

**สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาศักยภาพการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน**  
(Standard Operating Procedure)

**วันที่ 12 - 13 ธันวาคม 2562 ณ ห้องประชุมกาสะลอง ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่**

-----

ด้วย กรมอนามัยมีนโยบายขับเคลื่อนกรมอนามัยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล กำหนดเป้าหมายการพัฒนากรมอนามัย 4.0 มุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม ตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA /PMQA 4.0) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูประบบงานสู่องค์กรสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับกรมอนามัยที่มุ่งเน้นพัฒนาองค์กรให้ผ่านเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี 2563 ได้ส่งสมัครขอรับรางวัลเลิศรัฐ หมวด 2,3, และ หมวด 6 เพื่อสนับสนุนกรมอนามัยให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การจัดการกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรมตามแนวทาง PMQA การพัฒนาคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อให้การปฏิบัติงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่ โดยกลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนากำลังคน จึงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในวันที่ 12 - 13 ธันวาคม 2562 ณ ห้องประชุมกาสะลอง ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่

ระบบราชการ 4.0 คือ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (ระบบราชการที่เปิดเผย โปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของราชการได้ มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน สามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม ทำงานร่วมกันแบบประสานพลัง ประชาธิปไตย) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (เน้นการทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งแก้ไขปัญหา/ตอบสนองความต้องการของประชาชน นำข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน) ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (มีการทำงานเชิงรุก เตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างคุณค่าสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวเข้าสู่ความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ ข้าราชการมีความผูกพันต่อองค์กร ต่อการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน) ปัจจัยความสำเร็จ 3 ประการ : 1. Collaboration การสานพลังระหว่าง ภาครัฐและภาคอื่นๆ 2. Innovation การสร้างนวัตกรรม 3. Digitalization การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล เพื่อให้ระบบราชการเป็นที่พึงของประชาชน และไว้วางใจได้

Vision ภาพที่องค์กรมุ่งมั่น ตั้งใจ ไปยังที่ใด (Where) และจะไปถึงเมื่อไร (When) พันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือ เป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรหรือบริษัทก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กร คืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และบางครั้งอาจจะแสดง สิ่งที่องค์กรกำลังให้บริการแก่ ลูกค้าอยู่ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ เราต้องรู้และเข้าใจภารกิจตามกฎหมายจัดตั้งหน่วยงาน ที่ระบุไว้ในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2552 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 28 ธันวาคม 2552 ว่าเราได้ทำตามภารกิจให้ลุล่วง หรือยังไม่ได้ทำภารกิจด้านใดบ้าง ต้องยึดภารกิจเป็นตัวตั้ง สำหรับการบริหารจัดการเรามีเครื่องมือ PMQA ฉบับปัจจุบัน ปี 2562 ได้ปรับปรุงใหม่ การพัฒนาระบบงาน เกี่ยวข้องกับ การจัดการกระบวนการคุณภาพ และนวัตกรรม (หมวด 6) ตามกรอบแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทั้งนี้ต้องเข้าใจ

