



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
สถานที่ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย วันที่ 30 เม.ย. 2564 เวลา 09.30-14.00น.
ผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ : นางสาวบุศรินทร์ ทนันชัยบุตร

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

“HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
โดย: นายธวัชชัย บุญเกิด ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

High Performance Organization (HPO) คือ กระบวนการในการนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรและพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพิ่มผลผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลา ลดความผิดพลาด เป็นต้น

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว

ปัจจุบันมีหน่วยงานที่หลากหลายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับในภาครัฐหลายหน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนในการที่จะผลักดันองค์กรให้กลายเป็น HPO ซึ่งผู้บริหารหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นอย่างมาก โดยการเป็นองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้าน ทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

ในการบริหารจัดการระบบภายในองค์กร เพื่อให้องค์กร เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น มีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์กรใดจะเลือกใช้ โดยเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

- **Balanced Scorecard (BSC)** เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์
- **Thailand Quality Award (TQA)** สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ให้องค์กรเกิดความตื่นตัวในการตรวจประเมินตนเองเปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้ยอมรับว่า “เป็นเลิศ” และพร้อมที่จะปรับทิศทางลดขั้นตอนการทำงาน ให้เร็วขึ้น ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการจัดการข้อมูลอย่างแท้จริง เพื่อการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก
- **Public Sector Management Quality Award (PMQA)** สำนักงาน ก.พ.ร.ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำรูปแบบ MBNQA/TQA มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทระบบราชการไทย และวิธีการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ภายใต้ชื่อ Public Sector Management Quality Award (PMQA) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย

กรมอนามัยส่งเสริมให้คนไทยสุขภาพดี



www.anamai.moph.go.th



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
สถานที่ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย วันที่ 30 เม.ย. 2564 เวลา 09.30-14.00น.
ผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ : นางสาวบุศรินทร์ ทนันทชัยบุตร

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย



6 องค์ประกอบสำคัญการเป็น HPO ของ “Blanchard” (SCORES)

ในการสร้างองค์กรให้เป็น HPO ยังต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 6 ประการ เรียกรวมกันว่า SCORES ซึ่งเป็นแนวคิดของ SCORES ที่กล่าวไว้ในหนังสือของ Blanchard นั้นมาจากงานวิจัยของ Don Carew และคณะ โดยได้นิยามคำว่า HPO ไว้ดังนี้ “Enterprises that over time continue to produce outstanding results with the highest level of human satisfaction and commitment to success” การที่องค์กรจะเป็น HPO ได้นั้น องค์กรควรจะมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ หรือ SCORES โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **S = Shared Information and Open Communication** การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยระหว่างบุคลากร การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทำให้ผู้ที่จะต้องใช้ข้อมูลมีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจ
- **C = Compelling Vision** การตั้งวิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ในการสนับสนุนและมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การมีวิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคน มุ่งเน้น กระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรเกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และบุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการพองค์บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ
- **O = Ongoing Learning** องค์กรที่จะเป็น HPO จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่เป็น HPO จะมีกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กรและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในองค์กรและระดับบุคคล
- **R = Relentless Focus on Customer Results** การให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์กรที่เป็น HPO ทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าหรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

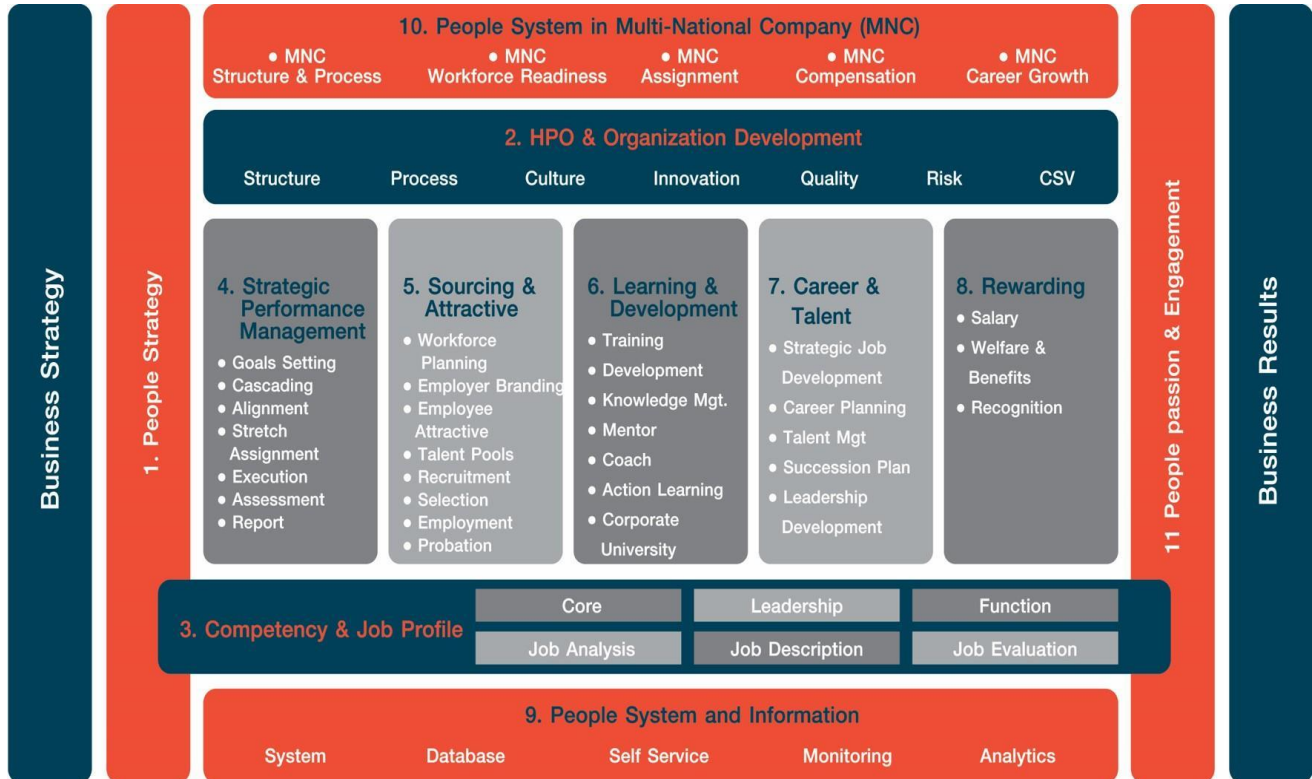
สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
สถานที่ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย วันที่ 30 เม.ย. 2564 เวลา 09.30-14.00น.
ผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ : นางสาวบุศรินทร์ ทนันทชัยบุตร

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

- **E= Energizing Systems and Structures** ระบบโครงสร้างและกระบวนการในการทำงานในองค์กรที่เป็น HPO จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- **S = Shared Power and High Involvement** ในองค์กรที่เป็นเลิศนั้น อำนาจและการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่างๆ เป็นเรื่องปกติที่พบได้ในองค์กรที่เป็นเลิศ และเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่ามีคุณค่าและความคิดเห็นของตนเองเป็นที่ยอมรับแล้ว บุคลากรก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

“องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถประเมินได้จากผลการดำเนินงานในระยะยาว และความพึงพอใจของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน โดยสรุปเป็น SCORES ประกอบด้วย S - การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารและสื่อสารทั่วถึงผู้คนที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านอย่างเปิดใจ ไม่มีอคติ หรือกำแพงขวางกั้น C - การมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและอยากจะไปให้ถึง O - การเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา ทุกช่องทาง R - การมุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ E- การมีระบบและโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและ S - การประสานพลัง มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จากทุกคนในองค์กร



High Performance Organization and Organization Development

กรมอนามัยส่งเสริมให้คนไทยสุขภาพดี

www.anamai.moph.go.th



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
สถานที่ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย วันที่ 30 เม.ย. 2564 เวลา 09.30-14.00น.
ผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ : นางสาวบุศรินทร์ ทนันชัยบุตร

