

รายงานการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ

นับตั้งแต่กรมอนามัยมีนโยบายให้ทุกหน่วยงาน ภายใต้สังกัดกรมอนามัย ปรับบทบาทภารกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (๓L Lead Lean Learn) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยกระดับปรับเปลี่ยน และสร้างการเรียนรู้สู่การปฏิบัติทั่วถึงทุกหน่วยงาน ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะทำให้สำเร็จได้ ต้องมีกลยุทธ์ เสริมสร้างศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถและความเข้มแข็งของบุคคล (Empower) รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) ให้กับบุคลากรของกรมอนามัย ซึ่งศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ภายใต้การบริหารของผู้อำนวยการศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ นายแพทย์เกษม เวชสุธานนท์ (CCL: Chief Change Lead) มีนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นตอน ของ John Pual Kotter สรุปรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ สร้างความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

รู้สึกว่าการลงมือทำอย่างเร่งด่วน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ เริ่มบอกต่อกันและกันว่า “ลงมือทำกันเถอะ เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว” โดยเริ่มตั้งแต่การจัดประชุมคณะกรรมการการบริหารการเปลี่ยนแปลง¹⁵ เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานพื้นที่ กรุงเทพฯ (เขตเมือง) และปริมณฑล (Area base) จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดปทุมธานี โดยพิจารณาให้สอดคล้องเป้าหมายที่กรมอนามัยกำหนดตามวิสัยทัศน์กรมอนามัย “กรมอนามัยเป็นผู้นำในอาเซียนด้านระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อคนไทยสุขภาพดี ภายในปี ๒๕๖๓” และศูนย์ฯ ได้ให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์¹ เพื่อให้บุคลากรมีเข็มมุ่งก้าวเดินในการทำงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “เป็นผู้นำทางวิชาการและร่วมอภิบาลระบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในระดับเขต” พร้อมทั้งให้บุคลากรทุกระดับได้ดำเนินการศึกษาและจัดทำ “ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) รายงานการปรับบทบาทภารกิจศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ เป็น สถาบันพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง” โดยเน้นการบูรณาการ การกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน และจัดส่งให้กรมอนามัยเมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๙² และศูนย์ฯ ให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร โดยมอบนโยบายให้ทีมนำกรรมการบริหารศูนย์ฯ ต้องศึกษานโยบายการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข การพัฒนากรอบความคิดงานที่เน้นผลงานที่มีคุณภาพ และถ่ายทอดสื่อสารองค์กรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมตั้งแต่ ๑ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๙ โดยการประกาศเจตนารมณ์เมื่อวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๙ (Kick OFF)² พร้อมกับกรมอนามัย และรับมอบนโยบายอธิบดีกรมอนามัย (นายแพทย์วีระ เพ็งจันทร์) กล่าวนโยบาย จุดประกายแนวคิด และประกาศเจตนารมณ์ร่วมพลังการมีส่วนร่วมบริหารการเปลี่ยนแปลง และร่วมประกาศเจตนารมณ์แสดงพลังขับเคลื่อนบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย

ขั้นตอนที่ ๒ สร้างแกนนำพันธมิตร

กรมอนามัยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย⁴ ตามคำสั่งกรมอนามัย ที่ ๙๒/๒๕๕๙ ซึ่งคำสั่งนี้มีผู้ทำหน้าที่ CCO (Chief Change Officer) ที่กำกับ ติดตาม ประเมินผลและสนับสนุน เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง และทีมนำที่ทำหน้าที่ CO (Change Officer) ที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change & Action Plan) และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อกรมอนามัย (สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลง) ทุกสองสัปดาห์ และต้องมีการนำเสนอความสำเร็จ ปัญหา แนวทางแก้ไขใน ทุกๆ ครั้ง ของการประชุม

ขั้นตอนที่ ๓ สร้างวิสัยทัศน์และริเริ่มสร้างสรรค์

ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ กำหนด Head เพื่อให้การนำองค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่ดี มีการ ทบทวนและพัฒนาระบบ ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ ด้วยกระบวนการ Re-Treat ทบทวน อดีต สร้างการเรียนรู้และพัฒนา ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตามแผน (ก่อนวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙) โดยเน้นกระบวนการตามแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง ทบทวนข้อมูลสถานการณ์และสภาพปัญหา เดิม⁵ การวิเคราะห์องค์กรและภาระงาน⁶ และสำรวจความคิดเห็นความพร้อมของบุคลากรทุกระดับต่อการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ¹³ และกำหนดให้บุคลากรทุกระดับ มีส่วนร่วมการ ดำเนินงานเปลี่ยนแปลงสู่การยกระดับ (Lead) ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ¹⁴ “การขับเคลื่อนการบริหารการ เปลี่ยนแปลง ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ” เมื่อ วันที่ ๒-๔ มีนาคม ๒๕๕๙¹ สรุปกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์เชิงรุกด้วยการ (๑) เพิ่มคุณภาพและคุณค่าผลผลิตทางวิชาการ ศูนย์ฯ ดำเนินงานสร้าง สัมพันธภาพและเรียนรู้ความต้องการของเขตสุขภาพ และภาคีเครือข่ายบนพื้นฐานความเสมอภาคกัน ผ่านกิจกรรมการเยี่ยมเสริมพลังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาตรฐานแนวทางการส่งเสริมสุขภาพ โดยคำนึง ถึงความต้องการของประชาชนตามกลุ่มวัยและสิทธิประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งการพัฒนางานบริการด้าน การส่งเสริมสุขภาพให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของกรมอนามัย เพื่อการทำงานระหว่างเครือข่ายบริการคลินิก หรือโรงพยาบาลในพื้นที่เขตเมืองได้อย่างมีอาชีพ และ**ปรับตัวด้วยกลยุทธ์ (๒) การพัฒนาบุคลากรสู่ทีมงาน** มีอาชีพเสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) ของบุคลากร เปลี่ยนการดำเนินงานจาก Programed Base เป็น Area Base เปิดใจรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน สร้างทีมงานให้เป็น ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพด้านการส่งเสริมสุขภาพ เช่น การดำเนินงานกิจกรรมชุมชนต้นแบบการดูแลผู้สูงอายุ ระยะยาว (Long Team care: LTC) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้า เรียนรู้ชุมชน วางแผน เตรียมการ เน้นสื่อสาร เยี่ยมติดตาม และถอดบทเรียน ในส่วนการสร้างควมยั่งยืน ศูนย์ฯ กำหนด**กลยุทธ์ (๓) การมี ส่วนร่วม**ในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ศูนย์ฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ขับเคลื่อนชุมชนจัดการสุขภาพ ๕ กลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง เพื่อบูรณาการ Agenda (Cluster) ส่งผลให้การดำเนินงานดังกล่าว บุคลากรมีการตื่นตัว สื่อสารรับรู้ทั่วทั้งองค์กร บุคลากรให้การตอบ รับการดำเนินงานเป็นอย่างดี สามารถสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมพื้นที่เขตกรุงเทพฯ (เขตดุสิต เขตดินแดง และเขตบางเขน) อีกทั้งเครือข่ายที่ร่วมดำเนินงานพื้นที่เขตเมือง ตอบรับการเป็นเครือข่ายแกนนำชุมชน มีการ แก้ปัญหาระหว่างผู้ให้บริการ (ศูนย์บริการสาธารณสุข) และผู้ให้บริการ (ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ) เพื่อการ ใช้ทรัพยากรด้านกำลังคนในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ชุมชนร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ (๔) ปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบงาน ศูนย์ฯ ปรับบทบาท (Re-Role) เพื่อให้เหมาะสมกับระบบใหม่ (Cluster) ที่ศูนย์ฯ ออกแบบ (Design) มาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่เขตเมือง คือการบูรณาการระหว่างงานวิชาการและงานบริการ ตามแผนการบริหารคนหรืองานหรืองบประมาณ⁷ จัดอัตรากำลังให้มีในแต่ละ cluster เน้นปัญหาพื้นที่ กำหนดภาระงานของบุคลากรเป็น OS Matrix เป็นทั้ง ผู้รับผิดชอบหลัก (O:Owner) และ ผู้รับผิดชอบเสริม (S:Supporter) และบุคลากรทุกคน ทุกระดับสายงานวิชาชีพ ยังคงปฏิบัติงานตามภารกิจกลุ่มงาน Function และ Cluster โดยลดระยะเวลาการประสานงานแบบเดิม ผ่านสายงานหลักด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานคร่อมสายงาน และมีการติดตามงานจากแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ผลลัพธ์ คือ กระบวนการทำงานใหม่ ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงอย่างสัมพันธ์กับภารกิจองค์กร⁸ และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์กรมอนามัย⁹

ขั้นตอนที่ ๔ รับสมัครทหารอาสา

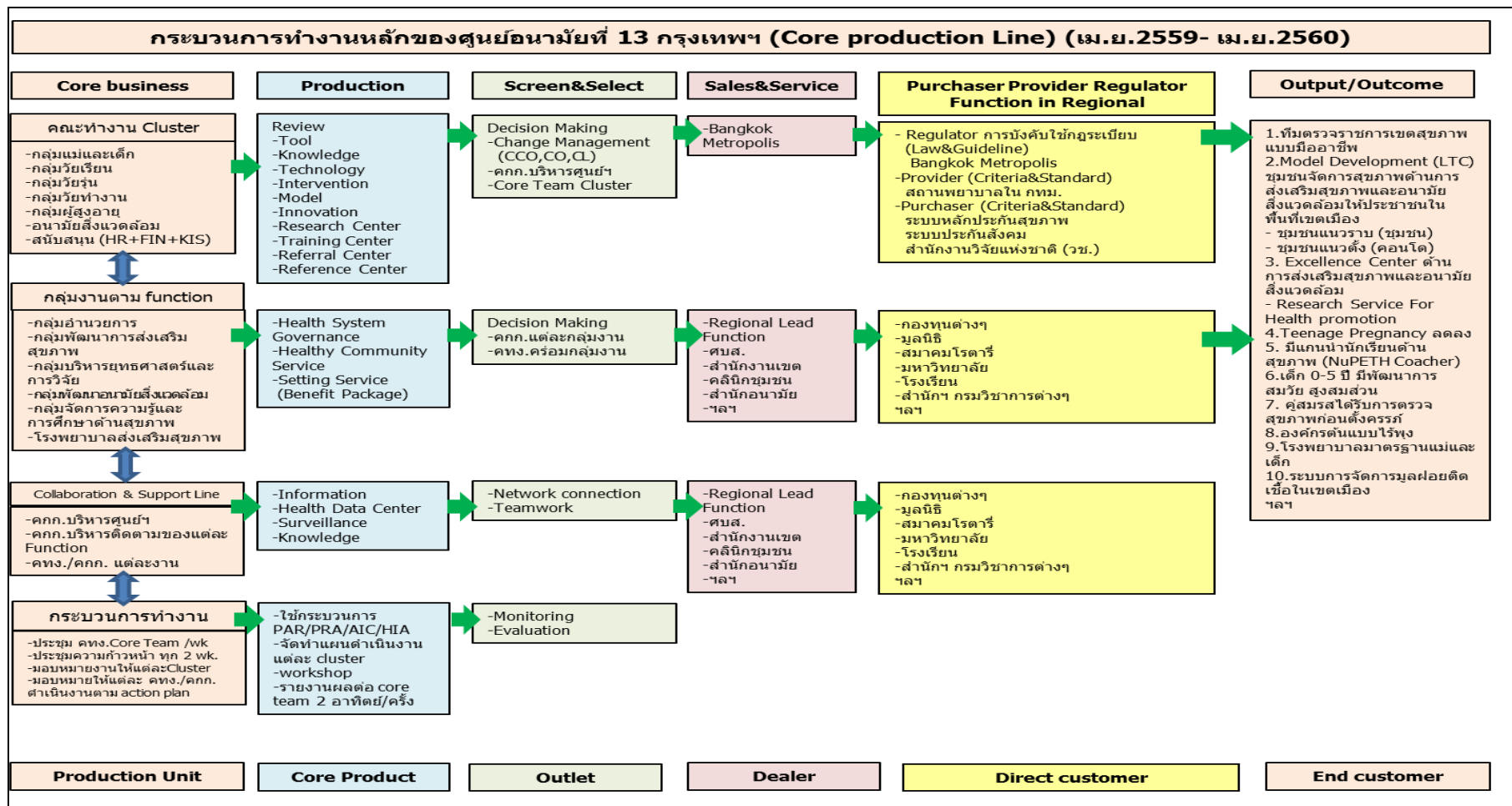
ศูนย์ฯ สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แต่งตั้งคำสั่งที่ ๓๗/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เรื่อง คณะกรรมการแกนนำเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ¹⁰ เพื่อเป็นแกนนำหลักในการดำเนินงานขับเคลื่อนระบบและกลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับทุกกลุ่มงานให้เป็นไปตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งศูนย์ฯ ยังให้ความสำคัญกับการสร้างทีม รวมพลังการเปลี่ยนแปลง ทั้งบุคลากรจากระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ต่างกลุ่มงาน หลากหลายกลุ่มวัย โดยการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้ ๖ กลุ่ม และคณะทำงานสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นกำลังหลักและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของศูนย์ฯ

ขั้นตอนที่ ๕ บรรลุเป้าหมายด้วยการทะลวงกำแพง

ศูนย์ฯ เปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงาน กำหนดขอบเขตระยะเวลาการทำงานชัดเจน โดยให้ทุกคณะทำงาน / คณะกรรมการ ดำเนินงานทุกสัปดาห์ และรายงานผลการดำเนินงานทุก ๒ อาทิตย์ กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละ Cluster อย่างชัดเจน โดยมอบหมายงานแต่ละ Cluster จากภาระงานที่บุคลากรปฏิบัติ และมีความสามารถในการดำเนินได้เป็นอย่างดี และให้สนับสนุนทีมปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนการบริหารงานแบบเดิม คือ ผ่านสายงานผู้บังคับบัญชาได้ (Vertical Organization หรือ Silo) ศูนย์ฯ จึงมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนชุมชนจัดการสุขภาพแบบบูรณาการ ๕ กลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อม⁷ ตามคำสั่งศูนย์ฯ ที่ ๓๘/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙ เพื่อให้การวางแผนการดำเนินงานชุมชนจัดการสุขภาพแบบบูรณาการ ๕ กลุ่มวัยและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมืองให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ซึ่งศูนย์ฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานพื้นที่เขตเมืองที่สอดคล้องกับภารกิจของศูนย์ฯ จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย¹⁶

ขั้นตอนที่ ๖ สร้างชัยชนะเล็กๆ ระหว่างทาง

ศูนย์ฯ ให้ความสำคัญจัดทำกระบวนการทำงานหลักของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ (Core production Line) ให้สอดคล้องกับ Core Business Process : CBP ของกรมอนามัย โดยการ Re-process (ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลัก) ลดการทำงานที่ไม่จำเป็น (Waste) โดยศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ออกแบบวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานหลักของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ (Core Production Line) เป็นการสร้างชัยชนะความสำเร็จเล็กๆ ต่อเป้าหมายในการดำเนินงาน รายละเอียด ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ แสดง กระบวนการทำงานหลักของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ (Core Production Line)

จากภาพที่ ๑ อธิบายกระบวนการทำงานหลักของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ (Core production Line) ดังนี้

Core Business ซึ่งถือเป็น **Production Unit ของ ศูนย์ฯ** ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ ที่สำคัญในการขับเคลื่อนงานการปรับบทบาทภารกิจ ได้แก่

๑. คณะทำงาน Cluster ที่ครอบคลุม (๕+๑+๑) คือ ๕ กลุ่มวัย ๑ ภารกิจหลักสำคัญ และ ๑ แรงสนับสนุน

๑) กลุ่มแม่และเด็ก ส่งเสริมการเกิดและเติบโตคุณภาพ

๒) วัยเรียน ส่งเสริมให้แข็งแรงและฉลาด

๓) วัยรุ่น ส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยการเจริญพันธุ์ที่เหมาะสมสำหรับวัยรุ่น

๔) วัยทำงาน ส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพวัยทำงานที่พึงประสงค์

๕) วัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมผู้สูงอายุไทยเพื่อเป็นหลักชัยของสังคม

และ ๑ ภารกิจที่สำคัญของกรม คือ งานอนามัยสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมความเข้มแข็งระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมชุมชนและเมืองอย่างเข้มข้น และ ๑ แรงฝ่ายสนับสนุน คือ ทรัพยากรบุคคล การเงินและบัญชี และการจัดการความรู้

๒. กลุ่มงานตามภารกิจที่กำหนดตามโครงสร้าง ทั้ง ๖ กลุ่ม ได้แก่

๑) กลุ่มอำนวยการ

๒) กลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ

๓) กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์และการวิจัย

๔) กลุ่มพัฒนาอนามัยสิ่งแวดล้อม

๕) กลุ่มจัดการความรู้และการศึกษาด้านสุขภาพ

๖) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ

เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งของให้คุ้มค่า สอดรับกับการบริหารตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดในแต่ละตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าในแต่ละวิชาชีพ

๓. การประสานความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการ / คณะทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานขับเคลื่อนระหว่างสายงานมีประสิทธิภาพ การแต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงาน เชื่อมโยงบุคลากรระหว่างกลุ่ม/ กลุ่มงาน ได้มากขึ้น สร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ถูกคน ถูกงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. กระบวนการทำงาน กำหนดขอบเขตระยะเวลาการทำงานชัดเจน โดยให้ทุก คณะทำงาน / คณะกรรมการ ดำเนินงานทุกสัปดาห์ และรายงานผลการดำเนินงานทุก ๒ อาทิตย์ กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละ Cluster อย่างชัดเจน โดยมอบหมายงานแต่ละ Cluster จากภาระงานที่บุคลากรปฏิบัติและมีความสามารถในการดำเนินได้เป็นอย่างดี และให้สนับสนุนทีมปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนการบริหารงานผ่านสายงานผู้บังคับบัญชาได้ (Vertical Organization หรือ Silo)

