

นิพนธ์ต้นฉบับ (Original article)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
สู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัลSuccess Factors for Driving the Office of the Permanent Secretary, Ministry of
Public Health Towards Government 4.0 (PMQA 4.0) in the Digital Society Era

ชิตชนินทร์ นิยมไทย บธ.ม.

Chitchanin Niyomthai M.B.A.

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข

Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health

Corresponding author Email: chitchaninn@gmail.com

Received: 2025 Nov 15

Revised: 2025 Dec 26

Accepted: 2026 Feb 24

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และเสนอแนวทางการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 เก็บข้อมูลในบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขส่วนกลาง 13 แห่ง และส่วนภูมิภาค 76 แห่ง ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาคุณภาพ PMQA จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ จำนวน 215 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ผลคะแนนการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ลดลงเมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และ 2567 ร้อยละ 3.11 และ 4.96 ตามลำดับ ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17$) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการของหน่วยงานมีผลทางบวกต่อความสำเร็จตามเกณฑ์ PMQA 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value}=0.01$) และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ได้ร้อยละ 75.17 โดยที่ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพลสูงสุด

ผลจากการวิจัยเสนอให้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในทุกด้าน พัฒนานองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการนำองค์กร เพื่อสร้างภาครัฐที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน ทำงานอย่างชาญฉลาดด้วยระบบดิจิทัล และมุ่งเน้นการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ขับเคลื่อนไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ระบบราชการ 4.0, ยุคสังคมดิจิทัล

Abstract

This survey research aimed to investigate the current state, factors affecting success, and propose development guidelines for the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health (OPS, MOPH), towards becoming a Bureaucracy 4.0 according to the PMQA 4.0 criteria. Data were collected using questionnaires from personnel responsible for or involved in PMQA quality development across 13 central and 76 regional offices under the OPS, MOPH. The sample size, calculated using Taro Yamane's formula, consisted of 215 respondents.

The results revealed that the performance scores based on the PMQA 4.0 criteria for the fiscal year 2025 decreased by 3.11% and 4.96% compared to the fiscal years 2023 and 2024, respectively. The overall opinion regarding the success of driving the organization was at a high level ($\bar{x}=4.17$). Multiple regression analysis demonstrated that variables including organizational leadership, strategic planning, customer and stakeholder focus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce focus, and operational focus of the agency had a statistically significant positive effect on the success according to the PMQA 4.0 criteria (p -value=0.01). These factors could collectively explain 75.17% of the variance in success, with strategic planning exerting the highest influence.

Based on the findings, it is recommended that the OPS, MOPH emphasizes strengthening all areas and developing knowledge, particularly in organizational leadership. This aims to create an open, connected, and digitally smart government that focuses on providing services aligned with public needs, thereby effectively driving the transition towards a Bureaucracy 4.0.

Keywords: Office of the Permanent Secretary Ministry of Public Health, Government 4.0,

Digital Society Era

บทนำ

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้นระบบราชการไทยควรมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือการสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ทั้งนี้การทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึงพิงได้ของประชาชน⁽¹⁾

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ Public Sector Management Quality Award (PMQA) 4.0 พร้อมทั้งได้จัดทำคู่มือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ขึ้น เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการประเมินสถานะของตนเอง รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐมีแนวทางในการประเมินสถานะของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น⁽²⁾ เครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 จึงเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา โดยเป็นการประเมินระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐในเชิงบูรณาการ ที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย และทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยหน่วยงานสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้เกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 มีความเหมาะสมทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁽³⁾

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (สป.สธ.) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการกำกับดูแลระบบสุขภาพของประเทศ⁽⁴⁾ การบริหารจัดการของหน่วยงานจึงต้องมีความทันสมัย มีสมรรถนะสูง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้แนวคิดระบบราชการ 4.0 ซึ่งเน้นความโปร่งใส การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรม และการมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเกณฑ์ PMQA 4.0⁽⁵⁾ ถือเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย และ

ทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ อาทิ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ⁽⁶⁾ ซึ่งหากหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High-Performance Organization: HPO)⁽⁷⁾

