

## ผลการวิเคราะห์สถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0

### ศูนย์อนามัยที่ 6

#### หมวด 1 การนำองค์กร

ศูนย์อนามัยที่ 6 ได้มีการทบทวนสถานการณ์และปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ส่วนต่างที่ต้องพัฒนา ในปี 2559 และศูนย์อนามัยที่ 6 ได้นำนโยบายและกรอบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัยมาปฏิบัติ (Change Management : CM) มาปฏิบัติเพื่อให้ศูนย์อนามัยที่ 6 เป็น Regional Lead ในระดับเขตสุขภาพที่ 6 โดยมีบทบาทในการชี้แนะ (Advocate) ในเรื่องของนโยบาย(Policy) กลยุทธ์ (Strategy) guideline , กฎหมาย (Law), มาตรฐาน (Standard) และ ชุดสิทธิประโยชน์ (Benefit package) และทำเรื่องการประสานภาคีทุกภาคส่วนทั้ง Health & Non Health sectors (Inter Sectoral collaboration) และ กำกับติดตามประเมินภาพรวมระดับเขตของระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม และการตรวจราชการ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดีในระดับเขต” โดยมีพันธกิจคือ “ทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ใช้ความรู้คุณภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน” และมีสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับรู้จากการประชุมศูนย์ฯ และประชุมปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ โดยมีคณะกรรมการในการขับเคลื่อนงาน 3 ชุด คือ 1) คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและวางแผนการดำเนินงานในภาพรวมของศูนย์ฯ 2) คณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ทำหน้าที่ในการวางแผนและติดตามกำกับการทำงานให้เป็นไปตามแผนฯ 3) คณะกรรมการพัฒนาวิชาการ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนงานวิจัย นวัตกรรม หรือ R2R

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและความร่วมมือกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้รับรู้วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ฯ และข้อมูลสถานการณ์ของเขตสุขภาพที่ 6 อย่างทั่วถึงด้วยรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนของศูนย์ฯ ประชุมวางแผนและประเมินผล ประชุมติดตามงานทุก 6 เดือน รวมทั้งสื่อสารภายนอกองค์กรสู่ภาคีเครือข่ายผ่านการประชุมบูรณาการแผนฯ ประชุมติดตามผลการดำเนินงานระดับเขต

ผู้บริหารมีการกำกับติดตามการดำเนินงานโดย 3 คณะกรรมการฯ ทุกวันอังคารที่ 3 ของเดือน และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดกพร. สู่การปฏิบัติโดยหัวหน้ากลุ่มลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับผู้อำนวยการศูนย์ฯ รวมทั้งมีการถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล ผ่านการมอบหมายงานตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล และมีการนำผลการปฏิบัติราชการระดับหน่วยงานเชื่อมโยงกับการเลื่อนเงินเดือน มีการปรับกระบวนการทำงานด้วยการบูรณาการร่วมกันให้ทุกกลุ่มงาน มีทิศทางสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึง รวดเร็ว ทันการณ์ เช่น กลุ่มไลน์สำหรับผู้บริหารของศูนย์ฯ ไลน์กลุ่ม ไลน์ศูนย์ฯ (HPC6) และเว็บไซต์ เพื่อใช้ส่งเอกสารต่าง ๆ หนังสือเวียน หนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ ข่าวสาร กิจกรรมของศูนย์ฯ เป็นต้น

จากผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2562 ศูนย์อนามัยที่ 6 มีผลการเบิกจ่ายงบประมาณต่ำกว่าเป้าหมายที่กรมอนามัยกำหนด และเบิกจ่ายน้อยที่สุดในหน่วยงานภูมิภาค และในปี 2563 ผู้บริหารได้กำหนดให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นนโยบายสำคัญของศูนย์ฯ รวมทั้งกำหนดให้การเบิกจ่ายงบประมาณเป็น PA ของผู้รับผิดชอบโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องดำเนินการให้ผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายของกรมอนามัย ซึ่งส่งผลต่อคะแนนกพร. เรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ และกำหนดให้มีการติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณทุกเดือนในการประชุมกบว. โดยมอบกลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนากำลังคน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

