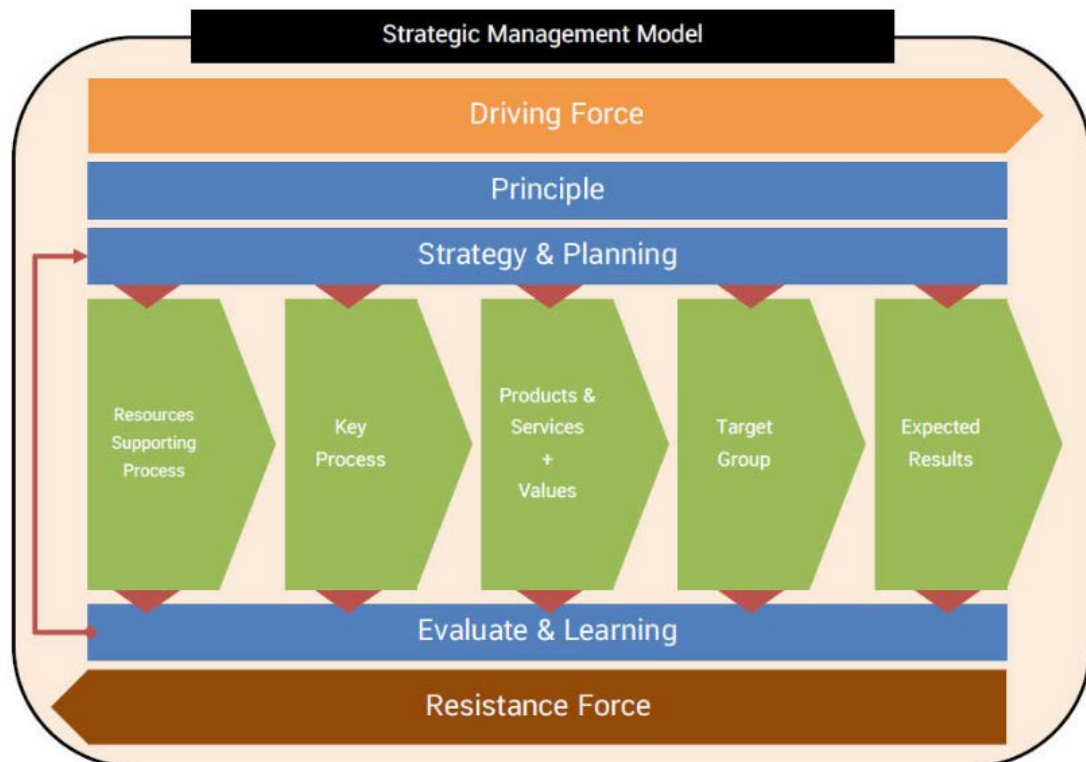


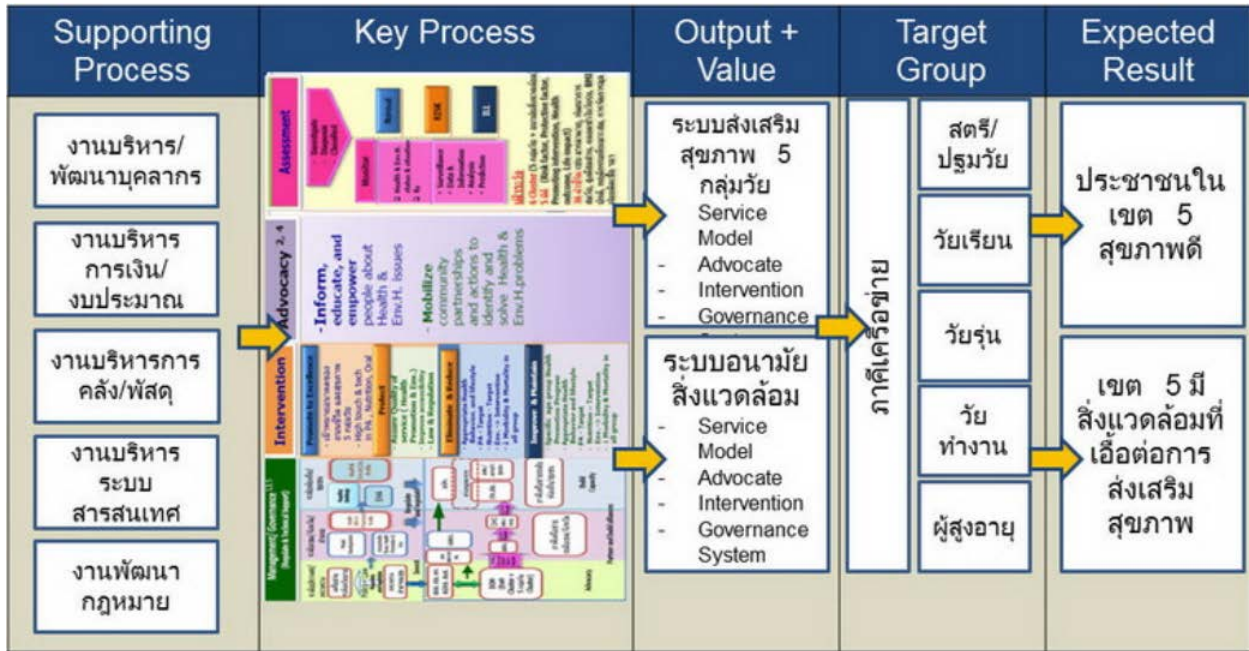
การพัฒนาองค์กรตาม PMQA Mechanism

1. Key Organization Factors

- 1.1. ปัญหาที่องค์กรไม่สามารถพัฒนาระบบคุณภาพได้ ไม่ใช่ไม่เข้าใจเกณฑ์ (Criteria) แต่ไม่สามารถไม่เข้าใจตนเอง (Context) เพราะฉะนั้น ห้ามเอาเกณฑ์เป็นตัวตั้ง แต่เอาบริบทเป็นตัวตั้ง องค์กรนั้น ต้องเลือกระบบหรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งเป็นหลัก แล้วใช้ระบบหรือมาตรฐานอื่นๆเป็นเครื่องมือ แล้วใช้บูรณาการมาตรฐานอื่นๆ เข้ากับมาตรฐานหลักนั้น เพื่อไม่ให้คนทำงานสับสน และเหนื่อย
- 1.2. สิ่งที่องค์กรต้องเข้าใจ
 - 1.2.1. ต้องเข้าใจตัวเองก่อน โดยใช้ เครื่องมือ ดังต่อไปนี้
 - 1.2.1.1. Strategic Management Model
 - 1.2.1.2. PMQA หมวด ลักษณะสำคัญขององค์กร
 - 1.2.2. เข้าใจว่าจะวัดอะไร เครื่องมือที่ใช้วัด
 - 1.2.2.1. Value chain Management
 - 1.2.2.2. PMQA หมวด 7 หมวดผลลัพธ์ วางในรูปแบบ Balanced Scorecard
- 1.3. การวินิจฉัย (Diagnosis) และรักษาองค์กร (Treatment)
 - 1.3.1. ศึกษากระบวนการ (Work system) โดยศึกษาจาก Organization Profile
 - 1.3.2. ตัวแสดงอาการ (ดูผลลัพธ์ หรือ KPI ในหมวด 7 จะทราบอาการขององค์กร)
 - 1.3.3. การวินิจฉัย คือ เดาอย่างมีหลักการว่า defect อยู่ที่ไหน คือ ดูหมวดที่ 1-6 เพื่อดูว่าหมวดไหนมีปัญหา หรือหา Gap
 - 1.3.4. การรักษา เมื่อทราบว่าปัญหาอยู่ที่ไหน ก็รักษาโดยทำตามขั้นตอน ADLI เพื่อ fill Gap



Strategic Management Model



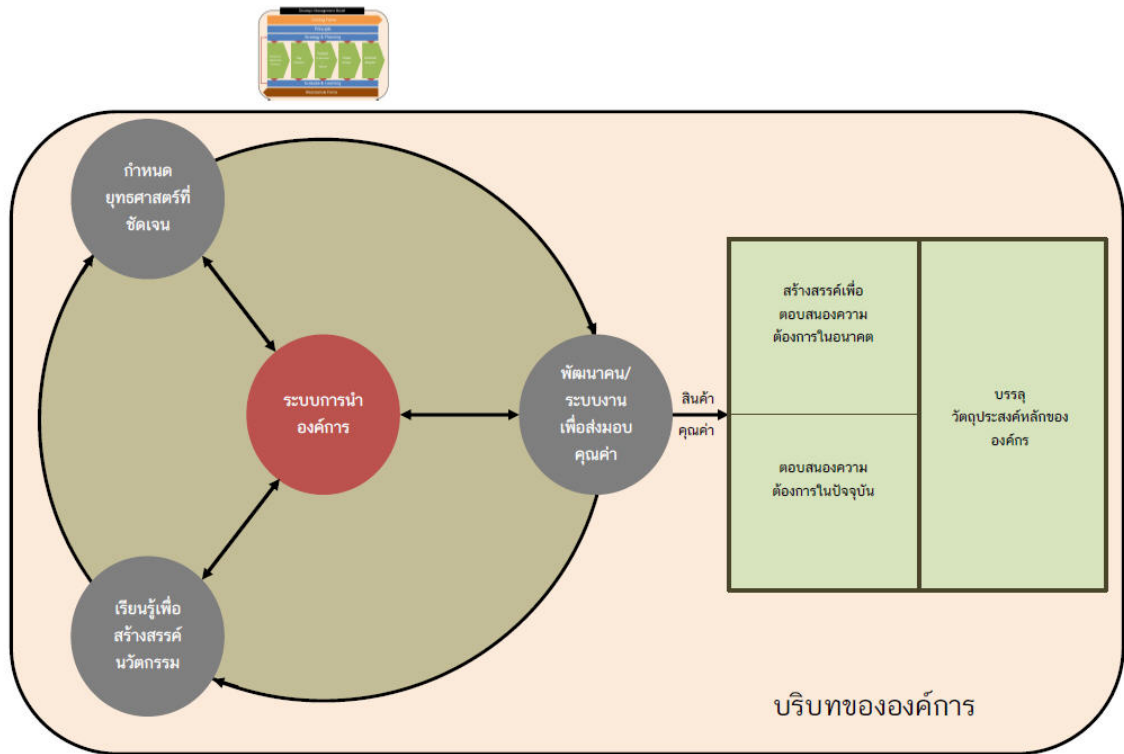
1. Strategic & planning เกิดจากทางเลือกทั้ง 5 ดังนี้

- 1.1. อะไรคือผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Goal) ที่ต้องการ (Expected Result) เช่นประชาชนในเขต 5 สุขภาพดี เขต 5 มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ
- 1.2. ลูกค้านุ่มเป้าหมายคือใคร จัดกลุ่มอย่างไร และแต่ละกลุ่มมีความต้องการหรือความคาดหวังอย่างไร (Target Group) เช่น กลุ่มลูกค้าเรามี 2 กลุ่มหลักคือ
 - 1.2.1. ลูกค้าระหว่างกลาง (Intermediate Customer) คือ ภาคีเครือข่ายทั้ง Health Sector และ Non Health Sector โดย Health Sectors ทำหน้าที่จัดบริการส่งเสริมสุขภาพควบคู่กับการพัฒนาสาธารณสุขมูลฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถจัดการสุขภาพตนเองได้ Non Health Sectors มีหน้าที่ยกระดับปัจจัยกำหนดสุขภาพ (Health Determinant) เช่น การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การจ้างงาน และสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีจะส่งผลต่อสุขภาพ
 - 1.2.2. ประชาชน 5 กลุ่มวัย (End Customer) ที่จะพัฒนาตาม Life Course Approach (LCA) เพื่อให้เกิด Intermediate Outcome คือ ความรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) เพื่อที่จะไปสู่ Ultimate Goal คือ ประชาชนทุกกลุ่มวัยสุขภาพดี อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ
- 1.3. อะไรคือสินค้าหรือบริการ และคุณค่าที่แตกต่างจากคนอื่น คืออะไร (Products & Services + Values) โดย Products & Services ประกอบด้วย 2 ระบบใหญ่คือ
 - 1.3.1. ระบบส่งเสริมสุขภาพ 5 กลุ่มวัย
 - 1.3.2. ระบบอนามัยสิ่งแวดล้อม
- 1.4. กระบวนการหลัก (Key Process) และสมรรถนะหลักที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ลอกเลียนแบบได้ยากคืออะไร (Core Competency) โดยกระบวนการหลักของเราคือ (A2IM) โดย
 - 1.4.1. ประเมินสุขภาพทั้งระดับบุคคล/ชุมชน (Assess) เพื่อแบ่งเป็นกลุ่ม ดี เสี่ยง ป่วย / ชุมชนที่มีปัญหาสาธารณสุข

