

## สรุปการบรรยายของอาจารย์กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

### เรื่อง Key Word ของหมวด 1- 6 ในเกณฑ์ PMQA

**หมวด 1** เป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญขององค์กร ถ้าหมวด 1 เข้มแข็ง องค์กรก็จะสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**หมวด 1** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดทิศทางหรือการตั้งเป้าหมาย ต้องมีกระบวนการในการกำหนดทิศทางรวมทั้งการตั้งเป้าหมาย

2. การกระตุ้น หมวด 1 มีหน้าที่กระตุ้นองค์กร ซึ่งการกระตุ้นมี 2 ลักษณะ คือ

- 1) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง
- 2) สร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยหลัก 3A คือ
  - Atmosphere
  - Attitude
  - Action

ตัวอย่างที่ 1 ถ้ามีลูกชาย 2 คน คนหนึ่งส่งไปเรียนหนังสือที่โรงเรียน อีกคนจ้างครูมาสอนที่บ้าน ถามว่าจะเกิดผลต่างกันหรือไม่

ตัวอย่างที่ 2 การแข่งวิ่ง การจัดให้วิ่งแข่งพร้อมกันกับให้วิ่งทีละคน แล้วจับเวลา ถามว่าสถิติการวิ่งจะต่างกันหรือไม่

ตัวอย่างที่ 3 การจัดร้านอาหารให้ครัวอยู่หน้าร้าน กับให้ครัวอยู่หลังร้าน ผู้ปรุงอาหารจะมีพฤติกรรมต่างกันหรือไม่ หากอาหารหล่นลงพื้น ผู้ปรุงอาหารคนไหนจะเก็บอาหารจากพื้นขึ้นมาปรุงต่อ

3. การวางรากฐาน หมวด 1 ต้องวางรากฐานที่สำคัญให้องค์กร เช่น วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Culture/Core Value) มีคำกล่าวที่ว่า “ปลาดีอยู่ในน้ำเน่า ปลาก็ตาย” ดังนั้น ต้องสร้างน้ำดีให้ปลาดีอยู่

4. การสื่อสาร หมวด 1 ต้องไม่เบื่อในการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร และต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ

5. การกำกับ หมวด 1 ต้องมีการกำกับใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) กำกับให้เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่วางไว้
- 2) กำกับให้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ไม่ทำให้ใครเดือดร้อน

6. รับผิดชอบต่อสังคม หมวด 1 ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับสังคม ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบและวางแผนในการป้องกัน

**หมวด 2** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. มีกระบวนการจัดทำแผน ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต้องมีข้อมูล Customer และ Stakeholder เพื่อใช้ในการจัดทำแผน

2. มีระบบสารสนเทศในการจัดทำแผน ต้องใช้ Fact ในการจัดทำแผน ไม่ใช่ feeling และต้องใช้ Fact ในการวิเคราะห์ SWOT เช่น การจัดทำแผนเรื่องเด็กอ้วน ต้องมีข้อมูลของแต่ละพื้นที่เพื่อจัดแผนรองรับปัญหาของพื้นที่ ไม่ใช่แค่ค่าเฉลี่ยของประเทศในการจัดทำแผนของแต่ละพื้นที่

3. นวัตกรรม หมวด 2 ต้องใช้โอกาสทางยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ต้องช่วยในการยกระดับงานประจำให้สูงขึ้น

4. ระบบงานและสมรรถนะที่จำเป็น Strategy ต้องใช้ในการออกแบบ System และ System ต้องใช้ในการออกแบบ Structure

5. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ต้องใช้ประโยชน์จากความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่เขียนไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์

High Light ของหมวด 2 คือ มีการใช้สารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