ผู้บริหารได้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นประชาชนผู้มารับบริการและภาคีเครือข่าย โดยประกาศเข็มมุ่งของศูนย์ในปี 2562 ให้ศูนย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้กำหนดให้ทุกกลุ่มต้องจัดทำวิจัย นวัตกรรม R2R อย่างน้อยกลุ่มละ 1 เรื่อง และกำหนดให้เป็น PA กลุ่ม สนับสนุนให้ทุกกลุ่มมีการพัฒนานวัตกรรมจากการนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งในปีที่ผ่านมาได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความรอบรู้ในการดูแลหญิงตั้งครรภ์ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ได้พัฒนาต่อยอดจากงานวิจัย พัฒนาการเด็กปฐมวัยไทย โดยเป็นการให้ความรู้การดูแลตนเองในหญิงตั้งครรภ์ ผ่าน Application “ANC hpc” ได้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการใช้ App และนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาให้เข้ากับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และจะดำเนินการขยายผลให้กับหน่วยบริการในเขตต่อไป

ในส่วนของภาคีเครือข่าย ได้สำรวจความต้องการและความคาดหวังจากศูนย์ พบว่า เครือข่ายต้องการให้ศูนย์ฯ พัฒนางานวิจัยแก่ผู้รับผิดชอบงาน 8 จังหวัด ศูนย์ฯ จึงจัดประชุมบูรณาการแผนและการทำวิจัยร่วมกันระหว่างศูนย์ฯ กับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในเขต ในปี 2562 และได้ดำเนินการวิจัยร่วมกัน Cluster ละ 1 เรื่อง มีการนำเสนอความก้าวหน้าในเวทีการประชุมติดตามงานรอบ 6 เดือนเขตสุขภาพที่ 6 และในปี 2562 ศูนย์ฯ ได้ผลักดันผลการวิจัยของศูนย์ฯ เป็นนโยบายระดับเขต คือ การบริหารจัดการยาน้ำเสริมธาตุเหล็กในเด็ก 0-5 ปี เขตสุขภาพที่ 6 และร่วมดำเนินงานกับสสจ./รพศ./รพท./รพช./รพ.สต และสปสช. อย่างเข้มแข็ง จนมีผลงานเด่นเป็นนวัตกรรมอันเกิดจากการดำเนินการร่วมกับเครือข่ายในการแก้ไขปัญหภาวะซีดในเด็กปฐมวัย จนสามารถทำให้เขตสุขภาพที่ 6 มีผลการจ่ายยาน้ำเสริมธาตุเหล็กในเด็ก 0-5 ปี สูงกว่าเป้าหมายกรมอนามัยกำหนด และสูงเป็นอันดับ 1 ใน 12 เขต

ศูนย์ฯ ได้มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เช่น จัดให้มีการอบรมการพัฒนางานประจำสำนักงานวิจัยเสริมพลังสร้างนักวิจัยหน้าใหม่ จัดเวทีนำเสนอผลงานวิจัย นวัตกรรมในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาวิชาการ และสนับสนุนให้นำเสนอในเวทีต่างๆ เช่น นำเสนอนวัตกรรมภาคกลาง ประชุมวิชาการกรม/กระทรวง หรือ LIKE Talk Award ของกรมอนามัย

## หมวด 2 วางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนปฏิบัติการ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทำ SWOT Analysis เพื่อจัดทำแผนฯ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)

ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข 20 ปี ข้อมูลจาก DOH กระทรวงสาธารณสุข จากการวิเคราะห์ความท้าทายคาดการณ์ในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้น ส่งผลต่ออัตราการแบกภาระสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพสูงขึ้น คนในเขตเมืองจะเพิ่มขึ้น วิถีชีวิตคนเมืองซึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อสุขภาพ และความแออัดในเมืองจะทำให้เกิดขยะ มลพิษ รวมทั้ง PM 2.5 และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ โรคไม่ติดต่อ (NCD) ทำให้เกิดการสูญเสียสุขภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในปี 2564 ปีสุขภาพดีของคนไทยเฉลี่ย 72 ปี ศูนย์ฯ จึงได้จัดทำแผนส่งเสริมสุขภาพตั้งแต่อยู่ในครรภ์ ต่อเนื่องไปสู่วัยเด็ก วัยเรียน วัยรุ่น วัยทำงาน จนถึงผู้สูงอายุ โดยใช้วิธี Life Course Approach (LCA) โดยการส่งเสริมสุขภาพทุกช่วงวัย รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ (Environment) และความเท่าเทียม (Equity) และมีการถ่ายทอดชี้แจงแผนในเวทีประชุมคณะกรรมการวางแผนและประเมินผล ประชุมศูนย์ฯ และเว็บไซต์ศูนย์ฯ ส่วนภาคีเครือข่ายถ่ายทอดแผนในเวทีการประชุมบูรณาการแผนฯ และผู้บริหารศูนย์ฯ ได้พัฒนาระบบกลไกการทำงานโดยให้ความสำคัญกับภาคีเครือข่าย และทำงานร่วมกันในรูปของคณะกรรมการระดับเขต

ในส่วนของการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ได้มีการคำนึงถึงการลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการ เพื่อเพิ่มความเร็วและสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ โดยใช้แอปพลิเคชัน ANC hpc ให้ความรู้แก่หญิงตั้งครรภ์ในเรื่องการดูแลตนเองขณะตั้งครรภ์ ที่มารับบริการที่คลินิกฝากครรภ์ และวิดีโอให้ความรู้แต่ละกลุ่มวัยผ่านช่องทาง HPC6 Channel ของกลุ่มโรงพยาบาล และการส่งเสริมสุขภาพทันตกรรม เน้นการสื่อสารสาธารณะและเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับเจ้าหน้าที่โดยใช้ facebook Fanpage แบ่งการให้ความรู้ 4 กลุ่มวัย และเพิ่มช่องทางการนัดหมายของคลินิกบริการทันตกรรม และให้คำปรึกษาหรือตอบปัญหาด้านทันตสุขภาพ

มีการปรับปรุงกระบวนการ ลดการทำซ้ำและความผิดพลาด ในการให้บริการคนไข้ โดยคลินิกแม่และเด็ก “คนไข้ 4.0 คลินิกแม่และเด็ก” โดยใช้วิดีโอแนะนำการรับบริการต่าง ๆ และแนวทางการเฝ้าระวังสุขภาพ โดยสมุดคู่มือแม่และเด็ก ประกอบด้วยภาษาไทย อังกฤษ และกัมพูชา ในกลุ่มงานเภสัชกรรม จัดทำนวัตกรรม “วงล้อเสริมธาตุเหล็ก” เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของปริมาณการบริโภคยาน้ำเสริมธาตุเหล็ก และลดระยะเวลาการให้บริการของจุดบริการห้องเภสัชกรรม และยังได้จัดทำนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะกลุ่ม เช่น “BYE BYE ขวดยนม” คลินิกเด็กตีติดนวัตกรรมการใช้ขวดยนมในเด็กที่มีพัฒนาการสามารถดื่มนมด้วยวิธีอื่นได้ “เส้นทางพัฒนาการ” ช่วยเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้ปกครองและเอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนาการเด็ก, Animation ส่งเสริมความรู้ด้านสุขภาพและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของเด็กวัยเรียน, Animation ล้มคนเดียว เจ็บทั้งบ้าน ให้ความรู้แก่ผู้สูงอายุ เป็นต้น

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ศูนย์ฯ มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศบนเว็บไซต์ศูนย์ฯ แต่ยังไม่ครอบคลุมกับภารกิจของศูนย์ฯ และจากการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการของภาคีเครือข่ายที่มีต่อศูนย์ฯ พบว่า เครือข่ายต้องการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารศูนย์ฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ และกำหนดปี 2563 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลและงานวิจัย ส่วนข้อมูลความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและภาคีเครือข่าย มีการจัดเก็บข้อมูลผ่าน google form ซึ่งได้รวบรวมจัดเก็บข้อมูล

ทำเนียบ ความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและภาคีเครือข่าย บนเว็บไซต์  
บล็อก PMQA หมวด 3

ผลจากการสำรวจฯ ศูนย์ฯได้ดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงบางกระบวนการทำงานบางประเด็นแล้ว โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและภาคีเครือข่าย เช่น การนำเสนอข้อมูลด้วยการนิเทศซีพี การจัดทำฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มสิ่งแวดล้อมด้วย GIS การให้ความรู้แก่หญิงตั้งครรภ์ด้วย ANC hpc การจัดเก็บข้อมูลผู้มารับบริการด้วยโปรแกรม Hos xp ซึ่งศูนย์ได้มีการสื่อสารการปรับปรุงกระบวนการผ่านช่องทางไลน์ เวทีการประชุม และเว็บไซต์ฯ เพื่อให้ผู้รับบริการและภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงข้อมูล

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ศูนย์ฯ มีการจัดทำจัดการความรู้ แต่ที่ผ่านมาทำเพื่อตอบโจทย์กพร. และยังไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือมีการรวบรวม เผยแพร่ แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์หรือสกัดองค์ความรู้ที่สำคัญออกมา ซึ่งในปี 2563 กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นเจ้าภาพหลักในเรื่องนี้ จะพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ฯ ต่อไป

ในปี 2562 ศูนย์ฯได้พัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการร่วมกับสำนักงานสาธารณสุข 8 จังหวัดในเขต เพื่อแก้ปัญหาภาวะซีดในเด็กปฐมวัยของเขตสุขภาพที่ 6 โดยใช้องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย “พัฒนาการเด็กปฐมวัยไทย” ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะซีดในเด็กส่งผลต่อพัฒนาการเด็กปฐมวัยและไอคิว ซึ่งผลการดำเนินงานพบว่า เด็กได้รับยาน้ำฯ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33 ในปี 2561 เป็นร้อยละ 80 ในปี 2562

#### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ศูนย์ฯนามัยที่ 6 มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์ฯ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเขตสุขภาพและกรมอนามัย ที่เน้นการเป็น Policy Advisor และ Smart Regulator ด้วยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานภายในให้สอดคล้องกับกลุ่มวัยของประชากร และพัฒนาการทำงานแบบคร่อมสายงานและการประสานในแนวระนาบด้วย การกำหนด โครงสร้างเป็น cluster เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นการปฏิบัติงานแบบ Cross function – Cross cluster มีการแบ่งกลุ่มหลัก 6 Cluster คือ กลุ่มแม่และเด็ก วัยเรียน วัยรุ่น วัยทำงาน ผู้สูงอายุ และอนามัยสิ่งแวดล้อม และมี cluster สนับสนุน คือ กลุ่มขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนากำลังคน กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มโรงพยาบาลซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบการให้บริการ ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ในเรื่องของ DNA กรมอนามัย เพื่อขับเคลื่อนกลไกส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม คือ A2IM ได้แก่ Assessment, Advocacy, Intervention และ Management และ PIRAB ปี 2561-2562 ศูนย์ฯได้จัดอบรม Re To Lead เพื่อให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเขต 6 เป็นเขตนำร่องในการทำงานร่วมกับเขต มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดใน Career Path และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์กรให้ขึ้นสู่ตำแหน่งและได้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยจัดทำเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนแจ้งเวียนทุกกลุ่มและเผยแพร่บนเว็บไซต์ฯ และจากผลการสำรวจความผูกพันองค์กรปี 2562 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันคือผู้บังคับบัญชาสายตรงขาดความรู้และไม่สามารถให้คำปรึกษาได้ งานพัฒนาบุคลากรได้จัดทำ

แผนพัฒนาบุคลากรโดยจัดลำดับหัวหน้านงานเป็นลำดับแรกในการส่งเข้ารับการอบรม OSOF และหัวหน้ากลุ่ม  
อบรม NeGSOF ของกรมอนามัย ส่วนการพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามแนวทาง PMQA/PMQA 4.0  
พบว่าบุคลากรศูนย์ยังขาดความรู้เรื่อง PMQA เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ใหม่ซึ่งมีทุกปี และศูนย์ฯ ยังไม่  
เคยจัดอบรมในเรื่องนี้

#### หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ศูนย์อนามัยที่ 6 ยังไม่มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (end  
to end process) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าแก่ประชาชน ยังทำงานแบบต่างกลุ่มต่างงานในหน้าที่ที่  
รับผิดชอบ ในส่วนของการประสานงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
และมหาดไทย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขต  
สุขภาพที่ 6