจหลักของหน่วยงาน

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมบรรยากาศของหน่วยงาน พบว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ มีการสื่อสาร และเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ค่านิยมองค์กร และมีการสร้าง ความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรในสังกัดรับทราบ ผ่านการประชุมกรม หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ กรม สอดคล้องกับแนวคิดของเอมอร์ ตรีพิชพันธ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ การสื่อสารทำความเข้าใจอย่างทั่วถึง การผูกมัดต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีห้องประชุม พร้อมระบบการประชุมออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวก มีสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกและบรรยากาศ คล่องตัว เอื้อต่อการพัฒนา มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการ ดำเนินงาน เสริมความรู้ความเข้าใจร่วมกันในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการ ดำเนินงานเป็นทีมที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผล สร้างทีมนักคิดนักวิเคราะห์ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานใหม่ ๆ ตอบสนองต่อการเป็นราชการ 4.0 สอดคล้องกับแนวคิดของ เอมอร์ ตรีพิชพันธ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการพบว่า ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ กระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการ

บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กร และสังคม โดยมีผู้บริหารระดับสูง บุคลากรจากทุกกอง ร่วมเป็นคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อกำกับดูแลการจัดทำ PMQA ในภาพรวม และ PMQA รายหมวด ทั้ง 7 หมวด และมีคณะทำงานดำเนินการรายหมวดทั้ง 6 หมวด โดยมีผู้รับผิดชอบหลักรายหมวดที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับหมวดต่าง ๆ ทั้ง 6 หมวด ซึ่งมีผลสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานดำเนินการพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ ถือเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีอัตราข้าราชการที่น้อยกว่าภารกิจในปัจจุบัน บุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ปัญหาบุคลากรมีการโอน ย้าย ไม่มีความต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้บุคลากรใหม่มีมุมมองในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แยกส่วนกับงานภารกิจยังไม่เชื่อมโยงงาน และมองว่าเป็นงานเพิ่มจากงานประจำ และปัญหาความต่อเนื่องขององค์ประกอบของคณะทำงาน ทำให้ในการประชุมคณะทำงานแต่ละครั้งเกิดการสับเปลี่ยนของบุคลากรค่อนข้างบ่อย เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนางาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณพร พงษ์สามารถ (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมการค้าภายใน ที่ว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรทุกระดับ เพราะถึงแม้ว่าระบบจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักและเป็นผู้ขับเคลื่อน

แนวทางและข้อเสนอแนะ ควรมีการเพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของกรมกิจการผู้สูงอายุ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ท้วมทอง (2564) ได้ศึกษาการนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี ผลการศึกษาพบว่า ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรวิเคราะห์ปริมาณงานให้เพียงพอต่ออัตรากำลัง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหางานล้นคน ในปัจจุบันและสร้างบรรยากาศในการสร้างความเข้าใจ การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนที่บุคลากรทุกระดับเข้าถึงได้ง่าย และเห็นความสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานไปพร้อมๆ กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณพร พงษ์สามารถ (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมการค้าภายใน ที่ว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจกับ บุคลากรทุกระดับอย่างเข้าใจ และเข้าถึงเพราะจะเป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

1.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า กรมกิจการผู้สูงอายุ ได้ดำเนินการส่งบุคลากร เข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ.ร เพื่อรับฟังการชี้แจงเกณฑ์การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในขั้นตอน วิธีการประเมินในแต่ละหมวด และมีการศึกษาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปี 2562 รวมทั้งศึกษาเกณฑ์ดังกล่าวเพิ่มเติม ผ่านช่องทาง YouTube ของสำนักงาน ก.พ.ร สอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณพร พงษ์สามารถ (2552) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมการค้าภายใน ที่ว่า เครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA ซึ่งมีมาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ ทั้งนี้ จะต้องทำความเข้าใจกับเครื่องมือดังกล่าวอย่างถี่ถ้วนและครบทุกหมวดที่ระบุตามเกณฑ์ หลังจากนั้น มีการจัดประชุมชี้แจง Roadmap ให้กับคณะกรรมการ คณะทำงาน และบุคลากรในสังกัด เพื่อทำความเข้าใจในการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ PMQA โดยให้ความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อให้คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องได้เรียนรู้กรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐและเข้าใจบริบทขององค์กรที่ตรงกันมากขึ้น รวมถึงได้เรียนรู้กระบวนการประเมินองค์การ โดยการการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้เชิงลึก มาให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการประเมินตนเอง ในการเตรียมความพร้อม สอดคล้องกับแนวคิด Peter & Waterman (1982, อ้างถึงใน กมลวรรณ ท้อมทอง, 2564, หน้า 18 - 19) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านอาชีพ (Occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม รวบรวม ปรับปรุงข้อมูลของกรม ในแต่ละหมวด เพื่อร่วมวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบและสร้างความ เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ ทำให้บุคลากร เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตาม ได้ถูกต้องครบทุกหมวดสู่ขั้นตอนปฏิบัติ เพื่อลงข้อมูลรายหมวดและเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินองค์การ ให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0

ปัญหาอุปสรรคเครื่องมือในการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ มีความซับซ้อนยากในการทำความเข้าใจ และมีรายละเอียดค่อนข้างมาก ความซับซ้อนของเกณฑ์ ทำให้บุคลากรเข้าถึงได้ยากและต้องใช้ความพยายามที่มากเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริภุชงค์ บุญญาภิบาล (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ ผู้ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า ความซับซ้อนของเกณฑ์ทำให้ บุคลากรเข้าถึงได้ยากและต้องใช้ความพยายามที่มากเกินไป ข้อคำถามบางข้อมีความคล้ายคลึง กัน ข้อคำถามบางข้อไม่สอดคล้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน จึงต้องมีการทำความเข้าใจ และสำนักงาน ก.พ.ร มีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประจำทุกปี เกิดความกระชั้นชิดในกระบวนการ แจ้งให้ส่วนราชการรับทราบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริภุชงค์ บุญญาภิบาล (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ ผู้ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและ นวัตกรรม พบว่า การปรับเปลี่ยนเกณฑ์และวิธีการดำเนินการส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในเครื่องมือ และวิธีการ

แนวทางและข้อเสนอแนะ จากเกณฑ์ประเมินที่เป็นนามธรรม ควรมีการทำความเข้าใจจากคำอธิบาย และตัวอย่างจากหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับสูง และจัดทำเป็นชุดความรู้คำถาม - คำตอบ อธิบายเกณฑ์และตัวอย่างการตอบคำถามการประเมิน ควรมีการจัดประชุมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการพัฒนาที่ดีขึ้น

1.4 ด้านแรงจูงใจ พบว่า มีการสร้างแรงจูงใจจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ร่วมขับเคลื่อนให้ข้อคิดเห็น และสร้างบรรยากาศให้การขับเคลื่อน งานอย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การชมเชยบุคลากรในเวที การประชุมกรม เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งมีผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรในสังกัด เข้าร่วมการประชุม ส่งผลให้เกิดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมุ่งมั่นให้ภารกิจของกรมประสบความสำเร็จ และอีกแรงจูงใจอย่างหนึ่ง คือ การที่กรมกิจการผู้สูงอายุมีผลคะแนนการประเมินระบบราชการ 4.0 ผลการประเมินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 กรมกิจการผู้สูงอายุมีแนวโน้มค่าคะแนนในภาพรวมเพิ่มขึ้น เป็นการสร้างความภาคภูมิใจ ให้แก่บุคลากรและองค์กรเป็นอย่างมาก และการที่กรมกิจการผู้สูงอายุ มีผลค่าคะแนนที่น่าพอใจและเป็นหน่วยงานที่มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการให้ ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ที่ร่วมกันขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของเอมอร์ ตรีพิชพันธ์ (2553)

ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคม และสวัสดิการพบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในงาน และการยกย่องชมเชย

ปัญหาและอุปสรรค ขาดการสร้างแรงจูงใจในการเชื่อมโยงผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปยังการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือบุคลากรในกรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริวัชร บุญญาภิบาล (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า ทำการเชื่อมโยงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ากับระบบการสร้างแรงจูงใจ การปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงมีแรงจูงใจจากการร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน ผู้เกี่ยวข้อง และขาดการให้ขวัญและกำลังใจที่ชัดเจน เช่น การประเมินขึ้นเงินเดือน การมอบเกียรติบัตร ให้กับหมวดที่มีคะแนนการประเมินในระดับสูง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (อ้างอิงใน นารีลักษณ์ ศิริวรรณ, 2561, หน้า 7) ได้อธิบายว่าการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการ ได้แก่ การกำหนดการวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

แนวทางและข้อเสนอแนะ ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการระดับบุคคล อย่างจริงจังและมีผลรางวัลควบคู่กับการประเมิน และมีให้มีการประเมินขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ที่มีการขับเคลื่อนงานด้านตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดีเด่น ควรเน้นย้ำและให้ความสำคัญ ยกย่องหมวดที่ได้คะแนนประเมินมาก เพื่อเกิดความภาคภูมิใจในหมวดที่รับผิดชอบ

1.5 ด้านความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

มีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยการจัดประชุมคณะทำงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเพื่อมาถ่ายทอด สอดคล้องกับแนวคิดของ ดุลยรัตน์ นิธิกฤตานุสรณ์ (ม.ป.ป., หน้า 1) อธิบายว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ควรศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับ และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ผู้รับผิดชอบหลัก มีการเผยแพร่สื่อความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของกรม ให้คำแนะนำ และอธิบายหลักเกณฑ์หากบุคลากรหรือหน่วยงาน มีข้อสงสัย และเพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และส่งเสริมทัศนคติ ค่านิยมว่าการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นภารกิจงานประจำของหน่วยงาน ไม่มองว่าเป็นภาระงานใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทวีสิริวัชร บุญญาภิบาล (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า ต้องมีการบูรณาการงานพัฒนาเข้ากับงานประจำ การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นภารกิจส่วนหนึ่งของกรม และองค์กรจะเป็นราชการ 4.0 ได้นั้น ต้องเกิดจากการขับเคลื่อนและความร่วมมือจากทุกคน เป็นการทำงานเชิงบวก พัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเต็มเต็มสิ่งที่บกพร่องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์

ปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารและบุคลากร มองเป็นเรื่องไกลตัว มองเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก มองแยกส่วนจากงานประจำ ทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับงานประจำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภคร พูลประสาธ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

ผลการศึกษาพบว่า ข้อจำกัดด้านพื้นฐานด้านทัศนคติของเจ้าหน้าที่ โดยทั่วไป ทัศนคติของบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำนโยบาย ไปปฏิบัติ เมื่อขาดทัศนคติที่ดีจึงมีข้อจำกัดในกระบวนการ ยอมรับ ขาดแรงหรือพลังในการพัฒนา PMQA อีกทั้งภาษาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อาจเข้าใจยากกับผู้ปฏิบัติงาน และกระทบต่อการให้ความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ปัญหาการ ขาดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนความเข้าใจและประสบการณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเกณฑ์ที่มีการปรับปรุงทุกปี ทำให้ต้องทำความเข้าใจใหม่อยู่เสมอหน่วยงานต้องปรับตัวให้ทันกับเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเวลาค่อนข้างจำกัด ทำให้ผลคะแนนที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร

แนวทางและข้อเสนอแนะ ควรสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ ให้เห็นถึงประโยชน์ของเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน ที่ทุกคนไม่สามารถมองข้ามได้ให้บุคลากรรับรู้ อย่างทั่วถึง มีแบบอย่างจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เห็นการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม ควรมีส่วนร่วมในการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในรูปแบบของการศึกษาดูงานองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบ ความสำเร็จในการพัฒนางานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จากหน่วยงานที่เป็น Best Practices

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สู่ระบบ ราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาพัฒนาองค์กร ควรเน้นที่ผู้บริหาร เป็นอันดับแรก เพราะการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 เกิดจากบทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. ควรมีการจัดทำเป็นชุดความรู้คำถาม - คำตอบอธิบายเกณฑ์และตัวอย่างการตอบคำถาม การประเมิน และคู่มือรายงานการประเมินสถานะในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของกรมกิจการผู้สูงอายุ ประจำปีงบประมาณ
3. ควรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในรูปแบบของการศึกษาดูงานองค์กร ต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนางานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจากหน่วยงานที่ เป็น Best Practices
4. ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เช่น การประเมินขั้นเงินเดือน การให้รางวัล เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

กมลวรรณ ท้อมทอง. (2564). *การนำหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปปฏิบัติ ของสำนักงานอัยการในจังหวัดลพบุรี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*

เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภกกร พูลประสาท. (2554). *การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA. ค้นเมื่อ 2 มกราคม 2567, จาก*

<https://www.slideserve.com/natalie-lara/vision>

- ทวิสิฏฐิ์ บุญญาภิบาล. (2556). *เสนอทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมปศุสัตว์สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม*. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, กรมปศุสัตว์ ค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2566, จาก <http://manage.dld.go.th/images/Publication/Technical/DLD%20PMQA.pdf>
- นาริลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561) *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 7402 การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต
- พรรณพร พงษ์สามารถ (2552) *ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมการค้าภายใน*. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัฐศิรินทร์ ว่างานนท์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6201 องค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการ PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). *คู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2567). *คู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567*. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- เอมอร ตรีพิชพันธุ์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์