**หมวด 3** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. สารสนเทศของ Customer/Stakeholder ต้องมีการเก็บสารสนเทศ “จนเรารู้จักเขา (Customer/Stakeholder) มากกว่าเขา (Customer/Stakeholder) รู้จักตัวเองของเขาเอง” ต้องรู้ว่า Customer/Stakeholder ต้องการและคาดหวังอะไร เพื่อจะได้ออกแบบการบริการได้ล่วงหน้าและตรงตามความต้องการ/ความคาดหวัง และสามารถออกแบบงานบริการที่ Customer/Stakeholder คาดไม่ถึง เช่น ร้าน 7-11 จะเก็บสารสนเทศระหว่างที่ลูกค้าเข้าไปใช้บริการ เก็บโดยการสังเกต เช่น เพศ อายุ ประเภทสินค้าที่ซื้อ ไม่ใช่วิธีการสอบถาม/ใช้แบบสอบถาม และจะออกแบบบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งจะเห็นได้จากการวางสินค้าในแต่ละสาขาไม่เหมือนกัน ราคาก็ไม่เท่ากัน หรือ กรณี FB ก็จะมีเก็บสารสนเทศโดยผู้ใช้บริการไม่รู้ตัว จะเก็บตั้งแต่ผู้รับบริการลงทะเบียนเข้าใช้ ความสนใจในประเด็นต่างๆโดยดูจากคอมเมนต์ในการกด Like หรือดูจากเรื่องที่เราเข้าไปอ่านบ่อยๆ

กรมอนามัยจะเก็บสารสนเทศของ Customer/Stakeholder ทั้งในปัจจุบันและที่พึงมีในอนาคต อย่างไรก็ตาม

2. ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของ Customer/Stakeholder ซึ่งเป็นการประเมินผลงานเดิมในอดีตว่า Customer/Stakeholder พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจหรือไม่อย่างไร กรมต้องรู้ว่า Customer/Stakeholder ไม่พอใจเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เมื่อได้สารสนเทศแล้วต้องนำมาจัดกลุ่ม Customer/Stakeholder เช่น จัดกลุ่มตามความต้องการที่เหมือนกัน แล้ววางแผนออกแบบระบบบริการ ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการเข้าถึงบริการ รวมทั้งออกแบบระบบการสร้างความสัมพันธ์ และการจัดการข้อร้องเรียน

ตัวอย่าง SCG เรื่องการสร้างที่อยู่ของผู้สูงอายุ ทาง SCG เก็บสารสนเทศโดยไปศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านผู้สูงอายุ (ไม่ใช่วิธีสอบถามผู้สูงอายุ) แล้วมาจัดกลุ่มผู้สูงอายุ เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสีเขียว ช่วยเหลือตนเองได้ กลุ่มสีเหลือง ร่างกายเริ่มเสื่อมถอย เริ่มติดบ้าน กลุ่มสีส้ม ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ แล้วมาออกแบบบริการ (ออกแบบบ้าน) ให้ตรงตามความต้องการ/ความเหมาะสมของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม

**หมวด 4** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. การวัด องค์กรเลือกตัววัดมาอย่างไรที่สะท้อน performance ซึ่งตัววัดบางตัวอาจต้องมีการเปรียบเทียบถึงจะรู้ performance

2. การวิเคราะห์ มีระบบในการวิเคราะห์แต่ละประเด็นตามข้อ 1 อย่างไร วิเคราะห์แล้วต้องได้ 3 ประเด็นดังนี้

1) Best Practice ว่าอยู่ตรงไหนขององค์กร

2) มีปัญหาอะไร/โอกาสในการในการปรับปรุงอะไรบ้าง อะไรที่เป็นปัญหาซ้ำๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ซึ่งต้องมีการแก้ไข

3) การคาดการณ์ผลในอนาคตว่าเรื่องใดจะบรรลุเป้าหมาย เรื่องใดไม่บรรลุเป้าหมาย

3. ถอดบทเรียน Best Practice ส่วนปัญหาใดที่เกิดขึ้นซ้ำๆหรือเรื่องใดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย แปลว่าความรู้อันไหนหรือมีไม่เพียงพอต่อการแก้ไขปัญหา ต้องหาความรู้มาเพิ่มเติม

4. การจัดการความรู้

- มีการจัดการความรู้ประเด็น Best Practice

- มีการจัดการความรู้ตามข้อ 3 ซึ่งความรู้ตามข้อ 3 ต้องมีการ Approve ว่าเป็นความรู้ที่ใช่และใช้ในการแก้ไขปัญหาได้

5. ระบบสารสนเทศ ทั้งที่เป็น Electronics และ non Electronics ต้องมีการจัดการให้มีคุณภาพ พร้อมใช้งาน มีความเที่ยงตรง แม่นยำ เพียงพอ และพร้อมใช้ในภาวะฉุกเฉิน

การที่หมวด 4 ประสบความสำเร็จ แปลว่า องค์กรต้องดีขึ้นและเก่งขึ้น

**หมวด 5** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรที่ต้องการ เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามยุทธศาสตร์และระบบงานที่กำหนดในหมวด 2 และได้ spec สินค้าที่ต้องการตามหมวด 3

2. มีวิธีการในการสรรหาบุคลากรให้ได้ตามข้อ 1 อย่างไร (บุคลากรที่มีสมรรถนะและจำนวนตามที่ต้องการ)

3. จัดโครงสร้างอัตรากำลังอย่างไร เพื่อให้ใช้ประสิทธิภาพของแต่ละคนให้ได้มากที่สุด

4. เตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง/ความท้าทายอย่างไร เช่น กรณีมีคนโอนย้าย คนเพิ่มขึ้น/ลดลง

5. สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อกระตุ้น/สร้างแรงจูงใจ ให้คนมีความสุขในการทำงาน การดูแลเรื่องสุขภาพ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมนำอยู่หน้าทำงาน

6. ประเมินผลบุคลากร 3 ด้าน คือ

1) เก่ง - ประเมินตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง

2) ดี - ประเมินตามพฤติกรรมมุ่งหวังตามค่านิยม

จากการประเมิน 2 ด้านนี้ จะได้ GAP เพื่อทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับ Career Path ด้วย

3) ความผูกพัน (ความผูกพันคือ พูดถึงองค์กรในแง่ดี อยู่กับองค์กรซึ่งอาจวัดจากอัตราการโอนย้ายต่ำ มีความทุ่มเทมุ่งมั่น) ซึ่งองค์กรต้องมีการประเมินความผูกพันของบุคลากรและนำผลการประเมินมาจัดแผนสร้างความผูกพัน สำหรับการจัดทำแบบประเมินความผูกพัน อาจใช้วิธี Focus Group เพื่อหาปัจจัยความผูกพันของแต่ละสายงานแล้วจึงนำปัจจัยเหล่านั้นมาสร้างเป็นแบบประเมิน

**หมวด 6** มี keyword ที่สำคัญดังนี้

1. ออกแบบสินค้า/ผลผลิต/บริการ ตามความต้องการและความคาดหวังของ Customer/Stakeholder (ซึ่งต้องมีข้อกำหนดที่สำคัญของสินค้าที่ต้องการ เช่น ตัวอย่าง การทอดไข่เจียว ก็ต้องรู้ว่าต้องการไข่เจียวแบบไหน บางกรอบหรือหนานุ่ม เมื่อรู้ว่าต้องการไข่เจียวแบบไหน จึงจะม้ออกแบบกระบวนการทอดไข่เจียว)

2. ออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้สินค้าตามที่ต้องการ กระบวนการอาจเป็น flow chart หรือคู่มือปฏิบัติงาน

3. การจัดการกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติ

ความท้าทาย คือ จะมั่นใจได้อย่างไรว่า ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติตามกระบวนการที่เขียนไว้ทุกขั้นตอนและทุกครั้งที่ให้บริการ/ผลิตสินค้า ดังนั้น จึงต้องมีจุดควบคุมหรือมาตรฐานควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อปฏิบัติจบกระบวนการแล้วจะได้สินค้าตามที่ต้องการ

4. ต้องมีการทบทวนกระบวนการ/คู่มือปฏิบัติงาน ทุกปี เพื่อดูว่าสิ่งไหนดีให้ทำต่อ สิ่งไหนไม่ดีให้ปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

## 5. วัดประสิทธิผลของกระบวนการ โดยวัด 4 เรื่องคือ

(1) การควบคุมต้นทุน ต้องเก็บข้อมูลทุกขั้นตอนและดูความสูญเสียเปล่า โดยเอากระบวนการแยกเป็น 3 กิจกรรม คือ

- สร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- ไม่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า
- ไม่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า แต่ตัดทิ้งไม่ได้

จะเห็นว่าทั้ง 3 กิจกรรม สร้างต้นทุนทั้งสิ้น ดังนั้น ต้องเลือกกิจกรรมที่สร้างคุณค่าสูงแต่ต้นทุนต่ำเอาไว้ และตัดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า

การควบคุมต้นทุนต้องคำนึงถึงทั้งต้นทุน และการตอบสนองต่อ Customer/Stakeholder

## (2) ประสิทธิภาพในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

อุปทาน = supply

ในการส่งมอบสินค้าตามความต้องการ (demand) ของ Customer/Stakeholder กรมอาจไม่ได้ทำเองทั้งหมด แต่ส่งมอบผ่านหลายหน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานทำตามหน้าที่ของตัวเอง ร้อยเรียงกันเป็นห่วงโซ่ (chain) ที่เรียกว่า supply chain เพื่อส่งมอบสินค้าให้กับ Customer/Stakeholder

การวัดประสิทธิผลในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ให้วัด

- การเลือกหน่วยงานที่มาร่วมปฏิบัติงาน มีการเลือกอย่างไร และหน่วยงานที่มาร่วมปฏิบัติมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่

- วิธีปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพจริงหรือไม่
- มีการ feedback ซึ่งกันและกันหรือไม่ เพื่อให้การทำงานร่วมกันดีขึ้น

## 6. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยในภาวะฉุกเฉิน แบ่งเป็น 2 กรณี

- ภาวะปกติ มีการดูแลความปลอดภัยของบุคลากรอย่างไร เช่น มีระบบตรวจสอบคนเข้าออก ความเพียงพอของแสงสว่างในการทำงาน เป็นต้น

- ภาวะฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ มีโรคระบาด น้ำท่วม ทำอย่างไรให้มั่นใจว่า หากเกิดภาวะฉุกเฉินจะเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด และยังสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้ ซึ่งหน่วยงานต้องทำแผน BCP (Business Continuity Plan)

BCP ต้องมีแผนดังนี้

- แผนเผชิญเหตุ จะรับมือกับเหตุการณ์อย่างไรให้สูญเสียน้อยที่สุดหรือไม่สูญเสียเลย เช่น เมื่อเกิดเหตุต้องแจ้งใครก่อน

- แผนรับมือแล้วสามารถกลับมาดำเนินการต่อได้ เช่น มีที่ทำงานสำรองที่มีระบบรองรับการทำงานต่อได้

- แผนฟื้นฟูกิจการให้กลับคืนมา 100% เหมือนเดิมภายในเมื่อไหร่

อาจมีการตั้ง กก. เพื่อทำแผนเรื่องนี้โดยตรง และต้องมีการซ้อมแผน นอกจากนี้ แต่ละหน่วยงานที่มีสถานที่ตั้งนอกกรมต้องทำแผนด้วย

7. การจัดการนวัตกรรม จะไปเชื่อมกับหมวด 1 คือการสร้างบรรยากาศ และหมวด 4 คือ ต้องมีการสร้างโอกาสให้ Process Owner ได้สร้างนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น มีการจัดสรรเวลา/ทรัพยากรให้



นันทรัฐหทัย ไตรฐิน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย