

สรุปบทเรียนการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
ของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค ครั้งที่ ๑

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗ จังหวัดขอนแก่น และ
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑ จังหวัดเชียงใหม่



ภาพกิจกรรมการถอดบทเรียน



มุมมองด้านการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ

โดย นายบุญทวนกร พรหมภักดี นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ
สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๗ จังหวัดขอนแก่น

☞ การดำเนินงานองค์กรคุณธรรมของ สคร. ๗ ขอนแก่น

๑. กระบวนการในการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ จัดทำ และสื่อสารแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านการทุจริต ซึ่งการดำเนินงานตามแผนมีความสำคัญมาก มีการติดตาม และสรุปผลการดำเนินงาน ขั้นตอนสุดท้ายคือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำ Knowledge Management ทำคลังความดีของหน่วยงาน โดยมีกลุ่มงานพัฒนาองค์กร เปรียบเสมือนเป็นทีมเลขานุการ เป็นผู้รวบรวมงานและขับเคลื่อนการทำงาน

๒. ดำเนินงานในรูปแบบของคณะทำงาน ขับเคลื่อนงานจริยธรรมโดยแต่งตั้งเป็นคณะทำงานชุดเดียว มีผู้อำนวยการเป็นประธาน และมีผู้บริหารของ สคร. ๗ ขอนแก่น ทั้งหมด ร่วมเป็นคณะทำงาน โดยมีกลุ่มงานพัฒนาองค์กรเป็นเลขานุการ ช่วยขับเคลื่อนงาน และรายงานผล มีการทำงานในเชิงระบบมากขึ้น

๓. งานด้านจริยธรรม เป็นการทำงานเชิงระบบ จะใช้ PMQA เป็นตัวที่ทำให้บุคลากรมองในเชิงระบบมากขึ้น มีการกำหนดลักษณะสำคัญขององค์กร จากสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทายขององค์กร โดยการนำองค์กร ผู้อำนวยการและทีมผู้บริหารของหน่วยงานมีความชัดเจน ผลงานสร้างคุณค่าจะเป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงาน และสุดท้ายดูที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แต่ทุกหมวดดำเนินการไปด้วยกัน

๔. กลไกหลักในการขับเคลื่อนงานคือผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีการประกาศนโยบายด้านคุณธรรมจริยธรรม ปรับระบบงานเข้ากับระบบ PMQA และใช้เครื่องมือ PMQA เพื่อตอบโจทย์ในทุก ๆ เรื่อง มีการเชื่อม PMQA ผนวกเข้าด้วยกันกับงานจริยธรรม โดยใช้งานจริยธรรมเป็นระบบสนับสนุน และจัดทำแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รวมทั้ง ให้มีการถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อให้เกิดการดำเนินการทั่วทั้งหน่วยงาน

๕. วิเคราะห์ว่ามีจุดไหนที่เป็นความเสี่ยงต่อการทุจริต ให้นำจุดนั้นมาสร้างกระบวนการควบคุม โดยใช้หลักการควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง รวมถึงใช้หลักการด้านกฎหมาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตในการปฏิบัติงาน

๖. มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่นโยบายในการเสริมสร้างความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริตให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

๗. มีการกำหนดมาตรการและแผนงานในการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสในหน่วยงาน ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงนโยบายและมาตรการด้านการป้องกันการทุจริต และสร้างความโปร่งใสในหน่วยงาน

๘. สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกในการขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ มุ่งเน้นสร้างการมีส่วนร่วมจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

๙. มุ่งเน้นในเรื่องของการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ หากขับเคลื่อนงานจนเกิดผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สรุปได้ว่าหน่วยงานสามารถทำงานได้ผลสำเร็จบรรลุตามนโยบายที่วางไว้ รวมทั้งดูผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงแล้ว ยังมีส่วนใดอีกหรือไม่ที่จะนำไปสู่การทุจริต การไม่มีจริยธรรมในหน่วยงาน หากยังพบว่ามี ต้องสร้างมาตรการหรือแนวทางในการดำเนินการ

๑๐. มีการประเมินและติดตามกระบวนการที่อาจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ ประเมินความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน

๑๑. มีการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมและประเพณีที่ดีงามให้กับบุคลากร