เจตนารมณ์ทุกหมวด หากจุดสำคัญ คือความเชื่อมโยงของระบบงาน มีเป้าหมาย วางแผน นำความต้องการ ความคาดหวังในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อวางแผนกลยุทธ์ นำสู่การปฏิบัติ เตรียมคน (หมวด 5) ปรับโครงสร้าง และอัตรากำลัง ปรับกระบวนการทำงาน หมวด 1,2,3 ซี่เป้า กำหนดทิศทาง กลุ่มนำ (ไม่ใช่กลุ่มปฏิบัติ) หมวด 5,6 กลุ่มทำหน้าที่ขับเคลื่อน หมวด 4 ฐานข้อมูล ความรู้ เพื่อเพิ่มเติมให้ผู้บริหารตัดสินใจ หมวด 7 ติดตาม ปรับปรุง ถ้าไม่ได้ผล ต้องปรับอะไร กรอบแนวคิด และหลักการสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ปัจจุบัน ให้ทำงานบนฐานข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ วิเคราะห์ GAP ต้องปรับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หลักคิดสำคัญ มาตรฐานเป็นขั้นต่ำ ถ้ามากกว่านั้นดีกว่ามาตรฐาน เราต้องทำอะไร เราไม่ยึดติดมาตรฐาน ช่องว่างระหว่างมาตรฐาน(s) กับ The Best คือ GAP Policy Management เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนางานประจำ (Diary Management) ตอบภารกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ปรับปรุง (SDCA) ได้มาตรฐาน (Standard) คิดมาตรฐานก่อน นำมาตรฐานไปปฏิบัติ ตรวจสอบว่ามาตรฐานบรรลุหรือไม่ เป็นงานรักษาและควบคุม บรรลุเป้าหมายปัจจุบัน SOP เป็นส่วนหนึ่งของ Diary Management เช่น มาตรฐานทำงาน 7 วัน ได้ 90% ถ้าทำตามมาตรฐานได้ 7 วัน เป็นการรักษาให้ได้มาตรฐาน แต่บางครั้งไม่ได้ มีปัจจัย แก้ปัญหาจัดการสถานการณ์ที่ทำให้เราไม่บรรลุ งานอะไรที่ทำก็ถูก ไม่มีผิด ไม่ต้องมี SOP ดีที่สุดทำให้ถูกต้อง อัตโนมัติ ตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบออกแบบ (Design) SOP เป็นแบบฟอร์มก็ได้ หรือโปรแกรม ให้คนทำได้ตามมาตรฐาน ถ้าคนทำดีกว่ามาตรฐาน เห็น GAP พัฒนาให้ดีขึ้น ไปศึกษา ทำ KM วิเคราะห์ผลดี ผลดีจะควบคุมวิธีการทำมาตรฐานใหม่ ยกย่อง SOP เห็นความแตกต่าง เห็น GAP มีการฝึกผู้ปฏิบัติ ก่อนนำมาตรฐานไปปฏิบัติ ต้องทดสอบมาตรฐานก่อน การทำ SOP (1) กำหนดเป้าที่ควรจะเป็นในอนาคต (2) หา GAP หาวิธี หา Best พยายามแก้ปัญหา (3) ทดลองปฏิบัติ ทำแล้วได้ตามเป้าหมาย ถ้ามั่นใจทำเป็นมาตรฐาน นำไปฝึก train ต่อ ประเมินทำถูกต้องหรือไม่ หา GAP (4) ต้องมีจุดควบคุม ว่าได้ Performance มีการติดตาม เป็นการรักษา มาตรฐาน (SDCA) (5) ประกาศใช้ SOP ทำไมต้องทำ SOP เพราะการเปลี่ยนแปลงแบบ VUCA World (เปลี่ยนแปลงเร็ว แบบ Dynamic โลกไม่แน่นอน ไม่สามารถคาดการณ์ได้ มีความซับซ้อน มีปัจจัยมาก ไม่ชัดเจน ความคลุมเครือ ในอนาคตเปลี่ยนเร็ว ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือ) การเตือนภัยควรมีแผนสำรองแบบบูรณาการ เรารายงานอย่างไร กรณียกย่องทำอะไร ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ ต้องเตรียมการคนอย่างไร (Policy ต้องคิด รับผิดชอบจะไม่เหลือ) หาประเด็นการเปลี่ยนแปลง ทั้งบวกและลบ เพื่อเตรียมการ ทุกเครื่องมือทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ ตอบสนอง หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันและอนาคต องค์กร HPO ทำน้อยได้มาก ใช้ต้นทุนต่ำ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง service ในส่วนที่ประชาชนควรได้ ไม่ใช่ ตอบสนองทุกเรื่องที่ประชาชนต้องการ

SOP ภารกิจหลัก (Core Process) ที่ทำให้เกิด Product, Output ตอบสนองผู้รับบริการ สำหรับภารกิจสนับสนุน เป็นการสนับสนุน คน เงิน ของ เทคโนโลยี ให้ทำงานได้ เพื่อให้บรรลุพันธกิจ (9 ข้อ) SOP เขียนตามที่ได้มาตรฐาน ปรับปรุงก่อนแล้วทำเป็นมาตรฐาน ตอบโจทย์ภารกิจองค์กร

แนวคิดคุณภาพ เดิม ผู้ผลิตเป็นผู้กำหนด Spec แนวคิดใหม่ ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนด Spec ความต้องการของผู้บริโภค ข้อกำหนดกระบวนการเกิดจากลูกค้า ต้องทำตาม Spec ที่ลูกค้ากำหนดจึงจะได้คุณภาพ คุณภาพคือได้ตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ Need ต้องการ ต้องได้ ถ้าได้ เฉยๆ Expectation ความคาดหวัง คาดว่าจะได้ ถ้าได้สมหวัง ได้มากๆ ประทับใจ (Value คุณค่า) การหาความต้องการ ความคาดหวัง โดยสำรวจ focus group รับฟัง ข้อ comment การสังเกต สอบถามลูกค้า เสนวนา ใช้จินตนาการ ต้องทวนสอบข้อมูลต่างๆ Value คุณค่า คือ สิ่งที่เป็นประโยชน์ที่ลูกค้าให้ค่า ลูกค้าให้คุณค่าแก่เรา คุณประโยชน์อะไรที่เกิดคุณค่ากับเรา แนวคิดคุณภาพ

จากลูกค้าเป็นคนกำหนดข้อกำหนด SDCA เป็นการควบคุมรักษา PDCA เป็นการปรับปรุงพัฒนา (วงจรเดมมิ่ง) เพื่อให้ดีขึ้น ทำอะไรดีขึ้น ต้องรู้ว่าทำอะไรเปลี่ยนไป เป็น process องค์ประกอบของคุณภาพ (Big Q) แยกแยะแต่ละกลุ่มที่ต่างกันตาม Spec ลูกค้ากำหนด Quality Cost Delivery For Customer , Safety Morale For Employee , Environment Ethics For public วงจรพัฒนาคุณภาพ (The Quality Trilogy ของ JURAN) วางแผน ตั้งเป้า ปรับปรุง จัดทำ QC เทียบกับการประกันคุณภาพ (QA) ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ SIPOC MODEL mProblem is Customer รู้ว่าเราต้องตอบสนองอะไรต่อไป มองลูกค้าภายในด้วย SOP ออกแบบจากลูกค้า ผ่าน Problem service ประสบการณ์ Outcome ลูกค้าพอใจ ซื้อง่าย สิ่งเดียวจะส่งมอบ คือ Output service ประสบการณ์

การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ เปรียบเทียบกระบวนการทำงานปัจจุบัน และในอนาคต สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน ที่มาของประเด็น การปรับปรุง คือ (1)ความต้องการลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก ที่เปลี่ยนในอนาคต มี GAP อะไร (2) ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หา GAP หาประเด็นทั้งบวกและลบ scan คู่แข่ง (3) ปัญหาเรื้อรังในองค์กร(Pain ในองค์กร) (4) ความสูญเสียเปล่า ทำแล้วไม่ได้คุณค่า ไม่มีใครอยากได้ (5) นโยบายและเป้าหมายแผนก ทิศทางองค์กร ต้องหา GAP

Lean ถือว่าความสูญเสียเปล่าทำให้เวลาที่ใช้ผลิตยาวนานขึ้น ควรนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการกำจัดความสูญเสียเปล่าออกไป กิจกรรมใดๆ ที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ แต่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (ความพึงพอใจ) ในสายตาลูกค้า คือ Waste ความสูญเสียเปล่า ส่วนคุณค่าเพิ่ม (Value Added) คือ กิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปร่างวัตถุดิบหรือข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ตรงตามที่ต้องการ แนวคิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในปัจจุบัน สามารถแบ่งกิจกรรม เป็น 3 ประเภท คือ (1) กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (กระชับเวลา) (2) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าหรือเป็นความสูญเสียเปล่า (ขจัดตัดทิ้ง) (3) กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หาวิธีการใหม่ให้ได้จุดมุ่งหมายเดิม ส่วนความสูญเสียเปล่า 8 ประการ คือ ของเสีย , ผลิตเกินความจำเป็น, การรอคอย,ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ได้นำมาใช้, การขนย้าย ขนส่ง,สินค้าคงคลัง, การเคลื่อนไหว และกระบวนการผลิตที่ไม่จำเป็น ซึ่งเราทุกคนต้องร่วมกันพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เทคนิคการปรับปรุงงานด้วย 5W1H ( What – Why , Where –Why , When – Why , Who – Why , How – Why ) และ ECRS (ขจัดส่วนที่ไม่จำเป็น รวมกิจกรรมเข้ามาเวลาเดียวกัน หรือบุคคลเดียวกัน จัดสลับลำดับงานใหม่ ทำให้ง่ายขึ้นด้วยวิธีการใหม่หรือเครื่องมือช่วยอื่น) การปรับปรุงไม่จำเป็นต้องลดแต่เพิ่มได้ ถ้ามีคุณค่าต้องส่งมอบ และทำให้เร็วด้วย ถ้าต้องการทำให้สำเร็จ ประโยชน์เกิดกับประชาชน ให้พัฒนาปรับปรุง (PDCA) บ่อย ๆ ไม่ใช่ปีละครั้ง ยิ่งถ้าเห็น GAP เดิม GAP ดีขึ้น การปรับปรุงต้องมี Before และ After SOP ยึดภารกิจเป็นตัวตั้ง ดูกระบวนการ จัดกลุ่มงาน กิจกรรม กระบวนการ จัดคน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

As Is – To Be การเปลี่ยนแปลงเกิดอะไร กระบวนการลดลง ผลงานดีขึ้น และคุณค่าเพิ่ม แล้วค่อยมาปรับปรุงลดภายหลัง ทำให้ง่ายขึ้น To Be กำหนดเป้าก่อน หรือ KPI , ทำ SOP เพื่อปรับปรุงงานประจำให้ดีขึ้น ทำให้บรรลุภารกิจ เป้าหมาย KPI ทำแล้วตอบทุกเรื่อง Quick Win ปรับปรุงSOP ทำแล้ว ต้องใช้ได้เลย คิดแล้ววางแผนหลายระยะ (phase) phase 1 ระยะเวลา 2 เดือน phase 2 ระยะ 1 ปี ถ้า SOP มีจุดที่ยาก จะดึงมาทำ WI จะบอก HOW เฉพาะจุด SOP มีทั้ง ประจำปี ประจำวัน ไตรมาส ในบางกลุ่มงาน กรณี SOP งานวิจัย โจทย์วิจัยที่เป็นความต้องการของพื้นที่ มีพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย (target gr) ปัญหางานวิจัยส่วนใหญ่วิจัยตามความถนัด ทำแล้วไม่นำไปใช้ ต้องมีคนเข้ามาร่วมตั้งแต่ต้น กระบวนการสร้างคุณค่าคือ ใช้ประโยชน์ได้เร็ว ตั้งแต่คิด

โครงการวิจัย คุณค่าอีกเรื่องคือการมีส่วนร่วม ถ้ามีส่วนร่วมจะนำไปใช้จริง SOP จัดทำวิจัยและบริหารวิจัย ทำให้เกิดมาตรฐานที่ดีขึ้น เอากลุ่มเป้าหมายเป็นตัวตั้ง (Area Base) ทำให้เกิดประเด็น Agenda มี Function อะไรไปช่วย แต่ละพื้นที่มี agenda อะไร จัดเป็น package model มี 2 ประเภท คือ Model Concept , Model Apply หาจุดสำคัญ ทำ 20% ได้ผล 80% เริ่มจากพื้นที่ยุทธศาสตร์ ยากก่อน แต่ละบริบท หา Model ไปหาพื้นที่ ขยายผล (ญี่ปุ่น กระบวนการพัฒนาคุณภาพ (คิดแก้ปัญหาอยู่หน้างาน คือการเข้าถึง) พัฒนา model ง่ายเพื่อตอบ โจทย์เฉพาะพื้นที่ และ model ในภาพรวม

การจัดทำ SOP ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอ่านเข้าใจง่าย อ่านแล้วทำได้เลย สื่อรูปแบบใหม่ เช่น โปรแกรม แบบฟอร์ม หรือ Flow จุดสำคัญ คือ เผื่อระวังจุดที่ผิดพลาด ๆ ควรออกแบบจากผู้รับบริการก่อน แล้วจัดทำเป็น คู่มือผู้รับบริการ ให้ใครอ่าน ถ้าเป็นลูกค้าต้องอ่านง่าย (สุดท้ายให้คนอ่านทำได้) ทุกครั้งทำ SOP เสร็จแล้ว ต้อง ติดตามประเมินความเข้าใจ ถ้าทำไม่ได้ต้องอบรมให้เข้าใจ สื่อรูปแบบใหม่ เช่น VDO YOUTUBE (ผลงานวิจัย โมเดล องค์ความรู้) ถ้าต้องการผลงานที่เป็นเลิศต้องละเอียด การทำงานให้สำเร็จปัจจัยสำคัญอันดับแรก คือ คุณค่า ของทีมคือพลัง สร้างคุณค่างาน และ สร้างคุณค่าคน เกิดความภูมิใจ และเรียนรู้

---