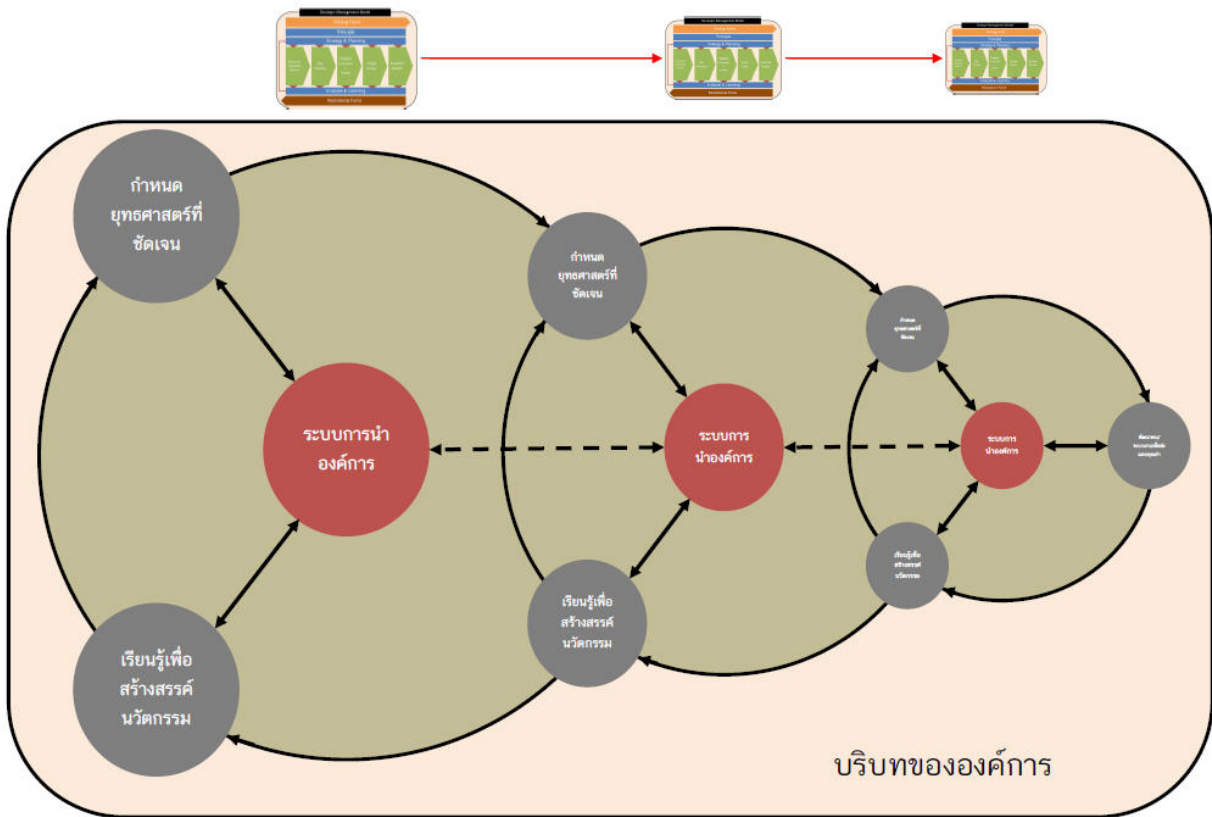
- 1.4.2. ชี้นำ/เสนอแนะ/ป่าวประกาศ ว่า บุคลากร/ชุมชน ควรทำอะไร (What to do) โดยทำให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ (3P) คือ ระดับบุคคล (People) ระดับภาคีเครือข่าย (Partnership) และระดับกำหนดนโยบาย (Policy Maker)
- 1.4.3. ค้นหา (Search for Intervention) หรือ พัฒนาเอง (Research for Intervention) วิธีการหรือนวัตกรรมที่จะ ส่งเสริม ป้องกัน และ ปกป้อง สุขภาพทุกกลุ่มวัย โดยครอบคลุมทั้งกลุ่ม/ชุมชน ดี เสี่ยง ป่วย/มีปัญหาระบาดรุนแรง
- 1.4.4. บริหารจัดการโดยเน้นในระดับชุมชน โดยจัดการ ใน 3 ระดับ (เขต/จังหวัด/อำเภอ) ด้วย 5 กลวิธีของ Bangkok Charter (PIRAB)
- 1.5. การทำกระบวนการดังกล่าว ท่านต้องการสนับสนุนทรัพยากรอะไรบ้าง ได้แก่ คน เงิน ของ ข้อมูลข่าวสาร และกฎระเบียบ/กฎหมาย
2. Principle
 - 2.1. Mission หรือพันธกิจตามที่กฎกระทรวงกำหนดให้ กรมวิชาการมีหน้าที่ ส่งเคราะห์ความรู้ ภูมิภาพรวม (Intelligence and Oversight) เพื่อกำหนดนโยบาย(Policy Guidance) และออกแบบระบบ (Design System) โดยการประสานเครือข่าย (Collaboration and coalition building) กำกับติดตาม (Regulate) และรับผิดชอบร่วมกัน (Accountability)
 - 2.2. Vision คือ เป็นองค์การนำด้วยวิชาการในด้านระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม (Academic Lead)
 - 2.3. Core value อะไรคือเรา และผุดจากนี้ไม่ใช่เรา ซึ่ง 11 Core value ของ PMQA ที่จะพื้นฐานที่สำคัญที่จะนำไปสู่ A2IM
 - 2.4. Governance System หรือระบบการกำกับ และธรรมาภิบาล จะเน้นการสร้างการนำรวมหมู่ (Collective Leadership) ให้เกิด Active Participation และ Engagement (ต่อ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ต่อกงาน และต่อทีมงาน) โดย Intensive Monitoring ประเมินผล ปฏิบัติงานที่เน้นผลงาน (PMS) และบริหารผลตามมาจากผลการประเมินผลงาน (Consequence Management) คือปรับปรุงระบบงาน/และพัฒนาตนเอง (IDP) รวมถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการประเมิน
3. อะไร คือ Driving Force โดยดูตัวแสดงอาการจากผลลัพธ์ในหมวด 7 และวินิจฉัยสาเหตุโดยดูจากหมวดกระบวนการที่ 1 - 6
4. อะไร คือ Resistance Force โดยดูตัวแสดงอาการจากผลลัพธ์ในหมวด 7 และวินิจฉัยสาเหตุโดยดูจากหมวดกระบวนการที่ 1 - 6

PMQA Mechanism

1. PMQA Mechanism
 - 1.1. องค์กรคือหน่วยงานที่มีขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้รับมอบผลงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยตอบสนองทั้งความต้องการในปัจจุบันและอนาคต โดยการพัฒนาค้น พัฒนาระบบงานเพื่อส่งมอบคุณค่าผ่านรูปธรรมคือสินค้าหรือบริการ
 - 1.2. การที่จะให้คนพัฒนาระบบงานเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ในระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็วและเต็มไปด้วยคู่แข่งหรือคู่แข่งได้ ต้องมีระบบการสนับสนุนที่สำคัญได้แก่
 - 1.2.1. ระบบการนำองค์กร ที่เป็นระบบการนำร่วม (collective Leader)
 - 1.2.2. ต้องมีทิศทางที่ถูกต้องและชัดเจน(วิสัยทัศน์ที่แปลงออกมาเป็นเข็มมุ่ง) พร้อมวิธีการที่จะไปสู่ทิศทางดังกล่าว (ยุทธศาสตร์) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
 - 1.2.3. เป็นองค์กรเรียนรู้ ที่ต้องเรียนรู้เพื่อสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่มีหลากหลายและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และเต็มไปด้วยคู่แข่งหรือคู่แข่ง



2. การหมุน เฟือง 3 ตัว(วงกลมใหญ่) ให้หมุนไปพร้อมกัน



2.1. จากรูปเป็นเฟือง 3 ตัวที่จะต้องหมุนไปพร้อมๆกัน เฟืองวงใหญ่ด้านซ้ายคือกรมอนามัย ประกอบด้วย 3 วงเล็กคือ ระบบการนำองค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ชัดเจน การเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม เมื่อเฟืองวงใหญ่ซ้ายหมุน ส่งผลให้เฟืองวงกลางซึ่งก็คือ ศูนย์เขต/กอง/สำนัก

หมุนตาม และเฟืองวงกลางต้องสร้างระบบรองรับ 3 วงเล็กเพื่อที่จะหมุนไปทิศทางและความเร็วตามที่วงใหญ่หมุน และเมื่อเฟืองวงกลางหมุน เฟืองวงขวา ซึ่งก็คือ กลุ่มงาน/งานต่างๆภายใต้ ศูนย์เขต /กอง/สำนัก ก็จะมีหมุนตาม เนื่องจากเฟืองวงขวาสุดเป็นหน้าที่จะไปสัมผัสกับลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงจะหมุนตามจะต้องมีวงเล็กเพิ่มอีกวงคือ วงพัฒนาคน/ระบบงาน เพื่อส่งมอบคุณค่า บวกกับวงเล็กที่เหมือนกับวงใหญ่และวงกลางคือ ระบบการนำองค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ชัดเจน การเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

2.2. กอง/สำนัก/ศูนย์ ต้องสร้างทีมเพื่อรองรับวงกลาง โดยประกอบด้วย 3 ทีม มีผู้อำนวยการ เป็นที่ปรึกษา ได้แก่

2.2.1. ทีมนำ ประกอบด้วย รอง ผอ.คนที่ 1 เป็นประธาน กรรมการ ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีนักวิชาการเชี่ยวชาญที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2.2. ทีมยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย รอง ผอ.คนที่ 2 เป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย หัวหน้างาน พัฒนาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่เขตสุขภาพ (M) และ หัวหน้างานเฝ้าระวังและพัฒนาข้อเสนอสื่อ (A2) ในกลุ่มภารกิจวิจัยพัฒนาและสนับสนุนเขตสุขภาพ โดยมีหัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการ

2.2.3. ทีมพัฒนารูปแบบบริการและนวัตกรรม ประกอบด้วยประธาน กพว.เป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย หัวหน้างานพัฒนาองค์ความรู้ รูปแบบบริการและนวัตกรรม(I) ของกลุ่มภารกิจวิจัยพัฒนาและสนับสนุนเขตสุขภาพ และตัวแทนจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพทั้ง 5 กลุ่มวัย เป็นกรรมการ โดยมี หัวหน้างานขับเคลื่อนกำลังคน ของกลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกำลังคนเป็นกรรมการและเลขานุการ

2.3. กลุ่มงาน/ฝ่าย/แผนก ต่างๆ ก็ต้องสร้างวงกลมเล็กขึ้นมา 4 วง คือ

2.3.1. วงแรกคือ การพัฒนาคนและระบบงานที่หน้างานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และคุณค่าให้กับผู้รับผลงาน (หมวดที่ 6 และ 5 ของ PMQA)

2.3.2. วงที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงาน ต้องสร้างการนำรวมหมู่ ทั้งบริการตามสายงาน และบริหารแบบক্রုံมข้ามสายงาน เพื่อเชื่อมต่อกับวงกลางและวงใหญ่ อีกทั้งเชื่อมต่อกับกลุ่มงาน/ฝ่าย/แผนกอื่นๆ

2.3.3. วงที่ 3 คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยต้องมีทิศทาง (Alignment) และบูรณาการ (integration) กับวงกลางและวงใหญ่

2.3.4. วงที่ 4 คือ การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค่นวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของเขตสุขภาพ อีกทั้งมีทิศทางและบูรณาการกับวงกลางและวงใหญ่