๑๒. การดำเนินกิจกรรมจิตอาสา สานสัมพันธ์ในพื้นที่ ร่วมกับคนในชุมชน

๑๓. การจัดการความรู้และสร้างคลังความดีของหน่วยงาน สร้างผลงาน ส่งเสริมคนดี คนเก่ง ให้เป็นบุคคลต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม เข้าร่วมประกวดในระดับกรมอย่างต่อเนื่องทุกปี

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและนโยบายของผู้บริหาร สคร. ๗ ขอบข่าย
๒. การให้ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
๓. แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ระดับบุคคล มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระดับกรม
๔. กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่น ใช้ระบบ P-D-C-A
๕. มีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
๖. มีกลไกของชมรมจริยธรรม ในการสร้างความภาคภูมิใจและชื่นชมความสำเร็จร่วมกันจากการดำเนินงาน
๗. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สร้างคลังความดีของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

มุมมองด้านการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ

โดย นายสมศักดิ์ นาคกลิ่นกุล นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ ๑ จังหวัดเชียงใหม่

จากผลการประเมินองค์กรคุณธรรมของหน่วยงานในสังกัดกรมควบคุมโรค มีหน่วยงานที่ผ่านการประเมินและได้รับยกย่องเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ทั้งหมด จำนวน ๑๔ หน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานคุณธรรมจริยธรรม เห็นได้จากในเวทีสัมมนาเครือข่ายจริยธรรมที่ผ่านมาซึ่งแต่ละหน่วยงานมีพัฒนาการที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นในทุกปี

การดำเนินงานองค์กรคุณธรรมของ สคร. ๑ เชียงใหม่

๑. เริ่มจากการพิจารณาว่ากรมมีเป้าหมายอย่างไร และในฐานะหน่วยงานในสังกัดกรม จึงมีหน้าที่ที่จะทำอย่างไรให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กรมกำหนด จะนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร เมื่อกรมกำหนดยุทธศาสตร์ หน้าที่ของหน่วยงานคือนำยุทธศาสตร์มาแปลงไปสู่แผนการปฏิบัติการดำเนินงานคุณธรรมจริยธรรม จึงใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นตัวขับเคลื่อน ผนวกกับสภาพปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงาน แปลงเป็นแผนปฏิบัติการ

๒. การดำเนินงานองค์กรคุณธรรมและบุคคลต้นแบบด้านคุณธรรม จะไม่แยกจากกัน มีการดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน ผนวกกับยุทธศาสตร์ที่ ๓ ของแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมโรค มีการเชื่อมโยงในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมอยู่แล้ว จึงสามารถดำเนินงานไปด้วยกันได้

๓. เมื่อพิจารณาหน่วยงานที่อยู่ในสังกัด สคร. ๑ เชียงใหม่ มีลักษณะของที่ตั้งและหน่วยงานที่มีจำนวนมาก การขับเคลื่อนจึงใช้รูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานที่กระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ อยู่ด้วย โดยช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกรม แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ เสนอผู้บริหาร เพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

๔. มีการสื่อสารแผนผ่านช่องทางที่บุคลากรทั้งองค์กรสามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผน และสรุปรายงานผลการดำเนินงานได้สะดวกรวดเร็ว มีการย่อแผน จากแผนรายปีเป็นแผนรายเดือน และแจ้งล่วงหน้าให้ทุกหน่วยงานทราบว่าแต่ละเดือนจะทำอะไรบ้าง ทำให้หน่วยงานในสังกัดแต่ละที่นำแผนไปดำเนินการเป็นแผนของหน่วยงานและสามารถปฏิบัติได้เลย และใช้ช่องทางไลน์ของชมรมจริยธรรมของ สคร. ๑ เชียงใหม่ มีการสื่อสารทั้งภายใน เช่น จดหมายข่าว และ one page การสื่อสารภายนอก เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดร่วมรับผิดชอบด้วยกัน มีการบูรณาการการทำงาน สร้างและพัฒนาความร่วมมือของเครือข่าย มีการร่วมทำ mou ร่วมกันในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม ระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่ รวมทั้งร่วมกิจกรรม เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ กับเครือข่ายของจังหวัด

๕. การจัดการระบบภายในหน่วยงาน เนื่องจากส่วนใหญ่การทำงานจะเน้นที่คน แต่ความเป็นจริงเรื่องระบบก็มีความสำคัญ ระบบเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานของคน หากระบบดี คนดี งานก็จะดีไปด้วย ถ้าหากระบบไม่ดีให้ปรับแก้ที่ระบบ หากคนไม่ดีให้ปรับที่จิตสำนึก สร้างและพัฒนาคนให้ดี

๖. การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ของบุคลากร มีการสื่อสารให้คนในหน่วยงานรับทราบ ให้ความรู้เพิ่มเติม พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และสร้างแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องรอหน่วยงาน

๗. การสื่อสารเรื่องงบประมาณ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม โดยการสร้างการรับรู้เรื่องดังกล่าว จากการรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ ให้บุคลากรรับทราบในแต่ละไตรมาส และเผยแพร่ไปในช่องทางที่มี

๘. การประกาศนโยบายเรื่องขององค์กรคุณธรรม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ตามคุณธรรมหลัก ๔ ประการ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และร่วมคิดปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ พิจารณาจากพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งสิ่งที่ค้นพบคือเรื่องของการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น กระดาษ ไฟฟ้า เรื่องการอนุญาตการใช้สินทรัพย์ ส่วนความดีที่อยากทำเป็นเรื่องการออมเงิน การดำรงชีพ

๙. ด้วยข้อจำกัดเรื่องงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผนวกกับสถานการณ์ของโรค COVID – 19 ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ สคร. ๑ เชียงใหม่ จึงสนับสนุนและส่งเสริมในการใช้ช่องทางการเรียนออนไลน์เป็นหลัก รวมทั้งการอบรมบุคลากรใหม่ จะมีการให้ความรู้เรื่องคุณธรรมจริยธรรม และสิทธิมนุษยชนเข้าไปด้วย

๑๐. ส่งเสริมการดำเนินงานกิจกรรมจิตอาสา ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำโดยไม่หวังผล ไม่ใช่งานในหน้าที่ แต่ทำด้วยใจ กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยปลูกจิตสำนึกในใจของบุคลากรให้เป็นคนดี มีจิตสำนึกในการเสียสละเพื่อส่วนรวม ในส่วนของกิจกรรมจิตอาสาของ สคร. ๑ เชียงใหม่ ได้แก่ การจัดทำหน้ากากผ้าแล้วนำไปบริจาคให้หน่วยงานอื่น ๆ การบริจาคโลหิต บริจาคอาหาร ให้ชุมชนแออัดที่มีความยากลำบาก บริจาคของใช้ให้มูลนิธิต่าง ๆ การทำความสะอาดถนน เนื่องในโอกาสต่าง ๆ โดยมีแนวคิดที่ว่า หากคนดีทำงาน งานจะสร้างคุณค่าให้กับตัวคน

๑๑. การจัดกิจกรรมสวดมนต์ เจริญสมาธิ และการทำบุญในโอกาสต่าง ๆ การส่งเสริมให้บุคลากร ยึดมั่นในหลักธรรมทางศาสนา

๑๒. ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดตลาดนัดคุณธรรม และตลาดออนไลน์ มีการแจกเมล็ดพันธุ์ให้บุคลากรแบ่งกันไปปลูก ช่วยลดรายจ่ายในครัวเรือน รวมทั้งการแนะนำอาชีพเสริม มีการเก็บข้อมูลการซื้อขายทุกเดือน ซึ่งพบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ที่ผ่านมา มูลค่าการตลาดของภาคคุณธรรม มีมูลค่าสูงถึงหลักแสน

๑๓. การดำเนินงานด้านป้องกันการทุจริต การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน (ITA) มีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบว่าจะถูกประเมินเรื่องอะไร และมีการจัดทำแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าควรปฏิบัติตนอย่างไร เช่น ต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินในภาพรวมด้วย

๑๔. การสร้างคนดีศรี สคร. ๑ เพื่อเป็นบุคคลต้นแบบและบุคลากรดีเด่นในระดับกรม

ปัจจัยความสำเร็จ

๑. การใช้แผนยุทธศาสตร์ของกรม ผสมกับสภาพปัญหาของพื้นที่ มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น และบรรลุตามเป้าหมาย

๒. ผู้นำองค์กรมีบทบาทที่สำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนงาน

๓. มีงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน

๔. การบูรณาการงานจริยธรรมสอดแทรกไปกับภารกิจตามปกติของหน่วยงาน

๕. การยกย่องเชิดชูบุคคลและหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเชื่อมั่นในการทำความดี

๖. การพัฒนาคน และพัฒนาระบบไปด้วยกัน

๗. การใช้ balance score card เป็นต้นแบบในการดำเนินงาน

๘. การพัฒนาไปเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหน่วยงานจะได้ประโยชน์จากการมีคนดีมาทำงานให้

๙. มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน