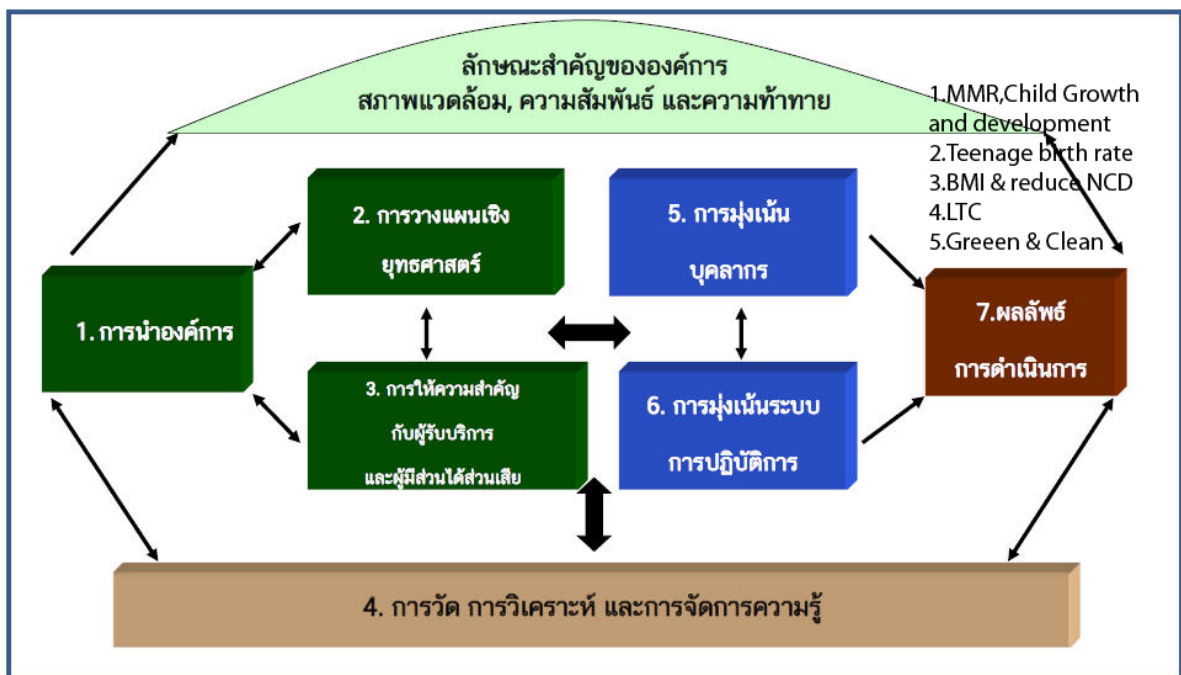


Performance Agreement (PA) กับ PMQA หรือ HA

1. หลายท่านคงแปลกใจว่า ทำไม PA ของศูนย์อนามัยที่ 5 จึงมี 4 ตัว ได้แก่ หนึ่ง ปริมาณงาน สอง คุณภาพงานตาม PMQA/HA สาม การพัฒนารูปแบบและนวัตกรรม และ 4 การพัฒนาสมรรถนะและจริยธรรมของบุคคล และไม่ได้กล่าวถึง KPI จำนวน 10-15 ตัวที่กรมอนามัยมอบหมายมา โดยไม่ว่า KPI กรมฯจะมอบอะไรมา PA ของศูนย์ก็มีเพียง 4 ตัวเท่านั้น แล้วมันจะกระทบผลงานของศูนย์หรือไม่ เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญกับ KPI ที่กรมมอบหมายให้
2. ถ้าพิจารณาจากภาพเกณฑ์การประเมินองค์กรชั้นเลิศ พวกเราจะเข้าใจว่า ถ้าพวกเราบริหารคุณภาพตามองค์กรที่เป็นเลิศ หรือ PMQA แล้ว KPI ที่กรมอนามัยมอบหมายมาให้ ไม่ว่า จะเป็นเรื่อง แม่ตาย (MMR) การเติบโตและพัฒนาการเด็ก 0-14 ปี (Child Growth and Development) , Teenage birth rate , BMI & Reduce NCD Risk , LTC , Green and Clean Hospital นั้น เป็นส่วนหนึ่งของ PMQA ซึ่งก็คือหมวด 7 หรือหมวดของผลลัพธ์ การที่ท่านจะทำให้ผลลัพธ์ของทั้งเขตดีขึ้น สิ่งที่ต้องทำประกอบด้วย

เกณฑ์การประเมินองค์กรชั้นเลิศ

1. OP 13 คำถาม
2. เกณฑ์ PMQA 7 หมวด 89 คำถาม



- 2.1. การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์กร สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย
- 2.2. ต้องทำการวัด วิเคราะห์ เครื่องชี้วัด ตามหมวด 7 โดยใช้เกณฑ์ LeTCI คือ
 - 2.2.1. Level of Performance ว่าที่ผ่านมา Performance ดีหรือไม่
 - 2.2.2. Trend แนวโน้ม 3-5 ปีเป็นอย่างไร

- 2.2.3. Compare เปรียบเทียบผลการทำงานกับเขตอื่นๆ และของประเทศหรือต่างประเทศแล้ว ของเขต 5 เป็นอย่างไร
- 2.2.4. Integrate ส่วนนี้มองได้ 2 ระดับคือ Vertical integration คือ เครื่องชี้วัดตัวนี้ Alignment กับเป้าประสงค์ของศูนย์ ของกรม ของกระทรวง ของชาติหรือไม่ หรือระดับ Horizontal Alignment คือถ้าจะทำให้เครื่องชี้วัดดีขึ้น ต้องบูรณาการกับหมวดไหนบ้าง เช่น หมวด 1 เรื่องการนำองค์กร หมวด 2 เรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ หมวด 3 เรื่องการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด และหมวด 5 เรื่อง กำลังคนและการพัฒนาสมรรถนะ กำลังคน หรือหมวด 6 ในเรื่องการพัฒนากระบวนการทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
- 2.3. ต้องทำการวิเคราะห์ลูกค้าทั้ง end customer ซึ่งก็คือประชาชนของแต่ละกลุ่มวัย และภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะทำให้บรรลุ KPI ต้องรู้ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะทำให้ KPI บรรลุคือใคร อะไรคือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อะไรคือคุณค่าที่เราจะส่งมอบให้ และคุณลักษณะของคุณค่าหรือ Value proposition นั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจาก value proposition นั้นจะไปสู่หมวด 6 คือกระบวนการที่จะผลิต product เพื่อให้ได้ตาม Value proposition ที่จะไปตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อันจะส่งผลให้บรรลุ KPI ตามที่ต้องการ
- 2.4. การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเอาพันธกิจเป็นตัวตั้ง เพราะถูกกำหนดโดยกฎกระทรวงแล้วไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ จากนั้นกำหนดทิศทางที่จะไปหรือวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่เป็นนามธรรม ก็ต้องกำหนดเป็นเข็มมุ่งเพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น เข็มมุ่งที่จะเป็น 5 Centers ได้แก่ Service Center ,Information Center, Knowledge Center ,Training Center และ Advocacy ที่สมบูรณ์ได้ภายในปี 2561 และ Excellence ในทุก Centers ในปี 2565 เพื่อที่จะเป็น Smart regional Lead แนวทางหรือวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามพันธกิจที่ถูกกำหนดไว้ เรียกว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนที่ผ่านการวิเคราะห์ Organization profile โดยทำ SWOT Analysis (Strength ,Weakness ,Opportunity and Threat) แล้ว จากThreat+ Weakness นำมากำหนดสิ่งที่ท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) จาก Opportunity+ Strength นำมากำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และทุกความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต้องถูกกำหนดในแผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์คือกรอบการทำงานที่จะบอกว่าจะทำอะไร และจะไม่ทำอะไร ยุทธศาสตร์ที่ดีต้องเฉพาะเจาะจง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ถ้ากว้างเกินไปก็จะไม่สามารถบรรลุอะไรได้ อาจารย์กิตติณัฐ จะใช้ว่า เราจะทำบางเรื่องที่เป็นจำเป็นเพื่อให้ถูกใจคนบางคน โดยไม่สามารถทำทุกเรื่องเพราะจะไม่ถูกใจใครสักคน เพราะทรัพยากรจำกัดเพื่อให้ทำภารกิจตามกฎกระทรวงกำหนด และตลาดและลูกค้ากว้างมาก ต้องเข้าใจตลาดและลูกค้า และบริบทขององค์กร ถึงจะกำหนดแผนยุทธศาสตร์ได้ สรุป นิยามของยุทธศาสตร์คือแผนระยะยาวที่กำหนดขึ้นอย่างบูรณาการและมีวิเคราะห์ข้อมูลทุกด้านอย่างรอบคอบ เพื่อที่รับประกันความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Integrated and

comprehensive long term plan that guarantee organization long term survival.) แผนยุทธศาสตร์ยอมให้แพ้งานบ้างได้แต่ต้องชนะสงครามในที่สุดเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวอย่างยั่งยืน

- 2.5. การนำองค์กร จากยุทธศาสตร์ที่กำหนดจะ Lead ว่าทิศทางองค์กรควรไปทางไหนหรือวิสัยทัศน์ (ยุทธศาสตร์และการนำองค์กรต้องไปพร้อมๆกัน เพราะที่มำคือทีมที่จะมาร่วมกันสร้างแผนยุทธศาสตร์ และเป็นหน้าที่ของทีมนำที่จะนำยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผล) โดยทีมนำมีหน้าที่

2.5.1. กำหนดวิสัยทัศน์ และแปลงวิสัยทัศน์เป็นเข็มมุ่งที่จะสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจร่วมกันว่า จะไปที่จุดหมายปลายทางใด (เข็มมุ่ง) ด้วยวิธีการใด (ยุทธศาสตร์)

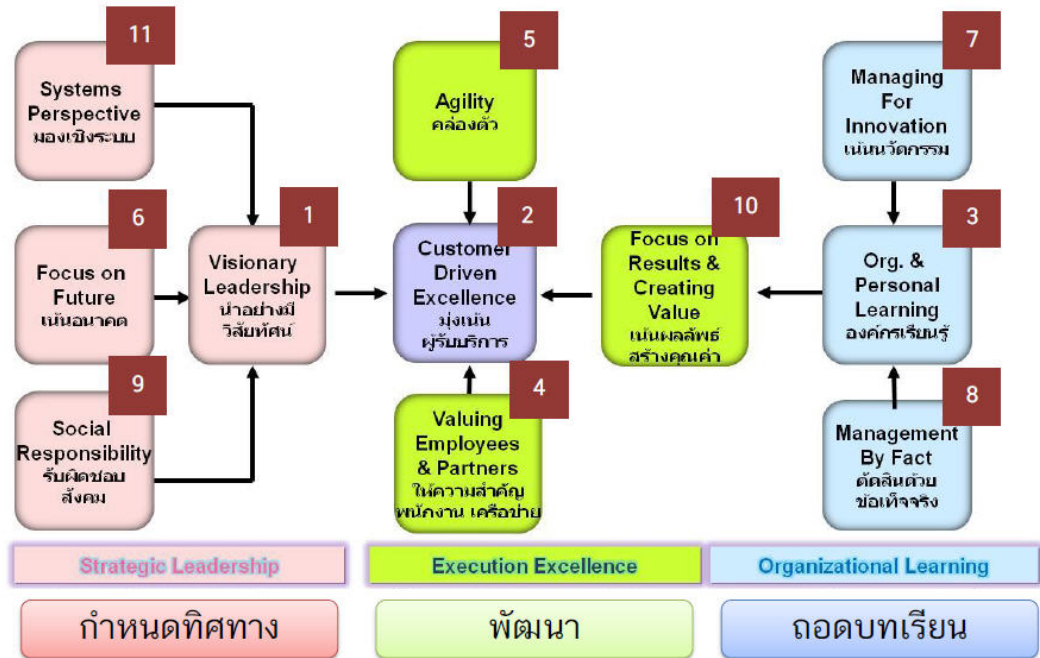
2.5.2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นศูนย์ที่จะนำด้วยวิชาการ (เปลี่ยนจากศูนย์วิชาการ(Academic Center) มาเป็นศูนย์ ที่นำด้วยวิชาการ (Academic Lead) ปลาไม่ยอมผิมน้ำ ปลาน้ำจืดเอาไปเลี้ยงในน้ำเค็มไม่ได้ ปลา น้ำเค็มเอามาเลี้ยงในน้ำจืดไม่ได้ ทีมนำต้องกำหนดว่าน้ำอะไรที่เหมาะสม (Core value) ที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ได้ และต้องสร้างน้ำให้เหมาะสมกับองค์กร เพราะน้ำเป็นอย่างไรจะได้ปลาอย่างนั้นมาอยู่ และปลาที่ไม่ชอบน้ำนั้นก็จะว่ายหนีออกไปหมด ศูนย์อนามัยเป็นศูนย์วิชาการที่พัฒนางานวิชาการและนวัตกรรมจากการบริการ เราจำเป็นต้องมีการบริการ เพื่อให้มีประสบการณ์จริงในการบริการเพื่อที่จะปัจจัยนำเข้า (Input) ในการพัฒนางานวิชาการ อีกทั้งเป็นรังใหม่ที่จะบริหารวิชาชีพต่างๆ โดยแบ่ง 3 ช่วงวัย ช่วงละ 10 ปี โดยใน 10 ปีแรก ทำบริการอย่างเดียว เพื่อที่หล่อเลี้ยงวิชาชีพต่างๆให้เติบโตใหญ่ให้สามารถพัฒนางานวิชาการใน 10 ปีที่สอง และสามารถเป็นผู้นำในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมใน 10 ปีที่สาม ประเด็นสำคัญคือจะทำอย่างไรให้ตัวใหม่เหล่านั้นมีพัฒนาการสมวัย ตามแต่ละช่วงที่กำหนด การสร้างสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการพัฒนาเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมนั้น 11 Core value ของ HA เหมาะสมที่สุดที่องค์กรจะนำมาใช้ ประเด็นที่สำคัญคือ จะทำ Core value ให้เป็นรูปธรรมที่บุคลากรทุกคนจับต้องได้ และนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้อย่างไร Core value เปรียบเสมือนกับ DNA ขององค์กร เป็นตัวบอกอัตลักษณ์ว่าอันนี้ใช่เรา อันนี้ไม่ใช่เรา เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่เป็นตัวขับเคลื่อนให้งานสำเร็จ TQA/HA/PMQA กำหนดไว้ 11 ตัว โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังภาพ องค์กรไม่จำเป็นต้องทำทั้ง 11 ตัวพร้อมๆกัน แต่สามารถจัดลำดับความสำคัญในการสร้างก่อนหลัง เช่นศูนย์เขตมี Positioning จะนำด้วยวิชาการ (Academic Lead) Core value ที่สัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการนำ และเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อสร้างงานวิชาการและนวัตกรรม จะต้องถูกทำให้เป็นรูปธรรม และเพิ่มความเข้มข้นด้วยระบบการวัดและการประเมินผล หรือทำ Performance Agreement (PA) และ Consequence Management กลุ่ม Core value ที่จะเลือกมาทำให้เป็นรูปธรรมได้แก่

2.5.2.1. กลุ่ม Strategic Leadership (กำหนดทิศทาง) ที่สำคัญคือ นำอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary

Leadership) , การมองเชิงระบบ (System Perspective) ,การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on future)

2.5.2.2. กลุ่ม Organization Learning (ถอดบทเรียน) ที่สำคัญ คือ การเน้นนวัตกรรม (Managing for Innovation,) องค์การเรียนรู้ (Organization & Personal Learning) ,การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Management by fact) และ การเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on result & Value)

ค่านิยม 11 ประการแห่งองค์กรชั้นเลิศ (PMQA Core Values)



2.5.3. พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปสู่ผลสำเร็จ รวมถึงการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสม และใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความผูกพัน(Engagement) ใน 3 ระดับคือ ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ผูกพันต่องาน และผูกพันต่อทีมงาน สร้างระบบประเมินผลปฏิบัติงานที่ค่าของคนอยู่ที่ผลของงานและการจัดการหลังการประเมินผลที่เรียกว่า Consequence management ได้แก่ การมี Individual Development plan (IDP) เพื่อที่จะเพิ่มสมรรถนะบุคคลากรให้มี Performance ที่ดีขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันขึ้นกับผลของงาน ทำยที่สุดการสร้างผู้นำในทุกระดับเพื่อทดแทนผู้นำที่จะเกษียณอายุหรือลาออก หรือ Succession plan ซึ่งจะสัมพันธ์กับเรื่อง Career path ของแต่ละอาชีพที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับที่สูงขึ้นว่าจะมีทางเดินไปสู่สายวิชาการ หรือไปสู่สายบริหาร

2.6. จัดการกระบวนการ แบ่งเป็น

2.6.1. กระบวนการที่จะส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่วิเคราะห์อย่างดีแล้วในหมวด 3 ท่านต้องทราบว่าห่วงโซ่คุณค่ามันเป็นอย่างไรมาก่อน เพื่อที่จะได้ออกแบบกระบวนการเพื่อส่งมอบคุณค่า รูปธรรม

ของคุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้าคือผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ซึ่งลูกค้าจะพึงพอใจผลิตภัณฑ์หรือบริการได้จาก ประสบการณ์การใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น

2.6.2. กระบวนการสนับสนุนเพื่อให้กระบวนการสร้างคุณค่าดำเนินการไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

2.7. กระบวนการถูกผลักดันโดยคน ถ้าเป็นงานสาธารณสุขเราจะเรียกรวมๆว่า Health work force ของทั้งระบบ ว่ามี ปริมาณที่พอเพียงหรือไม่ และมี competency Gap ที่จะทำผลักดันให้กระบวนการที่เราออกแบบไว้ในหมวด 6 ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ถ้ามีจะปิด gap นั้นอย่างไร โดยใคร ด้วยเงินเท่าไร

2.8. การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่กับปรับระบบ ส่วนนี้คือส่วนที่เป็นหัวใจของ PMQA หรือ HA เป็น หมวดที่ทำให้ระบบคุณภาพ ISO 9001 หมดความนิยม เพราะ ISO 9001 บุกมามาตรฐานเหนือสิ่งอื่นใด มาตรฐาน คือสิ่งที่เป็นอมตะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ต้องทำตามที่กำหนดในเอกสารคุณภาพ ทำให้องค์กรอยู่กับที่ไม่ไปไหน แต่ ภายใต้ความจริงที่ว่า ความต้องการของลูกค้า และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ถ้าเป็นกีฬา สถิติมีไว้ ทำลายกันได้ ถ้าเป็นมาตรฐาน มาตรฐานมีไว้แหกชั้นนั้น แต่เป็นการแหกเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เราต้องทำการวัดและ วิเคราะห์ Performance ว่าดีหรือไม่ จะรู้ได้อย่างไรว่าดี ก็โดยการเปรียบเทียบ ได้แก่ เปรียบเทียบกับตัวเองโดยการดู แนวโน้ม (Trend) เปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือ Best practice (Compare) นำเอาการวัด วิเคราะห์ มาทำการ จัดการความรู้ โดย

2.8.1. ถ้า Performance ไม่ดี โดยเฉพาะหลายปีติดกันไม่มีความก้าวหน้า แสดงว่าความรู้เดิมไม่เพียงพอ ต้องหา ความรู้ใหม่ จะโดยการ search หรือ research ก็แล้วแต่ความเหมาะสมและทรัพยากรที่มีอยู่ จากนั้นก็ ดำเนินการตามความรู้ใหม่ ไปสู่ PDCA Cycle ใหม่ ซึ่งนำไปสู่การปรับระบบ

2.8.2. ถ้า Performance ดี ก็นำไปสู่การถอดบทเรียนว่าที่ตีเพราะอะไร นำไปเก็บเป็น Knowledge Asset ขององค์กร และ sharing ต่อไป เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆได้นำไปใช้ ทำให้หน่วยงานอื่นที่นำไปใช้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบ แต่ต้องระวังอย่าติดกับดักความสำเร็จ ไม่พัฒนาความสำเร็จให้สำเร็จในระดับสูงยิ่งขึ้นต่อไป เพราะถ้าเรา กำหนดเป็นมาตรฐานแล้วไม่ยึดหลัก มาตรฐานมีไว้แหกแล้ว PMQA ก็จะกลายเป็น ISO 9001

สรุป สำหรับการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้เพื่อนำสู่การปรับระบบอย่างต่อเนื่องนั้น ประเด็นไม่ได้อยู่ที่ Performance มันจะดีหรือไม่ประเด็นอยู่ที่การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับระบบ เพราะถ้า Performance ดี เลยไม่ได้ เรียนรู้ ระบบยังเหมือนเดิม ไม่ได้เกิดประโยชน์สู่ Performance ไม่ดี จึงมาเรียนรู้ว่าเกิดจากอะไร ทำให้เกิดการปรับ ระบบ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ได้ ซึ่งต้องทำความเข้าใจให้กับบุคลากรขององค์กร และสร้าง core value ด้านนี้ให้เป็นรูปธรรมว่า Poor performance นำไปสู่การเรียนรู้และการปรับระบบ ดีกว่า Good Performance แต่ไม่ได้เรียนรู้ และระบบอยู่นิ่งเหมือนเดิม (ตายไปแล้ว)