กรมควบคุมโรค
Department of Disease Control

ROAD TO SUCCESS

DDC 4.0

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค

2021

กรมควบคุมโรค
Department of Disease Control

ชื่อเรื่อง	Road to success DDC 4.0
ISBN	978-616-11-4828-7
จัดทำโดย	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ชั้น 4 อาคาร 1 กรมควบคุมโรค ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 02 590 3347 https://ddc.moph.go.th/psdg
ออกแบบ	นางสาวพรปวีณ์ ทิวทิพย์สกุล
บรรณาธิการ	ดร.อัจฉรา บุญชุม นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
ทีมบรรณาธิการ	นายธีรวิทย์ ตั้งจิตไพศาล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ นางกนกนารถ สงค์วอน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นางสาวณัฐวรรณ สมรรคนัฎ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ที่ปรึกษา	นางเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
เผยแพร่	กุมภาพันธ์ 2565
ลิขสิทธิ์ของ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

คำนำ

กรมควบคุมโรคเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีภารกิจหลักในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม ประสานความร่วมมือกับเครือข่าย ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุม ป้องกันโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนได้รับการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580” ตั้งแต่ ปี 2561 เป็นต้นมา ได้เพิ่ม นโยบายการพัฒนากรมควบคุมโรคให้เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันทุกภาคส่วน (Collaboration) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)

เมื่อสถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงต้องปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่ง นวัตกรรมสู่การควบคุมโรคในชีวิตปกติวิถีใหม่ที่ยั่งยืน (Driving Innovation toward Sustainably New normal of Disease Control) ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ใน 3 มิติ คือ มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) มิติระบบ ราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government) และมิติระบบราชการที่มี ขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High-Performance Government) จึงทำให้กรมควบคุมโรค มีความพร้อมในการขอรับการประเมินและได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์การประเมินระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

หนังสือเล่มนี้ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้รวบรวมเรียบเรียงความเป็นมาของการดำเนินงานขับเคลื่อน กรมควบคุมโรคสู่ระบบราชการ 4.0 ตั้งแต่ระดับนโยบายโดยผู้บริหารของกรมควบคุมโรค ระดับนำนโยบาย ไปถ่ายทอดสู่หน่วยงานของผู้อำนวยการทั้งในส่วนกลาง และสำนักงานป้องกันควบคุมโรค ตลอดจน หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานบริหารจัดการภาครัฐที่มีผลงานเด่น มาไว้เป็นบทเรียนสำหรับแนวทาง วิธีการ พัฒนาหน่วยงานที่จะเป็นประโยชน์กับงานพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
ธันวาคม 2564

สารบัญ

หน้า

1. ว่าด้วยนโยบายขับเคลื่อนองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

นพ.สุวรรณชัย วัฒนายิ่งเจริญชัย	13-16
นพ.ปรีชา เปรมปรี	17-19

2. ว่าด้วยการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ สนับสนุน ติดตาม

แพทย์หญิงศศิธร ตั้งสวัสดิ์	20-21
นพ.ดิเรก ขำแป้น	22-25
นางเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์	26-29
นพ.ยงเจือ เหล่าศิริถาวร	30-33
นพ.ปณิธี ธัมมวิจยะ	34-35

3. ว่าด้วยที่ปรึกษาเติมเต็มปัญญา เครื่องมือเปลี่ยนราชการสู่องค์กรแห่งดิจิทัล

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์	37-40
อาจารย์กิตติณัฐ พนมฤทธิ์	41-44

4. ว่าด้วยพลังฮึดคนทำงานพัฒนาองค์กร

นางนวพรรณ สันตยากร	46-49

5. ว่าด้วยรวมพลังฮึดกับหน่วยงานต้นแบบ

ดร.บุญทนากร พรมภักดี	50-53
นางสาวฉวีวรรณ คล้ายนาค	54-58
นายสมยศ เจริญสุข	59-60
นางสาวสมจิตต์ บัวบาน	61-62

กระทรวงสาธารณสุข
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH
กรมควบคุมโรค
Department Of Disease Control
DDC

กระทรวงสาธารณสุข
DDC
DDC

กระทรวงสาธารณสุข
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH
กรมควบคุมโรค

ปี พ.ศ. 2561
ผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการการทำงานที่โดดเด่น
ทำให้กรมได้รับรางวัลคุณภาพต่อเนื่องทุกปี
GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE
GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE
Disease Control
(DDC)
รางวัลเลิศรัฐ
กรมควบคุมโรค
ปี พ.ศ. 2557
ปี พ.ศ. 2558
ปี พ.ศ. 2559
"พลิกโฉมภาครัฐด้วยนวัตกรรม"
ปี พ.ศ. 2560

Disease
Control (DDC)
กรมควบคุมโรค
รางวัลเลิศรัฐ
กรมควบคุมโรค
รางวัลเลิศรัฐ
กรมควบคุมโรค
Disease Control
(DDC)
กรมควบคุมโรค
Disease
Control (DDC)

DDC

Disease
Control(DDC)
สคร.๑๒
กรมควบคุมโรค
สคร.6 ชลบุรี

ประจำปี 2562
จูบิลี่ บอลรูม อิมแพค เมืองทองธานี
Disease Control
(DDC)
กรมควบคุมโรค

"

นโยบายขับเคลื่อน
องค์การสู่ระบบ
ราชการ 4.0

"

สุจริต
ตาม
ขอทำดี เพื่อ

นายแพทย์ สุวรรณชัย วัฒนายิ่งเจริญชัย

อธิบดีกรมอนามัยปี 2564 - ปัจจุบัน (อธิบดีกรมควบคุมโรค ปี 2561 - 2563)

นพ.สุวรรณชัย ได้วางกรอบการพัฒนากรมเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมุ่งเน้นการทำงานที่สานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของกรมให้ก้าวทันตามกระแสการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในปี 2563 ได้ประกาศนโยบายในการขับเคลื่อนกรมในการเป็นระบบราชการ 4.0 และได้วางนโยบายในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มีการติดตามเป็นระยะ ผ่านการประชุมผู้บริหารกรมรวมทั้งได้แต่งตั้งรองอธิบดี เป็นประธานคณะอนุกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ (CCO) เพื่อติดตามการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ ตัวชี้วัดต่าง ๆ การกำกับดูแลองค์การที่ดี (OG) การดำเนินงานการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การปรับบทบาทภารกิจโครงสร้าง และเรื่องสำคัญต่าง ๆ ซึ่งทำให้กรมได้รับรางวัลคุณภาพมากมาย อาทิ รางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) รางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ และรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่เป็นเครื่องการันตีความสำเร็จการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) รวมทั้งการเป็นผู้นำองค์การในหมวด 1

นพ.สุวรรณชัย ได้กล่าวว่า “ผมได้สนับสนุนกระบวนการทำงาน และงบประมาณการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้เกิดประสิทธิภาพคล่องตัว รวมทั้งได้ให้แนวทางบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพ”

อีกทั้งปัจจัยความสำเร็จที่เป็นความโชคดีของกรมที่เราทำงานกันมาอย่างต่อเนื่อง จากการที่เรามีวัฒนธรรมองค์กร มีความเป็นครูบาอาจารย์ มีความเป็นพี่เป็นน้อง ที่สำคัญเรามีเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตรงนี้ก็เป็นจุดแข็งว่า เวลาเราเจอเหตุการณ์ เราสามารถดึงความเชี่ยวชาญทั้งในตัวบุคคลและที่อยู่ในระบบงานออกมาใช้ในการรับมือกับปัญหาได้ แต่ก็มีปัญหาอุปสรรคที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินการตาม PMQA สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น คือ ต้องขับเคลื่อนการบริหาร

จัดการภาครัฐ (PMQA) ให้ทั่วถึงทั้งองค์การ แต่เนื่องจากกรมเป็นกรมวิชาการ มีภารกิจที่สำคัญหลายอย่างในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ รวมทั้งมีหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค จึงทำให้การขับเคลื่อนองค์กรต้องประกาศเป็นนโยบายอย่างชัดเจน และสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งกรมได้ทราบ”

กรมมีแผนการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นเรื่องที่บุคลากรภายในกรมทุกคนควรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน โดยมีแนวความคิดของผู้นำองค์การที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำพาผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความร่วมมือให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้ ได้แก่

01 Motivation Learning Digital Skills

ใช้ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ที่มุ่งเน้นกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดทักษะด้านดิจิทัลสามารถที่จะนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ

02 Creating & Inspiring Environment Coworking Space

การสร้างบรรยากาศที่เหมาะกับการทำงาน การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อต่อการสร้างความคิด ที่นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ ช่วยเพิ่ม Productivity การทำงานของบุคลากรกรม รวมทั้งการเตรียมปรับรูปแบบการให้บริการ ด้วยการ Re-Design Re-think Re-treat ที่เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมาย

03 Transform Innovation to Nonprofit Commercialization

การผลักดันงานวิจัย และนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ไม่มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไร แต่เน้นการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการที่มีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น นวัตกรรมรองเท้าเพื่อสุขภาพ, DDC – Care และ AI ชุดตรวจ เป็นต้น

การจะพัฒนาองค์การให้มีการสานพลังทุกภาคส่วน มีการสร้างนวัตกรรม และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล นั้น นพ.สุวรรณชัย มองว่า “กรมควรกำหนดนโยบายด้านการทำงานที่เชื่อมโยงกัน สื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ทราบและมั่นใจต่อการบริหารงานที่โปร่งใส ในด้านการสานพลังเครือข่าย ได้ขับเคลื่อนงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ผสานพลังร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญในการวางมาตรการ สร้างการมีส่วนร่วม พัฒนาความเข้มแข็งและสร้างสัมพันธภาพที่ดี และด้านสุดท้าย ด้านการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางต้องตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ มีการบูรณาการการทำงานในระดับชุมชน ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการบริการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น”

บุคลากร

“ กรมควบคุมโรค ทำงานต้อง Smart ”

คน

“ กรมควบคุมโรค อยู่อย่างมีความสุข ”

งาน

“ ต้องมีเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ มีความชัดเจน และ ต้องบรรลุให้ได้ ”

ระบบงาน

“ ต้องพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ”

นายแพทย์ปรีชา เปรมปรี

รองอธิบดีกรมควบคุมโรค

กรมมีนโยบายมุ่งเน้นการดำเนินงานพัฒนากรมไปสู่ DDC 4.0 (SMART DDC) โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลางดำเนินการกวาดล้างกำจัดควบคุมโรคตามภารกิจที่สำคัญ กรมจึงได้ประกาศนโยบายการพัฒนากรมฯ เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ **สานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)** รวมทั้งการขับเคลื่อนงานพัฒนากำลังคน วิจัยนวัตกรรมและดิจิทัล เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญที่สามารถเทียบกับองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้ ตลอดจนมุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค ซึ่งตอบสนองความต้องการและยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอาศัยความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

ในฐานะรองอธิบดีกรม นพ.ปรีชา กล่าวว่า "กรมได้สนับสนุนเรื่องงบประมาณในการบริหารจัดการและสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยของบุคลากรนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง"

ตลอดระยะเวลา 3 ปี กรมในฐานะหน่วยงานหลักในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ได้ดำเนินการเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนได้รับการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2580 ดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้มีนโยบายการพัฒนากรมเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 โดยภาครัฐต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือไว้ใจได้ (Credible & Trusted Government)

การดำเนินงานตลอดมาของกรมประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ สอดคล้องกับคำกล่าวของ นพ.ปรีชา ที่ว่า "กรมยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 รวมทั้งหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้ร่วมมือพัฒนาผลงานคุณภาพต่าง ๆ จนเป็นที่ประจักษ์ **โดยผลงานที่สร้างความภาคภูมิใจของกรม คือ รางวัลเลิศรัฐ สาขาคุณภาพ**

การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ใน ปี 2563" รวมทั้งการมุ่งมั่นขับเคลื่อนนโยบายการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ"

แต่ทั้งนี้การจะขับเคลื่อน PMQA ต่อไประยะยาวในอนาคต นพ.ปรีชา มองว่า "กรมต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ คือ การสานพลังจากทุกภาคส่วนโดยมีบุคลากรเป็นฟันเฟือง ทำให้กรมต้องมีการจัดการพัฒนาสร้างความพร้อมทั้งด้านคุณภาพการบริหารจัดการและด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อส่งมอบผลงานคุณภาพที่มีคุณค่าให้แก่ประชาชนต่อไป และผมมองว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน คือ การค่อย ๆ ปรับระบบการดำเนินงานของกรมให้เป็นระบบราชการ 4.0 โดยต้องสื่อสารการเป็นระบบราชการ 4.0 ให้ทั่วถึงทั้งองค์การ ต้องปรับทัศนคติบุคลากรกรมเนื่องจากกรมมีหลายเจนเนอเรชั่น และนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการทำงานให้มากขึ้นแทนระบบเอกสารเดิม ๆ"

นอกจากนี้ ผลงานของกรมที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการให้บริการที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนในระดับประเทศแล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น และในปีถัดไปกรมจะดำเนินการปรับปรุงองค์กรในการทำงานให้เกิดความต่อเนื่องและยกระดับงานคุณภาพในเรื่องการขับเคลื่อนสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 และผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายในสังกัดพัฒนายกระดับ และมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้กรมจะมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับการปกป้องคุ้มครองจากโรคและภัยสุขภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

18

“การถ่ายทอดนโยบาย สู่การปฏิบัติ”

แพทย์หญิงศศิธร ตั้งสวัสดิ์

ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 อุดรธานี

"PMQA" เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งตามแนวนโยบายและดำเนินงานใน Program ของกรม ในระดับ National และในระดับพื้นที่มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญต่าง ๆ กล่าวคือ

1. การสนับสนุนในเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธการดำเนินงาน

2. การสนับสนุนแนวทาง กลวิธี การส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาช่วยในการสื่อสารและปฏิบัติงาน

3. การสนับสนุนให้มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการการดำเนินงาน

จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาสังเกตพบว่าหน่วยงานในกรมมีการนำหลักการ PMQA มาใช้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและบุคลากรมีความเข้าใจในการใช้ PMQA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเชิงระบบและในแผนงาน โครงการต่าง ๆ มากขึ้น โดยการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัย

1. การนำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำสูงสุดและถ่ายระดับมาถึงหน่วยงานทุกระดับ โดยการขับเคลื่อนที่กำหนดเป็นวาระสำคัญขององค์กร (Priority) โดยมีแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนางานเป็นหลักสำคัญ

2. การติดตามจากระดับนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งระดับส่วนกลางและระดับภูมิภาค

3. การมีความต่อเนื่องในการพัฒนา PMQA ขององค์กรโดยกรมมีการสนับสนุนต่อเนื่องในระยะ 3 ปี ที่ผ่านมา

4. การยกย่อง และสร้างขวัญกำลังใจให้หน่วยงานในระดับปฏิบัติ

ทั้งนี้การดำเนินงานตามแนวทาง PMQA ในบางโครงการอาจไม่บรรลุผลหรือขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ซึ่งอาจมาจากปัจจัยเกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน ปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์ที่มีผลเอื้อหรือส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ภาวะการณ์เกิดโรคระบาด อาจจะส่งผลในภาพ

การประเมินติดตามไม่ได้ตามแผนงานปัจจัยภายในมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณอาจจะทำให้แผนงานโครงการไม่ได้ขยายผลเท่าที่ควรอาจไม่บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการขับเคลื่อนแนวความคิด PMQA ในระยะยาว การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบททั้งด้านการป้องกันควบคุมโรคและมิติอื่น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเป็นสิ่งที่สำคัญ และต้องมีปัจจัยอย่างอื่นร่วมด้วย คือ

1. มิติด้านสังคม เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายที่เกี่ยวข้องกับกรม และแผนงานที่ส่งผลกระทบกับงานป้องกันควบคุมโรค เป็นต้น

2. ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ประเมินโอกาสในการพัฒนางานของกรมในช่วงระยะต่อไป

สุดท้ายนี้คุณหมอได้ฝากข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน PMQA ของกรม ว่า

01 เน้นการรับฟังช่องว่างและข้อเสนอ

เพื่อการพัฒนางาน ทั้งจาก Stakeholder ในระดับเดียวกัน เครือข่ายต่าง ๆ กลุ่มทั่วไป กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ กลุ่มเป้าหมายพิเศษ และภาคประชาชน จะช่วยทำให้การดำเนินงานได้รับการตอบรับและตอบสนองได้ตรงกับปัญหาได้เฉพาะมากขึ้น

02 จัดระบบให้เครือข่ายสามารถเข้าถึงข้อมูล

ข่าวสาร ได้ง่ายและสามารถให้ข้อเสนอเพื่อปรับปรุง พัฒนางานได้หลายช่องทาง โดยใช้โอกาสของการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในยุคนี้

03 ขยายและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

แนวทาง หรือ best practice สู่สาธารณะ หรือให้ถึงหน่วยงานที่ใช้ประโยชน์โดยตรง และ

04 พัฒนากำลังคนทั้งด้านองค์ความรู้และเชิงระบบ

ให้มีการใช้ PMQA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

นายแพทย์ดิเรก ขำแป้น

ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 นครสวรรค์

หลักคิดการขับเคลื่อน PMQA โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้กลไกของระบบราชการ 4.0 (Better Governance, Happier Citizens) คือ เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการสานพลังระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายในเขตสุขภาพที่ 3 ร่วมกันสร้างนวัตกรรม และปรับนโยบายการทำงานสู่ความเป็นดิจิทัลและยึดหลักมิติของ High Performance Organization เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้นโยบายกำกับติดตาม ผ่านกลไกของสายการบังคับบัญชา

ทั้งนี้แนวคิดที่นำกรมไปสู่ความสำเร็จด้าน PMQA คือ

01 นโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร

และการกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

02 การสานพลังเครือข่าย

การแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการเชื่อมโยงการทำงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จของกระบวนงาน

03 การทำงานเชิงรุก

สามารถแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการ ของเครือข่ายและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว

04 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ

มีฐานข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

05 บุคลากรมีศักยภาพที่ดี

ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำเร็จของ PMQA ดังกล่าวจะยั่งยืนเมื่อถูกนำมาถ่ายทอดลงสู่หน่วยงานส่วนภูมิภาค ดังเช่น นพ.ดิเรก ที่ถ่ายทอดหลัก PMQA สู่สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 3 จังหวัดนครสวรรค์ "การดำเนินงาน PMQA 3 ปี (ปี 2562-2564) ที่ผ่านมานั้น สคร.3 มีการขับเคลื่อน การดำเนินงานผ่านรูปแบบคณะกรรมการและคณะทำงาน PMQA ปี 2562 เริ่มมีการนำเครื่องมือ PMQA 4.0 มาใช้ในการพัฒนา มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน แต่ยังขาดความต่อเนื่องทำให้การขับเคลื่อนในแต่ละหมวดไม่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ปี 2563 มีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน โดยนำตัวชี้วัดจุดเน้นของ สคร.3 (15 จุดเน้น) มาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน แต่การดำเนินงานในแต่ละหมวดยังขาดความเชื่อมโยงกัน ปี 2564 มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง พัฒนา และขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA ด้วยเครื่องมือ PMQA 4.0 กำหนดให้หมวด 1-6 มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน มีกระบวนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินเป็นระยะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อีกทั้งทำการ SWOT การดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทำให้ สคร.3 พัฒนาต่อยอดเป็นไปอย่างถูกทิศทางตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ผลการดำเนินงาน PMQA ใน 3 ปี พบว่า ในปีงบประมาณ 2563 สคร.3 จ.นครสวรรค์ ได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขารางวัลบริการภาครัฐ ประเภทพัฒนาการบริการ ระดับดี ในปี พ.ศ. 2563 ชื่อผลงานระบบเฝ้าระวังป้องกันโรคดิจิทัล "ตรวจจับ แจ้งเตือน จัดการโรค" และในปีงบประมาณ 2564 ดำเนินการสร้างนวัตกรรมหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรด้านระบาดวิทยา ผ่านระบบ E-Learning และหลักสูตร SAT ต้นแบบ ในเขตสุขภาพที่ 3" พร้อมกันนี้ นพ.ดิเรก ยังมีส่วนสนับสนุนด้าน PMQA ในหน่วยงาน สคร.3 ให้ดำเนินการอย่างราบรื่น โดย

1. จัดโครงสร้างการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ตามสายการบังคับบัญชาเพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนระบบการจัดการด้านบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

3. สนับสนุนระบบการทำงานและงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และการให้ความร่วมมือของบุคลากร

การจะขับเคลื่อนองค์การ และองค์กร ให้ดำเนินได้ต่อไป นพ.ดิเรก มองว่าต้องประกอบไปด้วย

1. บูรณาการการทำงานร่วมกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

2. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน งานบริการด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

3. พัฒนาบุคลากรให้รองรับการเป็นระบบราชการ 4.0

4. กำกับ ติดตาม กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แต่ยังมีอุปสรรคปัญหาที่นพ.ดิเรกมองว่าควรได้รับการแก้ไข เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง "ปัญหาด้านการปรับทัศนคติ (Mindset) ของบุคลากรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ปรับเปลี่ยนตนเอง ปิดกั้นระบบใหม่ จึงต้องมีกระบวนการปรับทัศนคติให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องใช้เวลาทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานของทีม"

ท้ายที่สุด นพ.ดิเรก ได้ฝากข้อเสนอแนะเพื่อการขับเคลื่อนงาน PMQA ต่อไปในอนาคต "การกำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานของผู้บริหาร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงยุทธศาสตร์ มีนโยบายเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการสานพลังระหว่างหน่วยงานและเครือข่ายมุ่งเน้น ประโยชน์สุขของประชาชน รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม การปรับปรุง และบูรณาการนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร 4.0"

“

คิดดี พูดดี ทำดี
ไม่ว่าจะอยู่ที่ตรงไหน
ขอให้ทำหน้าที่ ให้ดีที่สุด

”

นางเบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

"PMQA" เป็นเครื่องมือช่วยในการวินิจฉัยองค์กร ทำให้กรม ทราบว่าแต่ละหมวดมีโอกาสในการพัฒนาอย่างไร วิธีการทำแผนปรับปรุงพัฒนา และทบทวนทุก ๆ ปี จนเกิดการทำงานที่เป็นระบบ ตั้งแต่ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา กรมประสบความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การ สามารถพัฒนางานที่มีประโยชน์ในการป้องกันโรคและภัยสุขภาพของประชาชนอย่างต่อเนื่อง สร้างภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งยืนยันได้จากผลงานคุณภาพที่ได้รับรางวัลทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ด้วยบทบาทผู้นำที่ดีจากรุ่นสู่รุ่นในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความพยายามในการกำหนดทิศทางไว้อย่างชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมายาวนานจนเห็นผล ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร คือการนำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ตลอดจนให้ความสำคัญผลักดัน กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

กระบวนการดำเนินงานที่ไปสู่ความสำเร็จของผลงานคุณภาพกรม เริ่มต้นจากการทบทวนตนเองของกรม ในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำเกณฑ์ PMQA ประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง ทั่วทั้งองค์กร มีคณะกรรมการยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกลไกการดำเนินงานในภาพกรม โดยกำหนดกรอบการดำเนินงาน จัดทำจุดเน้น เป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงาน มีการสื่อสารถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาองค์กร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เปรียบเสมือนตัวจักรที่สำคัญในการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรให้กรมก้าวไปสู่ความสำเร็จในผลงานคุณภาพมากมาย ดังจะเห็นได้จากผลงานคุณภาพของกรม ที่ได้รับรางวัลคุณภาพมากมายกว่า 60 ผลงาน จนถึงปัจจุบัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

01 ผู้บริหารเห็นความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบาย

กรมมีความได้เปรียบกรมต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกกระทรวงสาธารณสุข ที่มีผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ เห็นความสำคัญของการสนับสนุนงานคุณภาพของกรมมาตลอด โดยเฉพาะทีมงานผู้บริหารในปัจจุบันที่มีความเข้าใจ เข้าถึงการบริหารราชการแนวใหม่ ให้ทันต่อสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลง และกำหนดเป็นนโยบายในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนาองค์กรของกรม

02 สร้างความรู้และความเข้าใจ

สิ่งหนึ่งที่ท้าทายมากในการทำงานคุณภาพ คือการสร้างความรู้ ความเข้าใจ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้วางกลไก โดยในช่วงแรกได้นำหน่วยงานภายนอกที่ประสบความสำเร็จในการเขียนผลงานคุณภาพมาเล่าประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ Best Practice ที่สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรได้ การทำความเข้าใจกับ Feedback Report ของปีที่ผ่านมาว่ากรมควรปรับปรุงอย่างไร และได้เชิญอาจารย์ที่ปรึกษาจากสำนักงาน ก.พ.ร. มาให้ความรู้ ความเข้าใจกับทีมคุณภาพของกรม การมีผู้มีประสบการณ์จากข้างนอกมาช่วยมองและให้ข้อเสนอแนะสำคัญมาก เพราะทำให้รู้และเข้าใจเกณฑ์รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ได้อย่างรวดเร็วและปิดช่องว่าง (Gap) ได้เป็นอย่างดี

03 สร้างการมีส่วนร่วม

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้สร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมของกลุ่มพัฒนาองค์กรทุกหน่วยงาน ให้ทุกหน่วยงานเห็นประโยชน์และลงมือปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการนี้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้วางระบบ matrix ภายใน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะการดำเนินงานการบริหารจัดการภาครัฐกับทุกหน่วยงาน ระดับกรมขับเคลื่อนโดยคณะทำงานยกระดับ ซึ่งมีตัวแทนจากหน่วยงานส่วนกลางกรม ที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในกระบวนการสำคัญ ๆ แต่ละหมวด โดยหมวด 1 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขานุการกรม กลุ่มคุ้มครองจริยธรรม กองคลัง กลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นหลัก หมวด 2 กองยุทธศาสตร์ และแผนงานเป็นหลัก หมวด 3 กลุ่มพัฒนาระบบบริหารร่วมกับสำนักสื่อสารความเสี่ยง และพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ และสถาบันงานบริการต่าง ๆ หมวด 4 เน้นเรื่องของการวิเคราะห์ ติดตามผลการ ดำเนินงาน แล้วพัฒนาจนเป็น Best Practice มีกองยุทธศาสตร์ และแผนงาน กองนวัตกรรมและวิจัย และศูนย์สารสนเทศ หมวด 5 กองบริหารทรัพยากรบุคคล หมวด 6 เน้นการปรับปรุงกระบวนการทบทวน Value Chain ใหม่ เพื่อเสนอแนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาปรับปรุง มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นหลัก และหมวด 7 เป็นการรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ของทุกหมวดเป็นตัวแทนหลัก ๆ ของทุกหมวด

04 สร้างทีมงานเข้มแข็ง มีทักษะ มีประสบการณ์ และมีใจพร้อมที่จะพัฒนา

การจัดทำผลงานคุณภาพ ถ้าหากไม่มีทีมงานที่ช่วยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในหมวดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือทีมงานที่มีเข้าใจในเกณฑ์และช่วยพัฒนาวิธีการเขียนผลงานคุณภาพ ก็ไม่สามารถทำให้มีผลงานที่มีคุณภาพได้ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้สร้างและพัฒนาทีมงานต่าง ๆ เหล่านี้ โดยผลงานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด มีการจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบ 7 หมวด โดยในแต่ละหมวดมีทีมของกพร.กรม เป็นผู้วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแต่ละหมวดตลอดจนการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานของทุกหมวด โดยเฉพาะการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ต้องใช้เวลานานในการเตรียมการต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในหน่วยงานจำนวนมาก (โดยการจัดตั้งเป็นคณะทำงาน) และต้องผ่านการกลั่นกรองโดยผู้เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยง จึงจะได้เอกสารที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง

05

สร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการจัดทำผลงานคุณภาพ คือการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ง่ายต่อการติดตามและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ หน่วยงานในกรม มีผลงาน และข้อมูลในตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งจำนวนมากเป็นผลงานที่ดี และมีคุณภาพ แต่ยังกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ถึงแม้ว่าในช่วงแรกเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากในการรวบรวมผลงานที่กระจัดกระจายมาอยู่ในที่เดียวกัน ซึ่งเมื่อได้จัดทำผลงานเรียบร้อยแล้ว ทำให้เกิดการสร้างระบบการติดตามการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่อยากฝาก

กว่าจะก้าวไปถึงเป้าหมาย คือการพัฒนาระบบให้ทั่วถึงทั้งองค์การ และมีความต่อเนื่องได้ ต้องยอมรับว่าทีมงานมีความเหนื่อยล้า ต้องช่วยกันสร้างขวัญกำลังใจโดยตลอด ควรมีการวางแผน และ Mobilize กำลังคนจากหน่วยงานต่าง ๆ จัดโครงสร้างการทำงาน และช่วยกันเตรียมการ ดำเนินการในทุกขั้นตอน ทั้งในส่วนผลงานคุณภาพระดับกรมและหน่วยงาน และควรมอบรางวัล แรงจูงใจให้ทีมงานคุณภาพต่าง ๆ อย่างจริงจังกับหน่วยงานที่สร้างผลงานให้กับกรม

นอกจากนี้งบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งไม่มีการวางงบประมาณไว้ตั้งแต่แรก ทำให้ต้องจัดทำคำขอบประมาณเพิ่มเติม ดังนั้นควรมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการขอรับรางวัลตั้งแต่เริ่มต้นปีงบประมาณ

"อยากจะให้บุคลากรทุกคนภายในกรมเห็นว่า รางวัลฯ ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้าย อยากให้มองว่าการได้รับรางวัล นอกจากจะเป็นการยอมรับในผลงานของกรม เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้เราอยากพัฒนางานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้หน่วยงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เป็นต้นแบบที่ดีให้กับหน่วยงานอื่นต่อไป"

"ผลสำเร็จของผลงานคุณภาพ นอกจากเกิดจากความทุ่มเท ความรักสามัคคี และความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นของบุคลากรคุณภาพของกรมแล้ว ยังเกิดจากการวางระบบการทำงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารของกรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ที่สนับสนุน ให้คำปรึกษาและเสนอแนะด้วยดีมาตลอด"

"ตัวอย่างที่ดี มีค่ากว่า คำสอน

BIDI
โครงการคุณธรรมจริยธรรมไร้พรหมแดน 3 ศาสนา
พุทธ คริสต์ อิสลาม
การดูแลผู้ป่วย

นายแพทย์ยงเจือ เหล่าศิริถาวร

ผู้อำนวยการกองดิจิทัลเพื่อการควบคุมโรค

"ศูนย์สารสนเทศ" ปัจจุบันได้ปรับเป็นกองดิจิทัลเพื่อการควบคุมโรค เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่ "กรมควบคุมโรค 4.0" ที่ได้วางแผนยุทธศาสตร์ Digital Transformation มาตั้งแต่เริ่มมีแผนปฏิรูปประเทศภายใต้การนำองค์กรของผู้อำนวยการ "คุณหมอยงเจือ" ที่ให้การสนับสนุนการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักการของ PMQA 4.0 และแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ใน 3 มิติ คือ มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ตลอดจนมีค่านิยมองค์กร "DIGITAL" ที่รองรับระบบราชการ 4.0 คือ

D	Digitalization	การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
I	Innovation	สร้างสรรค์นวัตกรรม/สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ
G	Guidance	บุคลากรมีทักษะและเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ได้
I	Intelligence	มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและชาญฉลาด
T	Teamwork	ทำงานเป็นทีม
A	Achievement	ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและมุ่งผลสัมฤทธิ์
L	Loyalty	มีความซื่อสัตย์และผูกพันต่อองค์กร

คุณหมอยงเจือได้พูดถึงการมุ่งเน้นองค์กรเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ไว้ว่า เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการและช่วยกันขับเคลื่อนเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและทันสมัย รองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

มิติระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน

โดยกรมมีการทำงานในลักษณะเปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีการทำงานในลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพ และสอดประสานกัน สำหรับหน่วยงานภายในจากเดิมที่ฐานข้อมูลอยู่ในลักษณะแยกส่วนของหน่วยงานนั้น ๆ ไม่มีการเชื่อมโยงกัน ต่างคนต่างวิเคราะห์ในภารกิจของตนเอง ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาในช่วงทำงานระบบ EOC ที่ต้องทำงานร่วมกันในหลายกอง ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเลยทำได้อย่างลำบากจึงนำระบบดิจิทัลมาช่วยเพื่อนำข้อมูลแต่ละกองมาบูรณาการร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข โดยการใช้ประโยชน์จากข้อมูลแบบบูรณาการ มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของนโยบายการเชื่อมโยงข้อมูลการเก็บข้อมูลอย่างปลอดภัย ไม่มีโอกาสหรือมีความเสี่ยงต่ำในการถูกแฮกข้อมูลหรือนำไปใช้ประโยชน์โดยที่ไม่ได้รับอนุญาต

นอกจากนี้ กำลังพัฒนาระบบห้องศูนย์ข้อมูลให้มีมาตรฐานระดับสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานอื่นเกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่เขาเชื่อมกับกรมมีความปลอดภัย หลังจากที่กรมมีข้อมูล ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และแสดงผลบน Dashboard โดยระดับที่เบื้องต้นที่สุด คือ

แสดงผลขนาดของปัญหา เช่น ป่วย ตายกี่ราย กระจายตามพื้นที่อย่างไร และกระจายตัวตามพื้นที่แบบไหน ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์อย่างง่าย ส่วนการวิเคราะห์ในระดับที่สูงขึ้นมา จะเป็นเรื่องของการหาความสัมพันธ์ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับหลายหน่วยงาน

มิติระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กรมได้พัฒนาระบบป้องกันควบคุมโรค โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนอย่างเช่น ข้อมูลที่เผยแพร่บนเว็ปไซต์ของกรม ที่ได้ทำเป็นแบบ Interactive โดยประชาชนสามารถเลือกการวิเคราะห์ในมุมมองที่สนใจได้ เช่น เลือกเพศ และเลือกกลุ่มอายุ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่จำกัดมุมมองในการแสดงผล ประชาชนจะเห็นเฉพาะมุมมองข้อมูลที่ทางเราอยากให้เห็นเท่านั้น

มิติระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

กรมได้สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการจัดโครงสร้าง ออกแบบระบบงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสืบสานและสร้างระบบที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งคุณหมอยงเจือได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้านปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นราชการ 4.0 คุณหมอยงเจือ เน้นความความสำคัญมากที่สุด คือ

01 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

บุคลากรบางส่วนได้รับมอบหมายงานไม่เต็มศักยภาพของเขา คนที่มีความสามารถมีอยู่บ้างแต่ไม่ได้ถูกใช้งาน ความสามารถที่ไม่ได้ถูกใช้งานก็จะเสื่อมหายไปตามกาลเวลา ดังนั้นต้องดึงศักยภาพของเขาออกมา ใครที่ทำงานได้ต้องมอบหมายงานให้ทำ ต้องให้เขาได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยให้เรียนรู้จากการทำงานเป็นหลัก และเสริมการเรียนรู้ด้วยการไปอบรมเพิ่มเติม

02 การทำงานที่มุ่งเน้นที่เป้าหมาย

ในอดีตทัศนคติของคนทำงานบางส่วนจะมองว่าศักยภาพของเขาทำได้แค่นี้ เขาก็ควรทำงานแค่นี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางการพัฒนาคนเป็นอย่างมาก

เมื่อปรับการทำงานที่มุ่งเน้นที่เป้าหมาย ค่อย ๆ หาวิธีการอย่างไรเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมาย ติดขัดที่ข้อจำกัดใด ค่อยแก้ไขตรงข้อจำกัด แต่จะไม่เอาข้อจำกัดมาเป็นตัว Lead เป้าหมายเรา

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอุปสรรค ของการขับเคลื่อน PMQA ที่นพ.ยงเจือมองว่าควรได้รับการแก้ไขเพื่อจะปิด Gap และขับเคลื่อนกรมให้ประสบความสำเร็จต่อไปได้ในอนาคต คือ

1. ทักษะของบุคลากร ที่ควรจะมีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีขึ้นไปอีกพอสมควร

2. การกระจายตัวของบุคลากรเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี การกระจายตัวของบุคลากรไปที่หน่วยงานต่าง ๆ โดยที่ไม่มีการดึงศักยภาพที่มีของตัวเขาออกมาได้อย่างเต็มที่

3. การลงทุนด้าน Infrastructure ของระบบเทคโนโลยี ถึงแม้ว่านโยบายระดับประเทศจะส่งเสริมในด้านของดิจิทัลเป็นหลัก แต่ภารกิจหลักของกรมยังเน้นการป้องกันควบคุมโรค ดังนั้นงบประมาณลงทุนด้านเทคโนโลยีภายใต้กรมเลยยังมีน้อย ต้องไปขอความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ยิ่งในช่วงปัจจุบันที่มีสถานการณ์ของ COVID ทำให้ Infrastructure เติบโตไม่ทันต่อความต้องการ

จากผลการดำเนินงานที่มุ่งพัฒนา สนับสนุนและให้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเฝ้าระวังป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานระดับสากล มาอย่างต่อเนื่องและมีผลงานเชิงประจักษ์ต่อระบบการทำงานและประชาชน ทำให้ในปี 2564 ผลงานของกองดิจิทัลเพื่อการป้องกันควบคุมโรคได้รับรางวัลเลิศรัฐ สาขาบริการภาครัฐ ระดับดีเด่น จากสำนักงาน ก.พ.ร. จากการพัฒนาแพลตฟอร์มระบบนิเวศ ข้อมูล ดิจิทัลแบบบูรณาการ ต้องขอแสดงความยินดีกับทีมกองดิจิทัลเพื่อการป้องกันควบคุมโรคมา ณ โอกาสนี้ด้วยค่ะ

พิธีมอบรางวัลเลิศรัฐ ประจำปี 2563
กพร
เลิศรัฐ

งานสำเร็จ คนเป็นสุข ก้าวสู่ SMART DDC
Vaccine preventable diseases

นายแพทย์ปณิธี ธัมมวิจยะ

รองผู้อำนวยการกองระบาดวิทยา

“คุณหมอวิว” ขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองนวัตกรรมและวิจัย (เมษายน 2562 - ธันวาคม 2563) ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลระบบ (Platform) ในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดงานนวัตกรรมและงานวิจัยที่มีคุณภาพและถูกนำไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือนำไปต่อยอดให้เกิดการใช้งานในวงกว้าง คุณหมอวิว และทีมบุคลากร กนว. ได้ร่วมมือร่วมใจทำในช่วงเวลานั้นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมากในการส่งเสริมสนับสนุนในการต่อจิ๊กซอร์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อกรมพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 มีผลงานเชิงประจักษ์มากมายจนเป็นที่ชื่นชมและมีหลายหน่วยงานจากภายนอกกรมขอเข้าศึกษาดูงาน

การสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนานวัตกรภายในกรม ได้แก่ การช่วยเป็นผู้เจรจาและจับคู่ธุรกิจ การให้คำปรึกษาด้านการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและการอำนวยความสะดวกในการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกกรม การจัดกิจกรรม Innovation Forum การจัดระบบการเยี่ยมติดตาม และ coaching ให้กับหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค การจัดการอบรมทักษะต่าง ๆ เพื่อพัฒนานวัตกร การจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานที่หน่วยงานชั้นนำด้านนวัตกรรม การจัดกิจกรรมประกวดและยกย่องผู้สร้างนวัตกรรมดีเด่นของกรม ฯลฯ

ทั้งนี้ในช่วงเวลาดังกล่าว กรมได้มีการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมด้านสุขภาพและป้องกันควบคุมโรค (ศนคร.) เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทดสอบ (Sandbox) และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) สำหรับบุคลากรของกรม

การสร้างระบบการสนับสนุนการผลิตงานวิจัยและพัฒนานักวิจัยที่มีคุณภาพสูง และตอบสนองความต้องการของกรมและประเทศ

ได้แก่ การจัดอบรมเพื่อพัฒนานักวิจัยระดับพื้นฐาน การจัดโครงการพี่เลี้ยงผู้วิจัย R2R การเสาะหาแหล่งงบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนวิจัยทั้งในและต่างประเทศการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิจัยและหัวข้อวิจัย การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบงานเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย การยกระดับคุณภาพวารสารวิชาการของกรม และการเพิ่มความสามารถในการตีพิมพ์บทความวิชาการที่มีคุณภาพ ฯลฯ

นอกจากนี้ระหว่างช่วงของวิกฤตการณ์โควิดระลอกแรก (มีนาคม – กันยายน 2563) กนว.ได้

จัดตั้งหน่วยงานที่สามารถขับเคลื่อนการสร้างงานนวัตกรรมและวิจัย ได้แก่

- ศูนย์ประสานงานนวัตกรรมและวิจัยสำหรับโรคโควิด 19 (COVID-19 Research and Innovation Coordinating Center: CRIC) ช่วยทำหน้าที่ประสานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย นักวิจัย นวัตกร แหล่งทุน ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ บริษัทเอกชน ฯลฯ เข้ามาแลกเปลี่ยนข้อมูล วางแผนความร่วมมือ นำเสนอความก้าวหน้าและผลการศึกษา และร่วมกันหาวิธีในการผลักดันให้เกิดเป็นนโยบายหรือมาตรการ ซึ่งการทำงานของ CRIC ได้ส่งเกิดความก้าวหน้าในการทำสร้างนวัตกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโควิดเป็นจำนวนมาก

- คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด 19 กรมได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาอีกคณะหนึ่งแยกจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยชุดปกติของกรม ซึ่งส่งผลให้สามารถพิจารณาโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคณะกรรมการชุดดังกล่าวยังคงปฏิบัติหน้าที่มาจนถึงปัจจุบัน

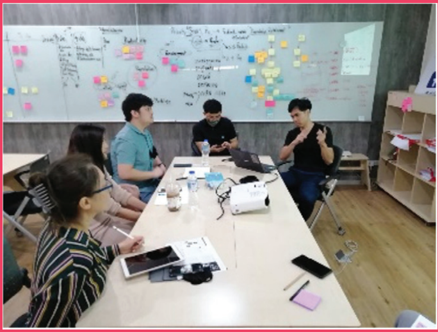
การขับเคลื่อนในระยะต่อไป

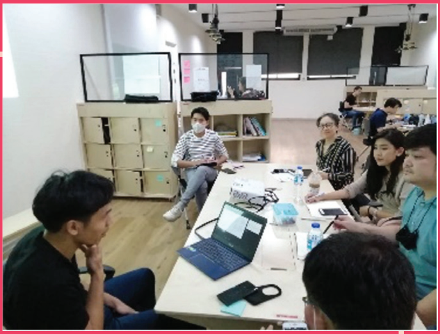
แม้ขณะนี้คุณหมอวิว ได้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการกองระบาดวิทยา ยังได้ฝากถึงงานพัฒนานวัตกรรมของกรมในขณะสถานการณ์โรคโควิด 19 ที่ในภาพรวมของประเทศและของโรคยังถือว่าอยู่ในภาวะวิกฤติ แม้ว่าภารกิจหลักของกรมจะเป็นการทำหน้าที่ในการตอบโต้ปัญหาที่เกิดขึ้น แต่การสร้างนวัตกรรมและงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำผลผลิตที่ได้มาใช้ประโยชน์ให้ทันการณ์ โดยเฉพาะในช่วงวิกฤติจึงยิ่งมีความสำคัญและต้องการการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งอาจจะสูงกว่าในช่วงเวลาปกติด้วยซ้ำ สิ่งที่ควรทำและควรมีการประเมินว่าในขณะนี้ คือ

- ผู้บริหารมีนโยบายและให้การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรคโควิด 19 อย่างเพียงพอหรือไม่ และในระยะยาวได้กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เรื่องการพัฒนางานด้านนี้ภายหลังวิกฤติไว้อย่างไร

- ผู้ดูแลระบบมีการออกแบบองค์กรและจัดกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจทั้งในระยะสั้นระยะยาวอย่างไร

- โดยภาพรวม กรมมีผลผลิตด้านนวัตกรรมและงานวิจัยเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และผลผลิตดังกล่าวส่งผลกระทบมากน้อยเพียงใด





“

ที่ปรึกษาเติมเต็มปัญญา
เครื่องมือ เปลี่ยน
ราชการสู่องค์กร
แห่งดิจิทัล

”

ดร. ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์

ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบคุณภาพและเทคโนโลยี

ดร.ธนาวิชญ์ "อ.บอย" มีโอกาสได้ร่วมงานด้าน PMQA กับกรมมาตั้งแต่ช่วงแรก ๆ โดยช่วงแรกของการพัฒนา กรมและกระทรวงสาธารณสุขอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างของกระทรวง ทำให้มีความไม่ชัดเจนอยู่หลายประการ แต่การที่คณะทำงานให้ความสำคัญกับทุกมิติอย่างละเอียดอ่อนทำความเข้าใจกับรายละเอียดใหม่ ๆ ของเกณฑ์ ทีมงานพยายามแสวงหาตัวอย่างเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการขับเคลื่อน ตลอดจนการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ระดับบริหารระดับสูง นับว่าเป็นการเริ่มต้นอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับองค์กรในช่วงเวลาขณะนั้น

ระยะถัดมาเมื่อกรมมีความคุ้นเคยกับเกณฑ์และกระบวนการ กรมสามารถกำหนดประเด็นการพัฒนาได้คมชัดมากขึ้น และเริ่มที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างโดดเด่น จนแสดงให้เห็นถึงความพร้อมที่จะเป็นต้นแบบในระดับประเทศได้เป็นอย่างดี

> **"กรมควบคุมโรคได้ยกระดับการพัฒนาองค์กรจากที่ต้องเรียนรู้จากที่อื่นกลายเป็นกรมควบคุมโรคเริ่มเป็นต้นแบบให้ส่วนราชการอื่นต้องมาเรียนรู้จากกรมควบคุมโรคมากขึ้น"**

คณะทำงานของกรมเริ่มมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรที่ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมของกรมเอง อันเป็นผลมาจากประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้กรมได้ยกระดับการพัฒนาองค์กรไปสู่ระดับสากล

ความประทับใจตั้งแต่แรกที่ได้เข้ามาร่วมทำงานกับบุคลากรของกรม "ผมรู้สึกว่าบุคลากรของกรมเป็นคนเก่งมาก ๆ ทุกท่านที่ผมมีโอกาสได้ร่วมทำงานด้วยนั้นมีคุณลักษณะที่น่าชื่นชมมาก คือ ทุกท่านไม่ถือตัวเลยครับ เปิดกว้างทางความคิดอย่างเต็มที่ รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้วยความเต็มใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคลากรของกรมมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมากครับ" นอกจากนั้น จากที่ได้มีโอกาสร่วมทำงานกับคณะทำงานของกรมเกี่ยวกับการดำเนินงาน PMQA ที่มีความตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแสวงหาความรู้อย่างเต็มที่ การเตรียมความพร้อมในทุกมิติตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ การขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในเชิงรุก การเชื่อมประสานการทำงานทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด จนทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ในฐานะที่ปรึกษาของกรม ดร.ธนาวิชญ์ มองสิ่งที่กรมทำได้เป็นอย่างดี คือ

01 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อน PMQA

และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างใกล้ชิด

02 คณะทำงาน PMQA ของกรมมีความตั้งใจ

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในทุกระดับทุกมิติอย่างแท้จริง และ กรมให้ความไว้วางใจและไม่เปลี่ยนตัวบุคลากรหลักในทีม PMQA ทำให้เกิดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนตลอดหลายปีที่ผ่านมา

03 การประสานความร่วมมือกับทุกหน่วยงาน

ภายในกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนงานที่ได้ร่วมกันเสียสละเพื่อองค์กร ทำให้เกิดเป็นพลังร่วมขององค์กรเป็นอย่างดี

04 การประสานงานอย่างใกล้ชิดกับคณะทำงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

อย่างใกล้ชิดทำให้การขับเคลื่อนเป็นไปได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

05 กรมยอมรับในช่องว่าง (Gap) และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunity for Improvement)

จากการประเมินองค์กรตนเองอย่างแท้จริง เป็นการเปิดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาและปรับปรุงประเด็นที่สำคัญได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที

ส่วนในเรื่องปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน PMQA คิดว่ามีประเด็นหลัก ๆ คือ

รายละเอียดของเกณฑ์มีการปรับปรุงอยู่ทุกปี ทำให้ต้องติดตามศึกษาอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนตัวบุคลากรที่รับผิดชอบอาจจะทำให้ความรู้ความเข้าใจขาดหายไป ต้องใช้เวลาเพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถเดินหน้าขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่

1. การขับเคลื่อนเรื่อง PMQA มีความเกี่ยวโยงกันในหลากหลายมิติ ดังนั้นด้วยทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ และเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำกัด อาจไม่สามารถทำให้กรมพัฒนาองค์กรได้ในทุกมิติที่ปรารถนา ซึ่งผลของการขับเคลื่อนภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้ก็ทำให้ไม่เกิดผลลัพธ์ได้ครบถ้วนตามที่ตั้งใจ

2. กฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอาจจะไม่เอื้ออำนวยให้สามารถปรับปรุงองค์กรได้อย่างที่ตั้งใจ และการปรับเปลี่ยนกฎเหล่านี้ต้องใช้เวลาพอสมควร จึงเป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้น

3. เกณฑ์ PMQA เป็นเกณฑ์กลางที่ใช้ในการประเมินส่วนราชการส่วนใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งส่วนราชการที่เป็นกรมเชิงวิชาการ กรมเชิงปฏิบัติ ดังนั้นบางส่วนของเกณฑ์ก็อาจไม่สอดคล้องกับภารกิจของกรม หรือไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ภาคเศรษฐกิจ ดังนั้นการที่จะได้คะแนนในบริบทนี้ก็จะลดลง

4. ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากบุคลากรภายในกรมไม่ได้ถูกพัฒนามาทางด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้การขับเคลื่อนในด้านนี้อาจจะช้า เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยกันพัฒนา ดังนั้นการขับเคลื่อนเรื่องของการปรับกระบวนการให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบก็อาจจะเป็นไปได้ช้า อย่างไรก็ดีกรมได้พยายามสร้างคณะทำงานด้านนี้ขึ้นมาและมีผลงานด้านดิจิทัลออกมาอย่างต่อเนื่อง

ท้ายสุด ดร.ธนาวิชญ์ ฝากข้อคิดเห็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรของกรมอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

กรมต้องเตรียมคณะทำงานรุ่นใหม่เพื่อมาสืบสานงานด้าน PMQA ต่อไป จะต้องมีการเก็บและศึกษาประวัติศาสตร์โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ของคณะทำงานรุ่นเดิมที่ผ่านมาอย่างละเอียด

1. กรมต้องให้ความสำคัญกับแนวทางหรือยุทธวิธีในการแก้ไขกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

2. กรมต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นบทเรียนที่กรมประสบมาจากการขับเคลื่อน PMQA นั้นก็สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ ก.พ.ร. สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนากลไกการขับเคลื่อน PMQA ในระดับประเทศให้ดีขึ้นต่อไป

3. กรมควบคุมโรคสามารถยกระดับการพัฒนาองค์กรให้ขยายวงออกไปนอกขอบเขตของกรมได้ เนื่องจากกรมได้เริ่มต้นการพัฒนาในกรมได้ในระดับดีมาก ดังนั้นหากใช้จุดเด่นตรงนี้ไปช่วยยกระดับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับกรมทั้งที่อยู่ในกระทรวงสาธารณสุขหรือนอกกระทรวง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ก็จะทำให้การส่งแรงกระเพื่อมไปสู่หน่วยงานอื่นให้มีการร่วมกันพัฒนาองค์กรที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

จากผลงานที่ผ่านมาของกรม "ผมขออนุญาตให้คะแนนเต็ม 10 คะแนน" เหตุผลสำคัญ คือ กรมถือเป็นตัวอย่างของส่วนราชการที่ดำเนินการตามข้อกำหนดของการพัฒนาระบบราชการอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน แต่กรมก็สามารถฟันฝ่าความลำบากมาได้ด้วยความเพียร ความตั้งใจ และยังก้าวเดินมาอย่างระมัดระวังด้วยความละเอียดอ่อน นอกจากนั้นก็มีความเด็ดขาดและเฉียบคมในการวางกลยุทธ์การขับเคลื่อน

“ถึงแม้ว่ากรมจะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนจนเป็นต้นแบบแล้ว ยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้คงไม่ได้มาเพราะโชคช่วย ผลงานชั้นยอดอันเป็นที่ประจักษ์นั้นเกิดขึ้นได้เพราะความร่วมมือร่วมใจกันทั้งองค์กร”

อาจารย์กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ที่ปรึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐและผลงานคุณภาพ

การพัฒนาองค์การที่ดีประกอบด้วย 2 ส่วน คือ "คน และวัฒนธรรมองค์การ"

สำหรับกรมมีพื้นฐานบุคลากร และวัฒนธรรมองค์การที่ค่อนข้างสนับสนุนการพัฒนาได้ดี บุคลากรมีทัศนคติของการพัฒนา มีการพัฒนางานใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างความเข้าใจใน "ทิศทางของการพัฒนา" และทำให้ผู้คนยอมรับ และร่วมมือดำเนินการอย่างบูรณาการ ย่อมลดทิฐิ ลดอัตตา เพื่อร่วมมือทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไร้รอยต่อ ยังคงเป็นเรื่องที่ท้าทายมากของทุกหน่วยงาน

การเริ่มต้นทำงานร่วมกับกรม คือ ได้มีโอกาสร่วมงานตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2555 ซึ่งน่าจะเป็นกรมแรก ๆ ที่ผมทำหน้าที่ที่ปรึกษา PMQA แบบเต็มตัว จากการแนะนำของ อาจารย์อารีย์พันธ์ รองเลขาฯ ก.พ.ร.เบื้องต้นรู้สึกโชคดีและเป็นเกียรติที่ได้รับโอกาสนี้ และอยากจะใช้โอกาสนี้ช่วยให้กรมเข้าใจและพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างดีที่สุด เมื่อได้สัมผัสกับการทำงานร่วมกับกรม รู้สึกได้ถึงความเอาจริงเอาจัง ตั้งใจพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางของ PMQA ตั้งแต่ผู้บริหารท่านอธิบดีโสภณ, ท่านรองอธิบดีวราภรณ์, ท่านผู้ทรงฯสมบัติ และทีมกพร.ของกรม ทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการมีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมให้เห็นอยู่ตลอดเวลา โดยระยะแรก (2555-2557) กรมเริ่มทำความเข้าใจบริบทองค์กรร่วมกัน ต้องทำความเข้าใจและตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เช่น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมคือใคร ผู้แข่งหรือคู่เทียบคือใคร การประเมินตนเองและจัดทำรายงานอยู่ในกลุ่มคณะทำงานซึ่งเพิ่งเริ่มทำความเข้าใจเกณฑ์ และวิธีการเขียนรายงาน จำได้ว่าช่วงนั้นผมต้องช่วยอ่านรายงานและให้ข้อเสนอแนะทุกร่าง และใช้เวลานานพอสมควรกว่ารายงานผลการดำเนินงาน(Application Report)จะเป็นรูปเป็นร่าง

ระยะถัดมา (2558-2560) กรม เริ่มนำ PMQA ไปใช้ในระดับสำนัก กอง เพิ่มขึ้น จัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำให้เกิดการตื่นตัวของบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ พิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหน่วยงานของตนเองในระดับกรม ยังคงรักษาโมเมนตัมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้รับรางวัล PMQA รายหมวดทุกปี รางวัลเลิศรัฐสาขาอื่น ๆ ได้รับเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ข้อสังเกต คือ กรมมีการพัฒนาผู้นำในการขับเคลื่อน PMQA ภายในกรมเพิ่มขึ้นไปเป็นเครือข่ายพร้อมกันทำให้กรมขยายศักยภาพในการขับเคลื่อน PMQA ทั้งระดับกรม และระดับสำนัก กองไปพร้อมกันได้ อย่างไรก็ตามยังไม่ใช่ทุกสำนัก กอง ที่สามารถทำความเข้าใจ และพัฒนาได้อย่างที่คาดหวัง ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดา ระยะที่ 3 (2561-2563) กรมสะสมความเชี่ยวชาญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความพยายามในการพัฒนาสำนัก กองไปพร้อมกันจนเริ่มส่งผล กรมได้รางวัล PMQA รายหมวดจนครบ 6 หมวด เป็นกรมที่ 2 ของประเทศไทย และยังได้รับรางวัล PMQA 4.0 ทั้งระดับ Advance และ Significance เป็นกรมที่มีคะแนน PMQA สูงที่สุด กรมมีความสามารถในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Application Report) ผมช่วยเพียงดูร่างสุดท้ายก่อนส่งให้ สำนักงาน ก.พ.ร. เท่านั้น ซึ่งก็ไม่ค่อยได้แก้ไขอะไร นั่นแสดงให้เห็นว่ากรมมีความสามารถในการดำเนินการ PMQA ด้วยตนเองได้เป็นอย่างดี

PMQA มีแนวคิดมาจากพื้นฐานปรัชญา TQM (Total Quality Management) คือ มุ่งหลอมรวมให้บุคลากรทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) สอดคล้องกัน (Alignment) และบูรณาการกัน (Integration) ดังนั้นก้าวต่อไปของกรม คงต้องมุ่งดึงดูดให้ทุกคนในกรมมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์การมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม PMQA มีลักษณะเป็น Strategic Lead คือ นำด้วยยุทธศาสตร์ แล้วจึงตามด้วยการออกแบบระบบการทำงาน System ดังนั้นหากสามารถหลอมรวมการพัฒนาองค์การตามแนวทาง PMQA เข้ากับยุทธศาสตร์ของกรม และผลักดันให้เกิดการปรับระบบการทำงานและระบบบุคลากรตามยุทธศาสตร์จะทำให้การใช้ PMQA เป็นส่วนหนึ่งของงานตามปกติ (Built-in) อยู่ในปฏิทินทำงานของทุกคนโดยไม่ต้องแยกส่วนออกมาต่างหากและทุกคนจะเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม

ปัจจัยที่ทำให้กรมประสบผลสำเร็จหลัก ๆ คือ

1.ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างน้อยที่สุดกรมจะต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้บริหารระดับรองอธิบดีช่วยในการตัดสินใจ ผลักดันเรื่องสำคัญอยู่เสมอ โดยปกติผมมักจะบอกว่ากรมที่จะทำ PMQA สำเร็จจะมี 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงเอาจริงเอาจังด้วยและ 2) ผู้บริหารระดับสูงอาจไม่แสดงความจริงจังแต่ผู้บริหารระดับกลางรวมทีมกันผลักดันได้ นอกจาก 2 กลุ่มนี้ผมไม่เคยเห็นกรมไหนสำเร็จในการใช้ PMQA ส่วนกรมเป็นกรมกลุ่มแรก

2. ความรู้สึกว่าการพัฒนาองค์การเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วน ในเรื่องนี้ผมพบว่าองค์การราชการจำนวนมากที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การให้แข็งแรงยั่งยืนระยะยาว มุ่งเน้นเพียงการตอบสนองต่อนโยบาย หรือปัญหาเฉพาะหน้า จึงทำให้การพัฒนาองค์การโดยเฉพาะตามแนวทาง PMQA ที่ต้องอาศัยการดำเนินการระยะยาวจึงไม่สามารถเห็นผลเท่าที่ควร แม้บางองค์การผู้บริหารเห็นความสำคัญแล้ว แต่ก็อาจขาดความรู้สึกว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วน "ต้องจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน" เรื่องของการพัฒนาองค์การจึงมักถูกผัดผ่อนไปเรื่อย ๆ แม้ให้ความสำคัญ แต่มีเรื่อง "สำคัญกว่า" อยู่เสมอ การพัฒนาองค์การจึงไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร แต่สำหรับกรมผมสัมผัสได้ถึงความรู้สึก "ให้ความสำคัญและเร่งด่วน" จึงทำให้เรื่อง PMQA ถูกผลักดันอย่างต่อเนื่อง แม้มีช่วงกรมต้องรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 ที่สามารถอ้างได้ว่าไม่ว่างดำเนินการเรื่อง PMQA แต่กรมก็ยังให้ความสำคัญและเร่งด่วนในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

“ความสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และนานพอ ซึ่ง PMQA จะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย ถ้าทั้ง 3 คำ ขาดคำใดคำหนึ่ง กรมเป็นตัวอย่างที่ดีที่ว่านั้น คือทั้งดำเนินการเป็นประจำสม่ำเสมอ พัฒนาองค์การช่วยขับเคลื่อนพร้อมกันทั้งกรม และมีแผนการพัฒนาต่อเนื่อง และนานพอคือ ไม่ว่าจะเปลี่ยนคณะผู้บริหารไปแล้วหลายท่าน”

อ.กิตติณัฐได้กล่าวทิ้งท้ายว่า กรมเป็นกรมที่มีการพัฒนาได้รวดเร็ว และชัดเจนที่สุดในหน่วยงานที่ผมมีโอกาสร่วมงานด้วย รางวัลเลิศรัฐที่ได้รับมาอย่างต่อเนื่อง คะแนนการประเมิน PMQA คงเป็นสิ่งบ่งบอกได้เป็นอย่างดี การรับมือกับ COVID-19 อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นที่ยอมรับระดับโลกสะท้อนสิ่งที่กรมพยายามพัฒนาระบบการบริหารจัดการมาโดยตลอด แต่สิ่งที่เป็นสิ่งท้าทายสำหรับกรม คือ การที่กรมฯ มุ่งสู่การเป็นกรม TQM ให้ได้ คือ พัฒนาจนถึงขั้นที่ทุกหน่วย ทุกจุดในกรมรู้จักพิจารณาสร้างวงจร PDCA ทบทวนผลงานของตนว่าสิ่งไหนควรทำต่อไป (Stay) สิ่งไหนควรเลิกทำ (Stop) และควรสร้างสิ่งใดขึ้นใหม่ (Start) ด้วยตนเอง สามารถสร้างการทำงานที่เป็นระบบ (Systematic) ที่สอดคล้อง (Alignment)และบูรณาการ(Integration)กันทุกจุด ตามเจตนารมณ์ของ PMQA ต่อไป

แม้บางองค์การผู้บริหาร
เห็นความสำคัญแล้ว แต่ก็อาจขาด
ความรู้สึกว่า **เรื่องนี้เป็นเรื่องเร่งด่วน**

ต้องจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน เรื่อง
ของการพัฒนาองค์การจึงมักถูกผัดผ่อนไปเรื่อย ๆ

แม้ให้ความสำคัญ แต่มีเรื่อง
“สำคัญกว่า” อยู่เสมอ การพัฒนา
องค์การจึงไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

“

พลังฮึดคนทำงาน
พัฒนาองค์กร

”

นางนวพรรณ สันตยากร

รองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

คุณนวพรรณ "พี่เปิ้ล" หนึ่งในผู้ปฏิบัติงานด้าน PMQA มากับ ผอ.จ๊ะ ได้กล่าวว่า "แนวทาง PMQA เป็นการมองเชิงระบบ คิดให้รอบด้านด้วยข้อมูลที่เป็นจริง จากหลากหลายมิติทั้งภายในและภายนอก (สาธารณสุข/สังคม/สิ่งแวดล้อม/เศรษฐกิจ/การเมือง ฯลฯ) การบริหารที่มีเป้าหมายในการพัฒนา การจัดการครอบคลุมถึงคนและไม่ใช่คน หากนำมาใช้อย่างเข้มงวดอาจไม่ให้ผลเชิงบวก แต่การใช้เครื่องมือนี้อย่างค่อยเป็นค่อยไป จึงค่อย ๆ หลอมใจให้เกิดความร่วมมือ (การกระตุ้นเชิงบวก การแข่งขัน การให้รางวัล การสร้างความภาคภูมิใจ ทั้งระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน) ร่วมกันพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรตนเองและองค์การ ให้เป็นเรื่องปกติ เป็นเนื้องานที่ควรทำ เป็นหน้าที่ที่ต้องทำ เป็นระบบที่ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง"

คุณนวพรรณเริ่มต้นการดำเนินงาน PMQA มาตั้งแต่ปี 2555 โดยช่วงแรกๆ (ปี 2555-2558)

"เรียนรู้ให้ไว และการแก้ปัญหา-ความท้าทาย ใช้เวลาศึกษาแปลงเกณฑ์ให้เป็นภาษาของตัวเองเพื่อให้เข้าใจและสื่อสารได้ ให้การสนับสนุนเครือข่ายอย่างเต็มกำลัง และยอมรับการเป็นเบื้องหลังความสำเร็จอย่างเต็มใจ"

เน้นการเรียนรู้ให้ไว และการแก้ปัญหาความท้าทาย

ช่วงกลาง ๆ (ปี พ.ศ. 2559-2562) เน้น **"ค้นหาวิถีการต่อสู้ของตนเอง"** หาจุดยืนของตนเองให้เจอ ยืนให้ได้อย่างแข็งแรง เป็นที่พึ่งของเครือข่ายได้ เพื่อจะได้มีพื้นที่ในการขยายเติบโตต่อไปในอนาคต การกำหนดวิถีการทำงาน จึงไม่ใช่การเลียนแบบ Best Practice แต่จะสร้างรูปแบบใหม่ เป็นแบบของเฉพาะของกรม ลอกเลียนแบบได้ยาก เรียนรู้ แก้ไข และปรับเข้ากับปัญหา เพื่อผลักดันให้กรมพัฒนาก้าวหน้าไปในทางที่ดีขึ้น

ช่วงปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2563-2565) เน้น **"สร้างความเข้มแข็งภายในและมองอนาคต"** ยกระดับบุคลากรให้มีสมรรถนะ ก้าวทันเทคโนโลยี มีความรอบรู้ สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานนวัตกรรม ใช้ดิจิทัลมาพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้วยการบูรณาการข้อมูล บูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มีมาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุก พัฒนาช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการให้เข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีขนาดใหญ่และหลากหลายมากขึ้น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ซึ่งการนำ PMQA ไปใช้ในหน่วยงาน มีแนวทาง ดังนี้

> **"สร้างวัฒนธรรมที่เปิดให้แสดงความคิดเห็นได้ ยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่าง และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด เปิดโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน"**

2. ค้นหาและพัฒนาองค์ประกอบความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการค้นหาว่า จะสร้างสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ และบรรยากาศการทำงาน และความเป็นอยู่อย่างไร ให้บุคลากร "มีใจ" กับองค์กร

3. ระบบการประเมิน การพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าที่ยุติธรรม

4. การเปลี่ยนตัวเองให้เป็นผู้นำที่ดี สิ่งจำเป็นของผู้นำคือเปลี่ยนความคลุมเครือ ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เป็นความชัดเจน

สำหรับ กพร.เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีทรัพยากรต่าง ๆ น้อย ทั้งงบประมาณและบุคลากร การร่วมกันวางแผนงานระยะสั้นและระยะยาวจึงเป็นสิ่งสำคัญมากพอกับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายทั้งภายในและนอกองค์กร ให้เห็นประโยชน์ร่วมกันของการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จของกรม เกิดการแชร์ทรัพยากรและพลังในการทำงาน ให้ภารกิจลุล่วง บรรลุผลสัมฤทธิ์ นั่นคือ ผู้นำขององค์กรได้กำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์และค่านิยม มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับแผนระดับชาติและนานาชาติ การมีระบบงานและกระบวนการทำงานต่าง ๆ การจัดทำระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานสอดรับกับภารกิจ การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคลากร ให้ร่วมวางแผน สื่อสาร สอนงาน และพัฒนาผู้นำในอนาคต รวมถึงการปฏิบัติตนเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งกับบุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน

> **"ไม่มีใครที่จะมองเห็นปัญหาขององค์กรได้ทั้งหมด และไม่มีใครที่จะมองเห็นโอกาสการพัฒนาองค์กรทั่วทั้งองค์กรได้ จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร"**

ส่วนปัจจัยความสำเร็จของกรม คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริม สนับสนุน และกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรม ผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ความสำคัญดำเนินการทุกองค์กร

2. การที่กรมมีกลุ่มพัฒนาองค์กรในทุกหน่วยงานและเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง มีทักษะ ประสบการณ์และร่วมพัฒนาผลงาน

3. กำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนระยะสั้น ระยะยาว และการสื่อสารที่เหมาะสม

4. มีระบบการติดตามและระบบการวัดการดำเนินงานและจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ในฐานะของผู้ปฏิบัติงานเข้าใจดีว่า การนำองค์การเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์เพราะมีทฤษฎีวิชาการที่ต้องเรียนรู้เพื่อให้เป็นผู้นำมากมาย เช่น การสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ วิธีการนำแต่ละสไตล์ การมอบหมายงาน การกำกับดูแลทีมงาน การกระตุ้นและสร้างพลังให้กับทีมงาน และอีกมากมาย

“การนำองค์การก็เป็นศิลปะ จึงไม่ใช่เร่งให้ทีมงานทำงานหนัก ทำงานเร็วสถานเดียว เหมือนเครื่องจักร เร่งเร็วจนเกินความสามารถของเครื่อง สุดท้ายนอกจากไม่ได้ความเร็ว เครื่องยังอาจจะพังอีกด้วย”

“

ทุก ๆ อุปสรรคที่เราฝ่าฟัน

สร้างบทเรียนที่จะทำให้

เราเข้มแข็งมากขึ้น

”

“

รวมพลังยึดกับ
หน่วยงานต้นแบบ

”

ดร. บุญทนากร พรมภักดี

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร
สคร. 7 ขอนแก่น

สคร. 7 หนึ่งในตองอูของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปรากฏผลงานเชิงประจักษ์ที่สำเร็จมามากมาย ทั้งด้านป้องกันควบคุมโรค ด้านจัดการเครือข่าย และวิชาการ สำหรับในด้านการพัฒนาองค์กรด้วยการบริหารจัดการภาครัฐ และผลงานคุณภาพนั้น สคร. 7 จะโดดเด่นมากด้วยการรับรางวัลผลงานคุณภาพระดับประเทศหลายเวทีที่ได้รับรางวัลทุกปี อีกเรื่องที่โดดเด่น คือ ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่อยู่ในอันดับต้น ๆ จนปี 2564 ได้เป็นที่ 1 ของหน่วยงานประเภท สคร. โดยมีทีมงานพัฒนาองค์กรที่เข้มแข็ง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเข้าใจบริบทของหลักการบริหารจัดการภาครัฐเป็นอย่างดี

ดร. บุญทนากร พรมภักดี หรือ ดร.หนา หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อการนำเครื่องมือ PMQA ไปใช้ร่วมกับการผนึกกำลังกับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มอย่างมุ่งมั่น ดร.หนา ได้กล่าวถึง "PMQA" ไว้ว่าเป็นเครื่องมือเชิงระบบที่เชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือสำหรับหน่วยงานในการนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการครอบคลุมทั้งสมรรถนะองค์กร (ระบบงาน) และด้านกำลังคน การส่งเสริมให้มีการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การจัดการความรู้ การส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรม ฯลฯ หากมีการนำเครื่องมือนี้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้หน่วยงานสามารถส่งมอบผลผลิต และบริการที่มีคุณภาพให้กับผู้รับบริการให้สามารถเป็นที่พึ่ง เชื่อถือและไว้วางใจ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตาม Value chain และวิสัยทัศน์หน่วยงาน สุดท้ายสามารถนำผลงานที่ส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน มาจัดทำผลงานคุณภาพส่งสมัครขอรับรางวัลเลิศรัฐ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานต่อสาธารณะต่อไป" สิ่งสำคัญ คือ การกำหนดนโยบายระดับกรมในการนำแนวทาง PMQA ไปใช้ในหน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามพันธกิจของหน่วยงานความชัดเจนของการ Alignment สู่หน่วยงานภูมิภาค โดยที่กำหนดให้หน่วยงานมีการประเมินสถานะตนเองว่ามีสภาพแวดล้อม (OP) อย่างไร มีจุดแข็งโอกาสในการพัฒนา ความท้าทายที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างไร

หากผู้บริหารหน่วยงานได้เห็นความสำคัญของการนำแนวทาง PMQA ไปใช้ โดยได้กำหนด PMQA เป็นนโยบายของระดับหน่วยงาน (Advocacy Policy) ให้ทุกกลุ่มงานจัดทำ OKRs ของการยกระดับคุณภาพงานตามกระบวนการสร้างคุณค่า โดยขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลไกการสร้างความร่วมมือที่ทุกกลุ่มร่วมดำเนินงาน ซึ่งกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ทุกกลุ่มร่วมดำเนินงานในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนงานตามภารกิจ การพัฒนาและยกระดับคุณภาพงาน (CQI) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สำคัญต้องเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล ซึ่งนอกจากจะเป็นการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพงานให้สามารถสร้างคุณค่างานบริการตามพันธกิจ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการแล้ว ยังส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากร

สคร. 7 นำแนวทาง PMQA ไปใช้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน หลากหลายรูปแบบ และเนียนไปกับภาระงานประจำ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนฯ ระยะ 5 ปี การพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพงาน มี OFI ของหน่วยงาน ด้านการสรุปผลการดำเนินงานอาจจะไม่ครอบคลุมภายใต้กรอบแนวทาง PMQA ทั้ง 7 หมวด

จากประสบการณ์การทำงานของ ดร.บุญทนากร ที่ได้ทำงานเกี่ยวกับ PMQA ทำให้เห็นถึงการพัฒนาและความแตกต่างของการดำเนินการแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

1. ปี 2561 พัฒนาคุณภาพงาน โดยการสร้างความร่วมมือให้แต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาโดยใช้ Driver diagram และจัดทำ Work manual ตามภารกิจของกลุ่มงาน

2. ปี 2562 – 2563 พัฒนาคุณภาพงาน โดยให้การสร้างความร่วมมือให้แต่ละกลุ่มปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดทำแผนยกระดับการพัฒนาคุณภาพงานตามโอกาสที่พบจากการประเมิน และการนำผลลัพธ์จากการพัฒนากระบวนงานมาจัดทำผลงานเลิศรัฐ โดยผ่านกลไกคณะทำงานและสร้างความร่วมมือผ่านกลไกการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของกลุ่มงาน

3. ปี 2564 พัฒนาคุณภาพงาน โดยการใช้ One page OP และสร้างความร่วมมือการพัฒนาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพงานให้สอดคล้องกับองค์ประกอบการเป็นระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 องค์ประกอบ และแนวคิดการปฏิรูปองค์กร (Re-treat Re-think Re-design) ซึ่งขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลไคณะทำงาน และสร้างความร่วมมือโดยการกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดเด่นระดับบุคคล

กว่าที่กรมจะประสบความสำเร็จด้าน PMQA ก็ต้องผ่านอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ มามาก ปัจจัยที่ทำให้กรมก้าวผ่านมาได้ใน คือ

1) นโยบายของผู้บริหารทุกระดับมีความสำคัญ มีความชัดเจนของกระบวนการเพื่อเป็นกลไกเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติเข้าใจง่าย

2)การดำเนินงานภายใต้คำสั่งคณะทำงานโดยมีทีมทำงานที่เข้าใจเป้าหมายการดำเนินงาน PMQA เดียวกัน

3) การสร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในทุกรูปแบบ เช่น การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการให้คำปรึกษาการดำเนินงาน เป็นต้น

4) การเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล (การนำเครื่องมือไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานจนเกิดผลผลลัพธ์ที่ดีกับประชาชน)

5) ความร่วมมือของภาคีเครือข่าย เช่น เครือข่ายผลงานเลิศรัฐ (สสอ.บ้านแฮด จ.ขอนแก่น) เป็นต้น

ปัญหา อุปสรรคที่ยังพบเจอ

ทีมผู้บริหารต้องเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับนโยบายของการดำเนินงาน PMQA หน่วยงานมีบุคลากรหลากหลาย Gen โดยเฉพาะ Gen Y ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมองว่าการนำ PMQA ไปใช้เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก ส่วนบุคลากรที่มองเห็นประโยชน์ของการนำแนวทาง PMQA ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพงานยังมีค่อนข้างน้อย อีกทั้งเอกสารของการดำเนินงาน PMQA ที่ไม่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0

การพัฒนาต่อยอดในอนาคต

การมีทิศทางนโยบายระดับกรม และหน่วยงานส่งเสริมการจัดการความรู้ PMQA อย่างต่อเนื่อง มีกลไกการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติที่บุคลากรเข้าใจง่าย พร้อมขับเคลื่อนงาน PMQA ของกรมผ่านกลไกตัวชี้วัดคำรับรองเหมาะสมแล้ว ผลลัพธ์สุดท้ายของการนำเครื่องมือ PMQA ไปขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จริงใจ และจริงจัง คือ ประโยชน์สุขที่เกิดกับประชาชน ประชาชนลดป่วย ลดโรค ลดตาย หน่วยงานในสังกัดกรมสามารถนำผลงานไปจัดทำผลงานคุณภาพส่งสมัครขอรับรางวัลเลิศรัฐได้ กพร. กรม ควรมีการยกย่องเชิดชูหน่วยงานที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันก็ควรเสริมสร้างกำลังใจให้กับหน่วยงานที่จัดส่งผลงานแต่อาจจะไม่ได้รับการพิจารณาจาก สำนักงาน ก.พ.ร. ด้วยโดยอาจจะเป็นการให้รางวัลระดับกรม

ประเด็นที่ 1 Feedback สำหรับ กพร. เพื่อให้พัฒนา ตัวชี้วัด PMQA ปีหน้า

PMQA เป็นเครื่องมือที่หน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามพันธกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดผ่านกลไกตัวชี้วัดคำรับรอง แต่ในการขับเคลื่อนปี 65 ถ้ามีเวทีการถอดบทเรียน โดยเชิญทุกสคร.ร่วมให้ข้อคิดเห็น และวิเคราะห์ Gap ที่พบจากปีที่ผ่านมา และตกลงร่วมกันในการพัฒนาหน่วยงานสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจัดทำเป็น Rolling Plan ว่าในแต่ละปี จะเน้นหมวดใดภายใต้แนวคิดการปฏิรูปองค์กร ในมุมมอง ดร. บุญทนากร คิดว่า "เกณฑ์การพัฒนาหน่วยงานเข้าสู่หน่วยงาน 4.0 ของแต่ละที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการออกแบบพัฒนาแตกต่างกันไปด้วย มีคำถามที่ตามมา คือ แบบไหนถึงจะถือว่าหน่วยงานผ่าน 4.0 นอกจากนี้ ความสำคัญในการปฏิรูปองค์กร คือ ความเข้าใจแต่ละหมวดของแต่ละคน ไม่แน่ใจว่าเข้าใจเป็นแนวทางเดียวกันทุกคนหรือไม่ และแต่ละแห่งได้มีกระบวนการพัฒนาภายใต้แนวคิดการปฏิรูปองค์กรที่จะขับเคลื่อนสู่หน่วยงาน 4.0 ได้จริงหรือไม่อย่างไร และจะนำพาหน่วยงานของตนเองบรรลุวิสัยทัศน์ได้หรือไม่"

อีกทั้งประเด็น OFI ที่เกิดมาต่อเนื่องจากอดีต คือ "ทำอย่างไรจะให้บุคลากรมองว่า PMQA มีประโยชน์" ประโยชน์ PMQA เพื่อให้งานสำเร็จ เป็นระบบ สะดวก รวดเร็ว ง่ายขึ้น

ประเด็นที่ 2 เอา pain point ภาพรวมที่ได้จากการตรวจหน่วยงานในกรม ส่วนใหญ่พบว่ายังไม่เข้าใจการวิเคราะห์ หมวด 3 และหมวด 6

PMQA เป็นเครื่องมือที่ดี เห็นด้วยอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้มีการใช้เกณฑ์ PMQA เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน อาจจะนำ pain point ภาพรวมที่ได้จากการตรวจหน่วยงานในกรม เช่น จากการตรวจของ กพร. ที่พบว่าส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจการวิเคราะห์ หมวด 3 และหมวด 6 อาจจะจัดให้มีการถอดบทเรียนจาก สคร. ตามที่กล่าวไว้ในข้างต้น และหากหน่วยงานส่วนกลางมีการ บูรณาการในระดับนโยบายร่วมกัน เช่น การประสานบูรณาการกับ กยผ. ในการนำเครื่องมือไปใช้ตั้งแต่นำเครื่องมือ PMQA ไปเป็นเกณฑ์เขียนโครงการ และสรุปผลการดำเนินงาน ควรมีการพัฒนาเครื่องมือที่เข้าใจง่ายสำหรับให้หน่วยงานได้เอาไปใช้ในการวิเคราะห์ตนเองตามเกณฑ์นอกจากนี้จะทำอย่างไรเพื่อให้กรมเป็นหน่วยงานความรอบรู้ (Heath Literacy : HL) ด้าน PMQA อีกด้วย

เป็นหน่วยงานต้นแบบสำหรับกองวิชาการในกรมที่มีผลการดำเนินงานบริหารจัดการภาครัฐในหน่วยงานอยู่ในระดับต้น ๆ โดยได้กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพองค์กร นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) มาใช้เพื่อยกระดับกระบวนการพัฒนามุ่งผลสัมฤทธิ์และมุ่งเน้นลูกค้า รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา กอพ.เป็นหน่วยงานที่มีผลคะแนนตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับดีเด่น ได้ลำดับที่ 1 ประเภทสำนัก/สถาบัน/และกองวิชาการ และคะแนนผลการดำเนินงาน PMQA ของหน่วยงานก็ยังอยู่ในอันดับที่หนึ่งสองปีซ้อน คือ ปี 2563 - 2564 ด้วยการทำงานอย่างจริงจังของทีมงาน มีแผนการทำงานที่ชัดเจน และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายให้มากที่สุด

ทีมพัฒนาองค์กรของ กอพ. ที่เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ และให้ความร่วมมือ สนับสนุนงาน PMQA ของกรมมาด้วยดีเสมอมา **ท่านแรกคือ**

นางสาวฉวีวรรณ คล้ายนาค
“คุณแม้ว”

นักสังคมสงเคราะห์ชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร
(ปี 2561 - 2564)

ในฐานะหัวหน้ากลุ่มพัฒนาองค์กร ตั้งแต่ปี 2561 – ปัจจุบัน ถือเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ สิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือ การพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจเรื่อง PMQA ซึ่งการทำความเข้าใจต่อแนวทาง PMQA ไม่ใช่เรื่องยาก แต่ไม่ง่ายสำหรับทุกคน บางคนก็ไม่อยากจะเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) และการดำเนินงานในแต่ละหมวดเมื่อเป็นคณะทำงานหมวดใด ก็ต้องสามารถ focus ประเด็นสำคัญที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของแต่ละหมวดให้ชัดเจนได้ ในช่วงแรกของการพัฒนาบุคลากร (ปี 2561 - 2562) มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ เรื่อง PMQA 4.0 เพราะเป็นช่วงที่บุคลากรมีการเกษียณจำนวนมาก (ปีละ 8-10 คน) ลาออก/โอนย้ายเพิ่มขึ้นทุกปี รวมทั้งมีบุคลากรบรรจุใหม่เพิ่มขึ้น การทบทวนรายชื่อคณะทำงานยังคงให้จัดไว้ตามหมวดเดิม ใส่รายชื่อเพิ่มเติมทดแทนคนที่เปลี่ยนกลุ่มหรือเกษียณและโอนย้ายเท่านั้น และเมื่อรับฟังความคิดเห็นของคนเดิม ก็จะเห็นว่าคณะทำงานยังคงแสดงความต้องการคงอยู่ในหมวดเดิม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการจัดทำแผนงานรายหมวด ต่อมาช่วงที่สองของการพัฒนา (ปี 2563 - 2564) มีสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และบุคลากรของหน่วยงานถูกจัดส่งเป็นกำลังคนสำรองที่เตรียมส่งสนับสนุนภารกิจโควิด 19 ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ การพัฒนาบุคลากร ปรับให้มีการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องโควิด 19 และพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเวร State quarantine เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรด่านหน้า มีการสรุปบทเรียนการจัดสรรกำลังคนไปสนับสนุนภารกิจโควิด เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างโครงการ ที่สมัครใจสามารถไปปฏิบัติหน้าที่ช่วยภารกิจโควิด 19 ได้ และนำบทเรียนข้อดีมาปรับใช้ในการส่งกำลังคนในปีต่อมา

“ บางกิจกรรมในแผนพัฒนารายหมวดต้องยุติและชะลอการดำเนินงานเพราะต้องเลือกเฉพาะกิจกรรมสำคัญ (Core business) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรในสถานการณ์โควิด 19 จำเป็นต้องปรับรูปแบบกิจกรรมเป็นผ่านโปรแกรม zoom เท่านั้น ในสภาพการณ์เช่นนี้อาจถือว่าเป็นภัยคุกคามจากภายนอก แต่การรู้ทันสถานการณ์และบทเรียนจากปรับตัวให้ทัน จึงเป็นโอกาสในการพัฒนางานในองค์กรเช่นกัน ”

ในปี 2564 มีการออกแบบคณะทำงานแบบไขว้หมวด เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการเรียนรู้ความเชื่อมโยงของแต่ละหมวดที่มีลักษณะสัมพันธ์กัน เช่น หมวด 2 ประกบคู่กับ หมวด 3 เพื่อลดจำนวนคนในคณะทำงานลง มีการเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน PMQA ให้ดำเนินการกลั่นกรองแผนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ชาติกับแผนปฏิบัติการประจำปี สำหรับหมวด 4 มีการเพิ่มบทบาทในการทบทวน วิเคราะห์ ความพร้อมและความต้องการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน ในส่วนของหมวด 5 มุ่งเน้นบุคลากร มีการกำหนดให้คณะทำงานร่วมวางแผน เชื่อมกับแผนพัฒนาบุคลากร (HRD) การวางแผนคัดเลือกบุคลากรดีเด่น การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แผนคุณธรรมและความโปร่งใส แผนสร้างสุข พัฒนาความก้าวหน้าให้บุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) และพัฒนาทีมพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นต้น การปรับบทบาทหน้าที่เพิ่มเติมนี้พลิกโฉม (Re-think, Re-design, Re-treat) ซึ่งเป็นส่วนที่แตกต่างไปจากเดิม มีการออกแบบกิจกรรมแยกประชุมรายหมวดขึ้นมีการบูรณาการเรียนรู้ระหว่างหมวด ส่งผลให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจในเนื้องานขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ มีการส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มที่เกี่ยวข้องขึ้นเป็นประธานหมวด เพื่อให้ประธานและเลขาได้นำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเปิดใจรับฟังความต้องการของผู้มีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับหัวหน้ากลุ่ม ประธานหมวด คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องจึงมีความสำคัญ และควรมีการตอบสนองต่อความต้องการ ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อช่วยสะท้อนให้เห็นว่าข้อเสนอและความต้องการมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับ

1. การออกแบบกระบวนการเรียนรู้เรื่อง PMQA (Design and Mind set)
2. การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและความสมัครใจในการร่วมงาน
3. มีการนำองค์กรที่ดีโดยการเอาใจใส่จากผู้บริหารหน่วยงานและหัวหน้ากลุ่ม
4. หัวหน้ากลุ่มสนับสนุนให้บุคลากรเข้ามาร่วมเป็นคณะทำงานและร่วมกิจกรรมรายหมวด
5. การออกแบบโครงสร้างคณะทำงาน PMQA รายหมวดควรมีการปรับรูปแบบบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานให้เชื่อมโยงกับภารกิจของแผนงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้กระบวนการพัฒนางานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
6. ควรมีการทบทวนปรับปรุงรายชื่อคณะทำงานทุกปี รวมทั้ง ผู้บริหารของหน่วยงานต้องทำจริง มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานรายหมวด อย่างต่อเนื่องในการประชุมกรรมการบริหารสำนักงานเป็นประจำทุกเดือน

นอกจากนี้ เมื่อต้องขับเคลื่อนองค์กรให้มีคุณลักษณะสำคัญของระบบราชการ 4.0 จึงต้องประกาศนโยบายการพัฒนา กองโรคเอดส์และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงาน โดยใช้แนวทางของระบบราชการ 4.0 มุ่งเน้นการทำงานที่สานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) สร้างนวัตกรรม (Innovation) และปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) เพื่อให้ทุกกลุ่มงานภายในหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างความยอมรับ ความเชื่อถือ ความมั่นใจ และศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. องค์กรที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Organization)

แนวทางปฏิบัติ

1. บูรณาการศูนย์ข้อมูล (Data Center Consolidation) และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือนำข้อมูลจากแหล่งชุดข้อมูลที่มีอยู่ภายในหน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) ตามแนวทางธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ

2. ประสานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างกลุ่มงาน และระหว่างหน่วยงาน (Integration) เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3. พัฒนาระบบการควบคุมภายใน โปร่งใส ตรวจสอบได้และมีมาตรการป้องกันทุจริตในเชิงรุก โดยแนวทางปฏิบัติ ทั้ง 3 ข้อข้างต้นมีการแบ่งบทบาทให้แต่ละกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน คือ กลุ่มเทคโนโลยีระบบข้อมูล กลุ่มพัฒนาความร่วมมือและถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างประเทศ และกลุ่มบริหารทั่วไป เป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนา และทุกกลุ่มงานร่วมปฏิบัติ

ตัวอย่างของผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ คือ การพัฒนาฐานข้อมูล HIV INFO HUB เพื่อส่งเสริมการนำข้อมูลเอชไอวีไปใช้ประโยชน์ เพิ่มการเข้าถึง และใช้ประโยชน์ต่อเนื่อง (Data Utilization) และผลการพัฒนาโปรแกรมรับเรื่องร้องเรียน และคุ้มครองการละเมิดสิทธิด้านเอดส์ หรือ Crisis Response System: CRS หรืออีกชื่อเรียกว่า "ปกป้อง" ระบบ CRS ช่วยเหลือผู้ถูกละเมิดสิทธิมิติใหม่ พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐและภาคประชาสังคม เพื่อช่วยเหลือกรณีถูกละเมิดสิทธิด้านเอดส์ เพศภาวะ และความเป็นกลุ่มประชากรที่มีความเปราะบางต่อการติดเชื้อเอชไอวีและการถูกเลือกปฏิบัติ รวมทั้งการจัดทำแนวทางจัดการข้อร้องเรียนของหน่วยงาน

2. องค์กรที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Organization)

แนวทางปฏิบัติ

1. การพัฒนากระบวนการและคุณภาพให้บริการในสถานบริการ (Smart Hospital) ลดความแออัด ลดระยะเวลารอคอยการรักษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและระบบบริการ

2. พัฒนาช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และระบบการจัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ

3. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ

โดยมีกลุ่มบางรักโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ กลุ่มพัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีการป้องกัน กลุ่มพัฒนาการดูแลรักษาเอชไอวีและเอดส์ และกลุ่มสื่อสารและสนับสนุนวิชาการเป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนา และทุกกลุ่มงานร่วมปฏิบัติ

ตัวอย่างของผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ คือ การจัดทำแนวทางการดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอชไอวีในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่า COVID-19 เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรทางการแพทย์ได้พิจารณาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละโรงพยาบาลโดยคำนึงถึงความสำคัญที่จะให้ผู้ติดเชื้อเอชไอวีได้รับยาต้านเอชไอวีอย่างต่อเนื่อง เพื่อกดระดับไวรัสในเลือดได้ มีสุขภาพที่แข็งแรงลดความเสี่ยงต่อการป่วย COVID-19 และบุคลากรทางการแพทย์ที่ดูแลผู้ติดเชื้อเอชไอวีส่วนใหญ่เป็นแพทย์และพยาบาลด้านโรคติดเชื้อจะได้มีเวลามากขึ้นที่จะไปดูแลผู้ป่วยในช่วงการระบาดของโรค และป้องกันความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนาในระหว่างการปฏิบัติงาน ในแนวทางนี้ได้แนะนำแนวทางปฏิบัติในการจัดบริการยาต้านเอชไอวี ข้อควรทราบเกี่ยวกับการใช้ยาต้านเอชไอวีกลุ่ม Protease inhibitors (PIs) ซึ่งเป็นสูตรยาหนึ่งที่ใช้ในการรักษา COVID-19 และข้อพึงระวังในการใช้ยากลุ่ม PIs ในผู้ติดเชื้อเอชไอวีที่เป็น COVID-19 ในช่วงที่มีการระบาดของโรค และผลงานที่สำคัญอีกเรื่อง คือ มีการพัฒนาและขยายผลการดำเนินงาน โปรแกรม THCR เพื่อส่งต่อผู้ป่วยเอชไอวีระหว่างไทยและประเทศใกล้เคียง

3. องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Organization)

แนวทางปฏิบัติ

1. พัฒนาและยกระดับบุคลากรให้มีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (HR Agility)

2. พัฒนาระบบ Innovation Ecosystem และ Supporting System เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานนวัตกรรมของหน่วยงาน

3. พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบดิจิทัลมาลดขั้นตอน ลดการใช้กระดาษ มุ่งสู่การเป็น Paperless Organization โดยแนวทางการปฏิบัติทั้ง 3 ข้อข้างต้น มีกลุ่มพัฒนาองค์กร กลุ่มเทคโนโลยีระบบข้อมูล และกลุ่มบริหารทั่วไป เป็นหน่วยงานกลางในการพัฒนา และทุกกลุ่มงานร่วมปฏิบัติ

ตัวอย่างของผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ คือ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Smart and High Performance Division หรือเรียกย่อ

ว่า "SMART DAS" ซึ่งดำเนินการมาเป็นประจำต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2563-2564 โดยจัดขึ้นทุกบ่ายวันศุกร์สิ้นเดือน (เวลา 13.00-16.00 น.) ถ่ายทอดผ่านโปรแกรม zoom เพื่อให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมนำเสนอผลงานหรือกิจกรรมที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ และเพื่อให้บุคลากรมีส่วนสนับสนุนภารกิจดังกล่าวต่อไป รวมทั้งเมื่อบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดความเข้าใจความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน หน่วยงานได้มีการจัดการความรู้ และเกิดชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร กิจกรรม SMART DAS มีหลายเรื่องที่ถูกหยิบมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้เรื่องโรคและการป้องกันควบคุมโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ โรคเอดส์ และโรคไวรัสตับอักเสบบีและซี

ด้านการเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ได้แก่ Data driven continues for Quality Improvement : DQI เพื่อสามารถตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพบริการของสถานบริการสุขภาพ โปรแกรม VPM ของกลุ่มโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ ที่นำมาใช้ในการลดขั้นตอนการให้บริการ ลดการใช้กระดาษ มุ่งสู่การเป็น Paperless Organization แนวทางการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานกรม ขั้นตอนการสมัครวารสารโรคเอดส์ในระบบ ThaiJO ตรวจ TB ง่ายกว่าเดิม เพิ่มทางเลือกใหม่ ไม่ง้อเสมหะ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมนี้ เมื่อสิ้นปีงบประมาณจะมีการมอบใบประกาศนียบัตรให้แก่ผู้นำเสนอ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม Smart DAS

อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินตนเองรายหมวดในแต่ละปี พบว่า ยังมีช่องว่างหรือโอกาสในการพัฒนาเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงรายหมวด และแผนยกระดับการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ในระยะ 3 ปี ซึ่งกระบวนการพัฒนาเชิงคุณภาพจะสามารถยกระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการภาครัฐ จากระดับ Basic สู่ Advance และ Significance ต่อไป

01 ผู้นำกระบวนการ ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างพลังให้แก่คณะทำงานและผู้มีส่วนร่วม

02 การนำกระบวนการควรมีความยืดหยุ่น ดึงทักษะความโดดเด่น หรือจุดดี จุดแข็งของแต่ละคน

การนำแนวทาง PMQA 4.0 ใช้วางแผนการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กร

03 แต่ละกลุ่ม แต่ละงาน ประสานพลังเข้าด้วยกัน ด้วยการเปิดใจรับฟังความต้องการของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

04 ทำความเข้าใจข้อจำกัดและความต้องการของผู้เข้ามาร่วมดำเนินงาน

กอพ. สู่องค์การราชการ 4.0

เมื่อเสียงส่วนใหญ่และภาพรวมเห็นประโยชน์จากกระบวนการเรียนรู้ จึงเกิดความร่วมใจในการพัฒนาและการปฏิบัติจนเกิดผลงานที่มีประสิทธิผล ควรให้ความสำคัญในการกำกับติดตามการดำเนินงานหรือติดตามกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของแผนปรับปรุงรายหมวด ทั้งนี้ ผู้กำกับติดตาม สามารถออกแบบติดตามได้หลายช่องทาง ทั้งผ่านเลขาหมวด ผ่านคณะทำงาน หรือ line group ติดตามตัวชี้วัด หรือ ใช้ระบบหนังสือราชการ ขึ้นอยู่กับลำดับความสำคัญของเนื้องาน จากจุดแข็งของการมีตัวแทนของทุกกลุ่มเป็นคณะทำงานอยู่ทุกหมวดนั้น ส่งผลให้การสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปได้ทั่วถึง เพื่อช่วยให้สามารถคาดการณ์ความเสี่ยง หรือโอกาสที่จะไม่สำเร็จ และเตรียมแผนสำรองไว้แก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ทันท่วงที สำหรับข้อเสนอเพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนาเพื่อยกระดับ PMQA 4.0 ควรมีการ Site Visit หรือ มีการ share ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน โดยให้จับคู่ กองวิชาการ / สถาบัน / สำนัก ตามขนาดขององค์กร (S,M,L) แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเล่าสู่กันฟังเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และนำกระบวนการที่ดีไปประยุกต์ใช้ ต่อยอด ขยายผลแต่ละหน่วยงานภายในกรม เพื่อนำตัวอย่างที่เป็น Best Practice หรือ บทเรียนและกลวิธีมาปรับใช้พัฒนาหน่วยงานต่อไป

ท่านที่สอง เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรงที่จะเป็นกำลังหลักของกรมในอนาคต คือ

นายสมยศ เจริญสุข

"เบนซ์"

นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ

"แนวทาง PMQA เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายปลายทางได้สำเร็จ ซึ่งระหว่างทางอาจจะต้องเจอปัญหาอุปสรรคทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แต่ถ้าหากมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับอุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์ตนเอง คู่แข่ง ภาคีเครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ และร่วมมือกันดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างแน่นอน"

ผมเองได้เริ่มต้นการดำเนินงาน PMQA มาตั้งแต่ปี 2558 โดยในระยะแรก (ปี 2558-2560) เป็นช่วงเริ่มต้นการเรียนรู้ โดยอาศัยการเรียนรู้ผ่านเวทีการประชุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การฟังวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการเรียนรู้จากหัวหน้ากลุ่มและการศึกษาจากแนวทางการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร.ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังได้รับมอบหมายให้เป็นคณะทำงานและเลขานุการ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทำให้มีโอกาสได้ร่วมประชุมและรับฟังการอภิปรายแลกเปลี่ยนระหว่างคณะทำงาน รุ่นพี่ ๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน จึงทำให้เริ่มปรับเปลี่ยนมุมมองและความคิด เริ่มมีความมั่นใจว่า เราน่าจะสามารถทำได้ ต่อมาระยะกลาง (ปี 2561-2562) เป็นช่วงที่มีการปรับเกณฑ์การประเมินจาก PMQA เดิมเป็น PMQA 4.0 เพื่อยกระดับองค์กรภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ทำให้ทีมงานต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด เรื่อง ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้สามารถไปสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในองค์กรได้ และระยะปัจจุบัน (ปี 2563-2564) เน้นการปรับตัวและเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ตามหลักการ 3 ประการ ได้แก่ การเปิดกว้างและเชื่อมโยง โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันกับภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม รวมไปถึงการเปิดเผยข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ด้านเอชไอวี/เอดส์ให้ภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ได้ การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีการวิเคราะห์และจำแนกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถจัดบริการได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มประชาชนทั่วไป กลุ่มประชากรหลัก กลุ่มผู้ป่วย ฯลฯ การปรับตัวให้ส่วนราชการมีสมรรถนะสูงและมีความทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะดิจิทัล (Digital Skill) และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

สำหรับกระบวนการนำ PMQA ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน เริ่มต้นจากการสื่อสาร ชี้แจง และทำความเข้าใจกับผู้บริหารของหน่วยงานทั้ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่มก่อน ผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน ซึ่งผู้อำนวยการได้ให้ความสำคัญกับงาน PMQA โดยกำหนดเป็นระเบียบวาระการประชุมที่ต้องมีการรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานในเวทีประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน จากนั้นผู้อำนวยการได้มีการประกาศนโยบายองค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารราชการที่ทันสมัย ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ สร้างคุณค่าบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย รวมทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรโดยให้หัวหน้ากลุ่มงานเป็นประธานคณะทำงานรายหมวด และทุกกลุ่มงานส่งบุคลากรเข้าร่วมเป็นตัวแทนคณะทำงาน โดยมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาส ทั้งนี้ได้มีการบูรณาการกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรไว้ในบทบาทของคณะทำงานด้วย เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและเห็นภาพรวมการดำเนินงานทั้งระบบ

จากการดำเนินงานตามแนวทาง PMQA ของกองโรคเอดส์และโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ ที่ผ่านมาพบว่า ปัญหา/อุปสรรคสำคัญ คือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติด้านลบต่อการดำเนินงาน PMQA หลายคนมองว่า PMQA เป็นยาขม เป็นเรื่องยุ่งยาก ซับซ้อน และยากต่อการทำความเข้าใจ หากสามารถทลายกำแพงที่ปิดกั้นจุดนี้ได้ เชื่อว่าจะช่วยให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ และร่วมกันขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การประกาศนโยบายที่ชัดเจน และการให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ของผู้บริหาร (ผอ./รองผอ./หัวหน้ากลุ่ม)

2. การนำแนวทาง PMQA ทุกหมวดมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานพัฒนาองค์กรทุกระบบ

3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ ภาคีเครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ในการร่วมกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และรูปแบบการจัดบริการ และ

4. การวางแผน และการออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

> **“PMQA เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐเป็นไปอย่างมีระบบ จึงไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใดผู้หนึ่งเท่านั้น หากแต่เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องร่วมแรง ร่วมใจกัน เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ ประโยชน์สุขของประชาชน”**

ท่านสุดท้าย น้องเล็กของกลุ่มแต่ฝีมือไม่เล็ก คือ

นางสาวสมจิตต์ บัวบาน
"จิต"
นักวิชาการสถิติปฏิบัติการ

"แนวทาง PMQA เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยนำมาใช้ประเมินองค์กรและวางแผนการพัฒนาองค์กร ให้ดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งปัจจุบันได้พัฒนาเป็น PMQA 4.0 เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 โดยยึดหลักการทำงานเปิดกว้างเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และองค์กรมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย รวมถึงการบูรณาการกับเครือข่าย การสร้างนวัตกรรม และการนำดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองภาพรวมทั้งระบบขององค์กร ในทุกด้าน ทุกมิติ จะทำให้สร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ไว้วางใจให้กับประชาชน เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร"

คุณสมจิต เริ่มต้นการดำเนินงาน PMQA มาตั้งแต่ปี 2558 - 2564 โดยเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตัวชี้วัด PMQA ของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะอำนวยการและเลขานุการคณะทำงาน PMQA หมวด 1 และ 3 ซึ่งถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่ได้รับมอบหมายในการทำงานที่ กอพ. โดยช่วงแรกเริ่มจากการเรียนรู้ และทำความเข้าใจในแนวคิดของ PMQA กรอบการดำเนินงานและความเชื่อมโยงในแต่ละหมวด ซึ่งมีรายละเอียดและความซับซ้อนของเนื้อหาในแต่ละด้าน แต่เมื่อได้เข้ารับการอบรมในเรื่อง PMQA จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และได้เข้าร่วมประชุม PMQA ในหลายครั้ง ช่วยให้มีความเข้าใจมากขึ้น และเห็นถึงประโยชน์ของ PMQA ที่มีต่อองค์กร ทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จในหน่วยงานต่อไป

การนำแนวทาง PMQA มาเป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล มาใช้ใน กอพ. ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐระดับประเทศ ที่มีบทบาทดำเนินการผลักดันนโยบายและขับเคลื่อนงานป้องกันควบคุมโรคเอดส์ โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และโรคไวรัสตับอักเสบบีและซี จะทำให้มองภาพการทำงานเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงครอบคลุมทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนงานยุทธศาสตร์ การพัฒนากระบวนการทำงานโดยคำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งภายในหน่วยงานและเครือข่าย การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการทำงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับหน่วยงานราชการที่ควรยึดถือปฏิบัติ

กระบวนการนำ PMQA ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานของ กอพ. โดยนำแนวทาง PMQA มาเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานให้สามารถขับเคลื่อนการยุติปัญหาเอดส์ โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และโรคไวรัสตับอักเสบบีและซี ภายใน ปี 2573 โดยผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับงาน PMQA รวมทั้งในระดับหัวหน้ากลุ่มงาน มีการสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน PMQA ผ่านรูปแบบคณะทำงาน โดยหัวหน้ากลุ่มเป็นประธานคณะทำงานรายหมวด และมีตัวแทนจากทุกกลุ่มร่วมเป็นคณะทำงาน มีการติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในทุกไตรมาส โดยรายงานผลในการประชุมคณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้มีการอบรมให้ความรู้เรื่อง PMQA ให้กับคณะทำงานเพื่อทบทวนและเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ทุกปี

มีการดำเนินงาน PMQA 3 ปีที่ผ่านมา (2562 - 2564) เริ่มจากในปี 2562 มีการนำเครื่องมือ PMQA 4.0 มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีแนวคิดการทำงานโดยเน้นการเปิดกว้างเชื่อมโยง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และองค์กรมีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งให้คำนึงถึงการบูรณาการงานกับเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงาน เพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ต่อมาปี 2563 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจและศึกษาเรียนรู้ในเรื่อง

เทคโนโลยีดิจิทัล และในปี 2564 การดำเนินงานขององค์กรในหลายด้านมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเริ่มนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการทำงานมองในภาพรวมเชิงระบบ ทำให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาการทำงานในอนาคต

จากการดำเนินงาน PMQA ที่ผ่านมา

ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ	ปัจจัยความสำเร็จ
บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวคิด PMQA	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน PMQA
ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน	การมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับทั้งในหน่วยงานและภาคีเครือข่าย
มองว่าการพัฒนาองค์กรไม่ใช่บทบาทหน้าที่ ไม่ปรับเปลี่ยนการวิธีการทำงานให้สอดรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

คุณสมจิต ได้ทิ้งท้ายไว้ว่า “การพัฒนาองค์กร เป็นบทบาทหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่ต้องร่วมมือร่วมใจกัน ทุกคนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

DDC

GOOD GOVERNANCE FOR BETTER LIFE
พิธีมอบรางวัลเลิศรัฐ ประจำปี พ.ศ. 2561
ภาครัฐ เพื่อประชาชน
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

MINISTRY OF PUBLIC HEALTH
กรมควบคุมโรค
ศูนย์สารสนเทศ

รางวัลแห่งเกียรติยศกรมควบคุมโรค รางวัลเลิศรัฐ 2ปีซ้อน

กว่าจะมาถึงจุดนี้...We are OPDC-DDC Team

กรมควบคุมโรค

Department of Disease Control