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

High Performance Organization and Organization Development

- **โครงสร้างองค์กร (Structure)** ระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมคน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- **กระบวนการทำงาน (Process)** การทำงานอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการทำงานและการบริการ มีการปรับปรุงงาน กระบวนการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ จนสามารถเทียบเคียงกับกระบวนการทำงานขององค์กรอื่น เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นเลิศ
- **วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** กำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการปฏิบัติตนภายในองค์กร วัฒนธรรมนี้ประกอบด้วย ความเชื่อและค่านิยมร่วมกันที่กำหนดขึ้นโดยผู้นำ จากนั้นจึงสื่อสารและเสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ในที่สุดก็จะก่อให้เกิดการรับรู้พฤติกรรมและความเข้าใจของพนักงาน
- **การสร้างนวัตกรรม (Innovation)** การพัฒนาต่อยอดความรู้เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นจะทำให้องค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้
- **ระบบคุณภาพ (Quality)** ระบบที่ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบวิธีดำเนินการ กระบวนการดำเนินการ ทรัพยากร เพื่อนำนโยบายการบริหารงานด้านคุณภาพไปปฏิบัติการดำเนินการดังกล่าว จำเป็นต้องจัดทำเป็นเอกสารเพื่อสามารถดำเนินการรักษาระบบคุณภาพได้อย่างเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **การบริหารความเสี่ยง (Risk)** กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
- **การสร้างประโยชน์เพื่อสังคมร่วมกัน Creating Shared Value (CSV)** คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม และรับผิดชอบต่อสังคมในทุกขั้นตอน ปรับเปลี่ยนการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้เกิดประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมมากที่สุด รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างมลภาวะน้อยที่สุด

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กับการเป็น HPO

องค์กรจะเติบโตอย่างก้าวหน้าและยั่งยืน เริ่มด้วย **Business strategy** กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ โดยเริ่มจาก **Enterprise Architecture (EA)** เป็นโครงสร้างที่รวบรวมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เริ่มต้นตั้งแต่กลยุทธ์ทางธุรกิจ แผนผังองค์กร กระบวนการทำงาน ความเสี่ยงในองค์กร ข้อมูลสนับสนุนการทำงาน

โดยกระบวนการที่จะทำให้เกิด HPO เริ่มจาก **ทรัพยากรบุคคล** เป็นพลังสำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ กำลังคนที่มีคุณภาพย่อมเป็นต้นทุน ที่จะส่งต่อสู่ผลิตภาพที่พึงประสงค์ ในฐานะการเป็นผู้ที่สั่งสมต่อยอดความรู้ ความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรซึ่งได้มี แผนยุทธศาสตร์และการบริหารกำลังคน กรมอนามัย เพื่อเป็นกรอบทิศทางยกระดับการพัฒนากำลังคนให้เป็นการกำลังคนที่มีสมรรถนะพึงประสงค์

กรมอนามัยส่งเสริมให้คนไทยสุขภาพดี

 www.anamai.moph.go.th



กรมอนามัย
DEPARTMENT OF HEALTH

สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : “HPO” บทบาท กพร. ต่อการพัฒนากรมอนามัยสู่องค์กรสมรรถนะสูง
สถานที่ ห้องประชุมกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย วันที่ 30 เม.ย. 2564 เวลา 09.30-14.00น.
ผู้สรุปประเด็นการเรียนรู้ : นางสาวบุศรินทร์ ทนันทชัยบุตร

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2552 ข้อ 5 ให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ คำนึงค่ารับผิดชอบต่องานขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมอนามัย โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะให้คำปรึกษา แก่อธิบดีกรมอนามัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม
2. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการในกรม
3. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานในสังกัดกรม
4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารจัดการ การเตรียมเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือปฏิรูประบบสวัสดิการ นิเวศวิทยา โครงสร้าง กระบวนการ รวมถึงเทคโนโลยี และพฤติกรรมเพื่อให้เกิด **ผลสัมฤทธิ์** การทำงานที่ได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ **มีประสิทธิภาพ** การทำงานอย่างประหยัดต้นทุน ให้เสร็จทันเวลา ภายในคุณภาพที่กำหนดไว้ **คุ้มค่า** ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งานเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ **เสนอแนะให้คำปรึกษา** ตามภารกิจบทบาทในการให้เป็น HPO โดยประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 **ติดตาม ประเมินผล** ประเมินสมรรถนะองค์กร โดยการใช้ PMQA เป็นเครื่องมือวัด