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ยังคงเผชิญกับข้อท้าทายหลายประการ เช่น ความพร้อมของบุคลากร ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล โดยใช้กรอบแนวคิดปัจจัยตามเกณฑ์ PMQA หมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด ได้แก่ ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมและยั่งยืน

วิธีการศึกษา

รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีระยะเวลาดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน ตุลาคม 2568 – พฤศจิกายน 2568

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นบุคลากรทั้งหมดในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งส่วนกลาง 13 แห่ง และส่วนภูมิภาค (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด) 76 แห่ง รวม 89 แห่ง ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จำนวน 3 คน/แห่ง และผู้บริหาร (ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางและนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดหรือรองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดที่รับผิดชอบ จำนวน 2 คน/แห่ง รวมจำนวน 445 คน

กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 215 คน โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ในกรณีทราบจำนวนประชากร จากสูตรของทาร์ยามานะ⁽⁸⁾ กำหนดความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ผู้วิจัยยอมรับได้ที่ร้อยละ 5

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยเลือกตามหน่วยงาน แล้วจึงดำเนินการเลือกบุคลากรแต่ละหน่วยงานมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่างในแต่ละกลุ่มหน่วยงาน จะใช้วิธีแบบเป็นสัดส่วนกับขนาดของกลุ่ม (Proportionate) และสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

(Convenience sampling) ดังนี้ 1) หน่วยงานส่วนกลาง กลุ่มผู้บริหาร 13 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติ 19 คน รวม 32 คน 2) หน่วยงานส่วนภูมิภาค กลุ่มผู้บริหาร 73 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติ 110 คน รวม 183 คน (ตารางที่ 1)

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

หน่วยงาน	กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ส่วนกลาง (13 แห่ง)	ผู้บริหาร	26	13
	ผู้ปฏิบัติ	39	19
ส่วนภูมิภาค (76 แห่ง)	ผู้บริหาร	152	73
	ผู้ปฏิบัติ	228	110
รวม		445	215

เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Inclusion Criteria)

1. เป็นบุคลากรของหน่วยบริหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2567 ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค⁽⁹⁾
2. เป็นผู้บริหารของหน่วยงาน และเป็นผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบงานหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่น้อยกว่า 1 ปี

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
2. ตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์การดำเนินการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross Sectional Study) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 8 - 20 ตุลาคม 2568 โดยการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ผ่านระบบออนไลน์ ประกอบด้วย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย ประเภทกลุ่มของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด จังหวัด เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ PMQA

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล 6 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ รวม 30 ข้อ ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามค่าเฉลี่ยในระดับต่าง ๆ ตามความคิดเห็น⁽¹⁰⁾ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.21 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ระดับมาก
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับน้อย
1.00 – 1.80	ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอื่นเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ประกอบด้วย 1) ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ที่ผ่านมา 2) แนวทางการปรับปรุง พัฒนา การดำเนินงานของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล และ 3) การสนับสนุน เพื่อให้การพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ต่อไป

วิธีการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล ผ่านระบบออนไลน์ ทั้งในส่วนของผู้บริหารและส่วนของผู้ปฏิบัติ โดยไม่ระบุตัวตน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Collection Methods) เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ซึ่งเป็นข้อมูลผลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในระบบรายงานออนไลน์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ คะแนนตามเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 และข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อเสนอแนะการดำเนินการพัฒนาองค์กรที่ได้จากการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. แยกตามรายหมวด ย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ (2566 – 2568)⁽¹¹⁾

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า 0.94 และนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try-Out) กับบุคคลที่มีลักษณะเช่นเดียวกันกับประชากร และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานของกรมวิชาการในกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ในการคำนวณหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาในภาพรวมเท่ากับ 0.978

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ในระบบรายงานออนไลน์ ของสำนักงาน ก.พ.ร.⁽¹¹⁾

จริยธรรมการวิจัย (Ethical Considerations)

การวิจัยนี้ ผ่านการพิจารณาเห็นชอบอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา รหัสจริยธรรมการวิจัย SCPHYLIRB-2568/681 วันที่รับรอง 6 ตุลาคม 2568 โดยวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ที่ไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคล

ผลการศึกษา

1. สภาพปัจจุบันของการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามเกณฑ์ PMQA 4.0

ผลการดำเนินการขับเคลื่อนของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 พบว่า 1] ด้านการนำองค์กร มีทิศทางเพื่อการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ มุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และระบุความท้าทาย เช่น สังคมผู้สูงอายุ ความเสี่ยงต่อภัยธรรมชาติ โรคอุบัติใหม่ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาจัดบริการสุขภาพ เป็นต้น 2] ด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลง ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงความเป็นเลิศทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1) ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ 2) บริการเป็นเลิศ 3) บุคลากรเป็นเลิศ 4) บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล และ 5) เศรษฐกิจสุขภาพเป็นเลิศ 3] ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีมาตรฐาน ตอบสนองได้รวดเร็วทันการณ์ 4] ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการรวบรวมและจัดการข้อมูลสารสนเทศและตัววัดที่สำคัญอย่างเป็นระบบ พร้อมใช้งาน มีการจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านข้อมูล รวมถึงมีการใช้องค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้และพัฒนาหน่วยงาน 5] ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีการบริหารจัดการด้านกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมการเสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทุกวิชาชีพ 6] ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีการออกแบบและการจัดการกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ

กระบวนการ รวมถึงการพัฒนา ปรับปรุง สร้างนวัตกรรมในผลผลิต กระบวนการ การบริการ และการจัดการ เพื่อรับมือกับภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน ส่วนผลคะแนนการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2568 จากสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ⁽¹¹⁾ พบว่า ในภาพรวมปี 2568 คะแนนลดลง เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และ 2567 ร้อยละ 3.11 และ 4.96 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม คะแนนของหน่วยงานสูงกว่า ค่าเป้าหมายมาตรฐาน (450 คะแนน) ในทุกปี และเมื่อพิจารณาในภาพรวม คะแนนค่าเฉลี่ยของประเทศ พบว่า ในปี 2566 2567 และ 2568 ร้อยละ 5.91 10.31 และ 10.80 ตามลำดับ ซึ่งคะแนนของหน่วยงาน สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของประเทศในทุกปี (ตารางที่ 2)

ตาราง 2 เปรียบเทียบคะแนนผลการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่ระบบราชการ 4.0 กับค่าเฉลี่ยประเทศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568⁽¹¹⁾

หมวดตามเกณฑ์ PMQA 4.0	ปี 2566		ปี 2567		ปี 2568	
	หน่วย	ประเทศ	หน่วย	ประเทศ	หน่วย	ประเทศ
	งาน	$\bar{X}$ (S.D.)	งาน	$\bar{X}$ (S.D.)	งาน	$\bar{X}$ (S.D.)
ด้านการนำองค์การ	479.17	471.37(22.18)	442.00	428.25(44.15)	433.33	408.52(43.78)
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	447.92	449.57(31.90)	500.00	460.54(58.46)	433.33	414.38(36.28)
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	484.38	454.78(32.52)	500.00	426.04(70.09)	500.00	441.00(41.47)
ด้านการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	489.58	463.12(27.43)	500.00	425.01(63.22)	466.67	417.88(36.84)
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	468.75	453.76(30.31)	500.00	446.42(62.14)	466.67	421.73(32.98)
ด้านการมุ่งเน้นระบบ ปฏิบัติการ	477.43	460.47(31.32)	500.00	433.40(69.48)	466.67	417.13(51.46)
ด้านการบรรลุผลลัพธ์การดำเนินการ	490.00	398.39(62.57)	460.00	384.61(75.70)	466.67	366.93(87.76)
คะแนนรวม (500) คะแนน	476.75	450.16(22.34)	486.00	440.58(45.14)	461.91	416.90(31.13)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล

ผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ร้อยละ 60.00 เป็นผู้บริหาร ร้อยละ 40.00 สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ร้อยละ 85.12 สังกัดกอง ส่วนกลาง ร้อยละ 14.88 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.16 ช่วงอายุ 53-60 ปี ร้อยละ 30.70 อายุเฉลี่ย 45.97 ปี อายุต่ำสุด 27 ปี สูงสุด 60 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.42 รองลงมาระดับปริญญาโท ร้อยละ 42.33 ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการสาธารณสุข/นักสาธารณสุข ร้อยละ 66.51 รองลงมาตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 13.02 มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ (PMQA) ไม่เกิน 3 ปี ร้อยละ 54.42 รองลงมา 4-8 ปี ร้อยละ 36.28 เหลือ 3.96 ปี ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 12 ปี

ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) พบว่า โดยภาพรวม มีระดับความคิดเห็นมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 เมื่อพิจารณารายด้าน มีระดับความคิดเห็นมากในทุกด้าน โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 รองลงมาในด้านการนำองค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31⁽⁹⁾ (ตารางที่ 3)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จำแนกรายด้าน n=215)

ระดับคะแนน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการนำองค์การ	4.31	0.42	มาก
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.33	0.44	มาก
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.22	0.54	มาก
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	4.12	0.41	มาก
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	4.00	0.49	มาก
6. ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	4.02	0.39	มาก
ภาพรวม	4.17	0.31	มาก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งเข้าเกณฑ์ตามข้อตกลงเบื้องต้นโดยความคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงแบบปกติ ค่า VIF น้อยกว่า 5 และ ค่า Tolerance มากกว่า 0.20⁽¹²⁾ ปรากฏว่า ตัวแปรด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ของหน่วยงานมีผลทางบวกต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ได้ร้อยละ 75.17 โดยที่ตัวแปร X2 มีผลต่อตัวแปร Y มากที่สุด รองลงมาได้แก่ X4, X5, X6, X1 และ X3 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4 โดยสามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$y = -4.218 + 0.264x_1 + 0.328x_2 + 0.239x_3 + 0.288x_4 + 0.276x_5 + 0.269x_6$$

และเขียนสมการคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Zy = 0.188zx_1 + 0.240zx_2 + 0.215zx_3 + 0.196zx_4 + 0.227zx_5 + 0.174zx_6$$

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (n=215)

Model	B	SE	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
ด้านการนำองค์การ (X1)	.264	.086	.188	3.060	.003*	.328	3.051
ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (X2)	.328	.085	.240	3.867	.001*	.322	3.108
ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (X3)	.239	.066	.215	3.616	.001*	.352	2.844
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (X4)	.288	.072	.196	4.007	.001*	.518	1.932
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (X5)	.276	.043	.227	6.355	.001*	.974	1.027
ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (X6)	.269	.062	.174	4.344	.001*	.776	1.288
(Constant)	-4.218	.316					

R= .867, R²= .752, F=100.979, *p-value ≤ 0.01

3. เสนอแนวทางการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบตามเกณฑ์ PMQA 4.0 เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำองค์การ ซึ่งมีผลกระทบมากที่สุด และควรเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในทุกด้าน เพื่อสร้างภาครัฐที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล⁽⁶⁾ การทำงานอย่างชาญฉลาดด้วยระบบดิจิทัล และมุ่งเน้นการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชนไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการประเมินสถานะของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่ระบบราชการ 4.0 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ⁽¹¹⁾ มีข้อเสนอแนะในการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ตามรายการ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนของหน่วยงานไปสู่ระบบราชการ 4.0 ระดับพัฒนาจนเกิดผลตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมมิติสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐอย่างยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

สภาพปัจจุบันของการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ผลคะแนนการดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินสถานะของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2568 จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ⁽⁷⁾ พบว่าในภาพรวมปี 2568 คะแนนลดลง เมื่อเทียบกับปี 2566 และ 2567 ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนเฉลี่ยภาพรวมของประเทศ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ⁽¹¹⁾ ในปี 2566 2567 และ 2568 ที่มีคะแนนเฉลี่ยลดลง โดยผลคะแนนที่ลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 นั้น เป็นผลจากการปรับหลักเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. เพิ่มเติม⁽³⁾ โดยพิจารณาความครบถ้วนจากการดำเนินการในแต่ละข้อให้มีความครอบคลุม

ทั้งแนวทาง/ระบบ (A: Approach) การดำเนินการ (D: Deploy) และผลลัพธ์/ผลลัพธ์เบื้องต้น (Result/Early Result : R) พร้อมยกตัวอย่างสำคัญให้เห็นรูปธรรมชัดเจนที่อธิบายถึง 1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อยอดไปสู่การทำงานในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution) 2) นวัตกรรม (Innovation) ไปสู่นวัตกรรมของผลผลิตและการบริการ (Service Innovation) ที่สร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการ หรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน และ 3) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ที่ใช้ในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ หรือ ประชาชน เกิดประสบการณ์ของผู้รับบริการที่เหนือความคาดหมาย ทำให้ประชาชนประทับใจ หรือสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว (Citizen Experience, End to End Process) เช่น ระบบเตือนไปยังผู้รับบริการล่วงหน้าโดยไม่ต้องใช้ระบบบัตรคิวหรือการนั่งรอ ไปสู่ระบบดิจิทัลที่บูรณาการทุกภาคส่วนและสามารถแบ่งปันข้อมูลกันได้ (Integrated and Connectedness) เช่น การมีข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันและสามารถดูได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความสะดวก ประชาชนและผู้ใช้งานสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องร้องขอ แต่อย่างไรก็ตามคะแนนของหน่วยงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า สูงกว่าค่าเป้าหมายมาตรฐาน (450 คะแนน) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ในทุกปี และมีคะแนนรวมสูงกว่า คะแนนเฉลี่ยของประเทศในทุกปี⁽¹¹⁾

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัลครั้งนี้ จากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นเพศหญิงอายุเฉลี่ย 45.97 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุข/นักสาธารณสุข โดยมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เฉลี่ย 3.96 ปี

ผลการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ในยุคสังคมดิจิทัล มีความคิดเห็นในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รองลงมาด้านการนำองค์กร และต่ำสุดในด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ โดยมีระดับความคิดเห็นระดับมากในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อังคณา แยมณี⁽¹³⁾ ที่พบว่า ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในภาพรวมและรายด้านของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี อยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการประเมิน และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับการศึกษาของ โกศล จิตวิวัฒน์⁽¹⁴⁾ ที่พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ บทบาทผู้นำ โครงสร้างองค์กร การเตรียมคนรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ความมุ่งมั่น และวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปรากฏว่า ตัวแปรด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ของหน่วยงาน มีผลทางบวกต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการขับเคลื่อนสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ได้ร้อยละ 75.17 โดยที่ตัวแปร X2 มีผลต่อตัวแปร Y มากที่สุด รองลงมาได้แก่ X4, X5, X6, X1 และ X3 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อิสระพงศ์ กุลนรัตน์ และ ธนวิทย์ บุตรอุดม⁽¹⁵⁾ ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านผู้นำ ด้านความเป็นดิจิทัล ด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ ด้านการให้ความร่วมมือ และด้านนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ นัฐพล วัฒนสุข⁽¹⁶⁾ ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (X1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (X2) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร (X5) ปัจจัยด้านทักษะของบุคลากร (X6) และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (X7) โดยตัวแปรปัจจัยทั้ง 5 ตัวแปร ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ ร้อยละ 84.10

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ในยุคสังคมดิจิทัล จากผลการประเมินสถานะหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีประเด็นที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขต้องนำไปเตรียมการพัฒนา⁽¹¹⁾ ให้ความสอดคล้องกับองค์ประกอบระบบราชการไทย 4.0 คือ เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย⁽¹⁷⁾ ดังนี้

หมวด 1 ควรพิจารณาผลที่เกิดจากการพัฒนาผู้นำในอนาคต กำหนดหลักสูตร วิธีการพัฒนาทั้งในภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำควรมีบทบาทในการชี้นำ สั่งการและขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเกิดความยั่งยืน มีระบบการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารตรวจสอบความโปร่งใสและจริยธรรมแก่บุคคลในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการสร้างนวัตกรรมทุกระดับ ผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสร้างความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 2 ควรมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติมีแผนงานที่ขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบ เพื่อการแก้ไขปัญหาและปรับแผนได้ทันทั่วทั้ง รวมถึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกทุกปีร่วมกับผู้บริหาร เป็นการกำหนดเพื่อ

อนาคต ควรมีการประเมินแผนยุทธศาสตร์และพิจารณาผลลัพธ์หมวด 7 ประกอบ รวมถึงการทบทวนแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ว่าส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผลหรือไม่ ควรใช้ Big Data ซึ่งหน่วยงานมีแผนงาน และตัวชี้วัดอะไรที่ต้องรวบรวมมาใช้ประโยชน์ในการคาดการณ์สำหรับการตัดสินใจ

หมวด 3 ควรมีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้พัฒนาคุณภาพบริการและตอบสนองความต้องการ มีการจัดกลไกการให้บริการที่สร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ ลดความเหลื่อมล้ำและสะดวกแก่ทุกกลุ่ม จัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับบริการสามารถขอรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือในการรับบริการได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการและแนวทางในการจัดการข้อร้องเรียนที่ชัดเจน และการบูรณาการเชื่อมโยงเทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประโยชน์สุขแก่ประชาชนและสร้างความผูกพันระหว่างรัฐกับผู้ให้บริการ

หมวด 4 ควรมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดตัววัดเพื่อสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร มีการทบทวนและวิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา และเชิงรุก มีการจัดการความปลอดภัยด้านข้อมูลและความมั่นคงด้านไซเบอร์ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ การเรียนรู้ พัฒนาต่อยอด และสร้างโอกาสทางนวัตกรรม

หมวด 5 ควรมีระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำแผนกำลังคนที่ตอบสนองความต้องการ การเติบโตและการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกิดผลงานที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม เปิดให้บุคลากรได้มีส่วนในการวางแผนทางความก้าวหน้าของตนเอง และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว เชื่อมโยงส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่สอดคล้องกับปัจจัยความผูกพันของกลุ่มต่าง ๆ

หมวด 6 ควรมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพ เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันและยุทธศาสตร์ประเทศ

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขดำเนินการสื่อสาร นโยบาย เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามเกณฑ์การประเมิน PMQA 4.0 ที่ครอบคลุมมิติสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ระบบการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลที่มีธรรมาภิบาล การจัดการความเสี่ยง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ไปจนถึงการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้

2. ดำเนินการที่มีประสิทธิผลและเกิดนวัตกรรม โดยการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ไปสู่การบูรณาการวางแผนการทำงานร่วมกัน (Integration) และต่อยอดไปสู่การทำงาน ในเชิงร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานให้ได้คำตอบที่ดี (Collective Solution) พัฒนานวัตกรรมในงานบริการภาครัฐ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ไปสู่นวัตกรรมเชิงนโยบาย และนำระบบดิจิทัลมาใช้จัดเก็บข้อมูลและสามารถสื่อสารได้ ง่าย รวดเร็วขึ้น และสามารถติดตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนถึงปลายได้รวดเร็ว

3. จัดระบบบริการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Service Quality and Customer Satisfaction) ไปสู่การให้บริการในเชิงรุกและการแก้ไขข้อร้องเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ (Proactive Services, Compliant Resolution Management (CRM)

4. ปรับปรุงกระบวนการตามวงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) ไปสู่เชิงรุกในการปรับปรุงกระบวนการโดยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก (Data-driven Improvement) อย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เทียบเคียง (Benchmark) กับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น

5. ส่งเสริมบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ ตอบสนอง และทำงานตามการสั่งการที่มาจากระดับบนสู่ระดับล่าง เป็นบุคลากรที่มีจิตสำนึก มีความเชี่ยวชาญ มีความคล่องตัว มีความสามารถหลากหลาย และพัฒนาไปสู่บุคลากรที่สามารถแก้ปัญหาเป็น คิดริเริ่ม โดยมีแผนการพัฒนาที่เป็นระบบครอบคลุมทุกวิชาชีพ

6. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง จัดทำรายงานการดำเนินการผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. ตรวจสอบรับรองในการเป็นระบบราชการ 4.0 ตามตัวชี้วัดการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพในการดำเนินงาน (Potential Base) แนวทางคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567⁽³⁾ และ คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2568)⁽⁶⁾

ข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญประกาศเป็นนโยบายนำเครื่องมือ PMQA มาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนสร้างแรงจูงใจการดำเนินการให้รู้รูปธรรม และมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละกิจกรรม รวมถึงมีระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจน

2. จัดทำแผนดำเนินการพัฒนาคุณภาพ PMQA อย่างต่อเนื่องให้ครอบคลุมเชื่อมโยงทุกหมวดมีคู่มือ/แนวทางชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงาน บูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ ส่งเสริมบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการทบทวนถอดบทเรียน นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

3. อบรมให้ความรู้แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA และ PMQA 4.0 รวมถึงการบันทึกผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่ต่อเนื่องและเข้าถึงได้สะดวก

4. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

5. พัฒนาระบบการสื่อสาร จัดโครงสร้างให้สอดคล้องประสานการทำงานที่เชื่อมโยงการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการบริการ

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการพัฒนาระบบราชการ 4.0 BEST PRACTICES SHARING [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพมหานคร; 21 มกราคม 2568. [สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2568]. 120 หน้า. แหล่งข้อมูล: www.opdc.go.th
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพมหานคร; พฤศจิกายน 2565; 100 หน้า. [สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568]. แหล่งข้อมูล: www.opdc.go.th
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือหลักเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพมหานคร; 27 พฤศจิกายน 2567; 112 หน้า. [สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568]. แหล่งข้อมูล: www.opdc.go.th
4. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. แผนปฏิบัติราชการกระทรวงสาธารณสุข ประจำปี พ.ศ. 2568 [อินเทอร์เน็ต]. นนทบุรี; ธันวาคม 2567; 186 หน้า. [สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://spd.moph.go.th>
5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 ปี 2561 [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพมหานคร; กรุงเทพมหานคร; ธันวาคม 2560; 94 หน้า. [สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 2568]. แหล่งข้อมูล: www.opdc.go.th
6. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2568) [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพมหานคร; 10 มีนาคม 2568. 106 หน้า. [สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2568]. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th>
7. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. ระบบราชการไทยบริบทไทยแลนด์ 4.0 [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://www.ocsc.go.th/wp-content/uploads/2023/12/PDF-ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์-4.0.pdf>
8. นลพรรณ บุญฤทธิ์. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี [วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์] ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2558. 104 หน้า.
9. กระทรวงสาธารณสุข. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2567. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 141, ตอนที่ 12 ก (ลงวันที่ 17 มีนาคม 2567).

10. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ผลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 ปี 2568 [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2568]. แหล่งข้อมูล: https://old-awards.opdc.go.th/awardsregister/awards/survey_data/
11. Joe F. Hair, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, Jeannette A. Mena. An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2012;40(3):414–33.
12. อังคณา แยมนิล. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์กร ภายใต้ นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม* 2564;8(1).
13. โกศล จิตวิรัตน์. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 ในศตวรรษที่ 21. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ)* 2563;12(6).
14. อิศระพงศ์ กลนรัตน์, ธนวิทย์ บุตรอุดม. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของเทศบาลนครอุดรธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง* 2564;9(1):37-48.
15. นัฐพล วัฒนสุข. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในการพัฒนาองค์กรเป็นระบบราชการ 4.0 [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2568]. แหล่งข้อมูล: https://psdg.vec.go.th/Portals/5/Doc66/Factor_Affecting_%20the_Success%20.pdf
16. ปรียวรรณ สุวรรณสุนย์. ระบบราชการไทย 4.0. หอสมุดรัฐสภา [อินเทอร์เน็ต]. [สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2568]. แหล่งข้อมูล: <https://library.parliament.go.th/th/radioscript/rabbrachkarithy-40>