Production ของกรม หรือ หมายถึง Core Product ของศูนย์ฯ คือ การทบทวนและวิเคราะห์ถึง Product ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ที่ส่งผลให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี เครือข่ายยอมรับและศรัทธาที่จะให้ความร่วมมือการทำงานร่วมกันมากขึ้น ได้แก่

- Tool
- Knowledge
- Technology
- Intervention
- Model
- Innovation
- Research Center
- Training Center
- Referral Center
- Reference Center

โดย ศูนย์ฯ จะต้องคำนึงถึง การนำไปใช้ในแต่ละบริบทของแต่ละ Product ทั้ง ๓ ระดับ ได้

๑. ระดับ Setting Health Service คือ บุคคลและครอบครัว สามารถส่งเสริมสุขภาพและจัดการตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

๒. ระดับ Health Community Service คือ อนามัยชุมชนและสุขภาพของสาธารณะ สร้างระบบให้ชุมชนสามารถจัดการสุขภาพชุมชนตนเองในพื้นที่เขตเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ระดับ Health System Governance คือ ระดับนโยบาย ตามบทบาทการปฏิรูป (Reform) ที่กระทรวงสาธารณสุข¹¹ เพื่อมุ่งหวังพัฒนาระบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ๑๑ บทบาท ให้มีมาตรฐานเอื้อต่อการต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนพื้นที่กรุงเทพฯ (เขตสุขภาพที่ ๑๓ กรุงเทพฯ) โดยปรับจากเป็นผู้ดำเนินการเอง ไปเป็น การสนับสนุนให้เครือข่ายและภาคีเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม และศูนย์ฯ เป็นผู้ร่วมอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมกับกรุงเทพฯ ในฐานะที่กรุงเทพฯ เป็นทั้งภาคีเครือข่าย (ด้านยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ) มุ่งหวังจะให้บรรลุผล ดังนี้

๑. เครือข่ายสามารถดำเนินงานบริการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมให้กับประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เครือข่ายมีองค์ความรู้ สารสนเทศทางวิชาการการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม สามารถนำไปสู่การปฏิบัติถูกต้องตามมาตรฐาน

¹¹ การเป็นผู้อภิบาลระบบสุขภาพ 11 บทบาท คือ 1) กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์บนพื้นฐานความรู้ 2) สร้างและจัดการความรู้ 3) Technology Assessment 4) กำหนดและพัฒนามาตรฐานและกฎเกณฑ์ รวมทั้งการรับรองมาตรฐาน 5) พัฒนาระบบและกลไกในการเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ ตลอดจนผลิตภัณฑ์ต่างๆ 6) พัฒนาระบบกลไกในด้านกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมาย 7) พัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ 8) กำกับ ดูแล ติดตามประเมินผล ภาครัฐ/ท้องถิ่น/เอกชน 9) การเงินการคลัง 10) ข้อมูลข่าวสาร 11) กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนด้านสุขภาพ

๓. เครือข่ายสามารถดำเนินงานการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมอย่างมีมาตรฐาน เกิดพันธะสัญญา ร่วมกันอย่างเข้มแข็ง ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นต้นแบบองค์กรสุขภาพดี บุคลากร ระบบงาน และระบบบริการ ได้อย่างมีคุณภาพ สามารถเป็นศูนย์อ้างอิงทางวิชาการให้กับเครือข่ายในพื้นที่กรุงเทพฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วน Production ของ Collaboration & Support Line ศูนย์ฯ กำหนด ดังนี้

-Information

-Health Data Center

-Surveillance

-Knowledge

ซึ่ง ศูนย์ฯ คาดหวังว่า จะเป็นส่วนที่สนับสนุนให้การดำเนินงานของบุคลากรทั้งตาม Function และ Cluster ได้สะดวก ลดขั้นตอน และรวดเร็วมากขึ้น โดยฝ่ายสนับสนุนนี้ จะสนับสนุนข้อมูลผ่าน กระบวนการทำงานตามแผนที่กำหนดในแต่ละ Action plan

Screen&Select หรือ Outlet ของ ศูนย์ฯ มอบหมายการตัดสินใจ Decision Making ให้ Change Management (CCO,CO,CL) และรายงานต่อ CEO ในรูปแบบคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ทุกๆ ๒ สัปดาห์ และให้ความสำคัญของการบริหารแบบอย่างมืออาชีพของผู้มีประสบการณ์ ทุกระดับ เพื่อสร้าง Core Team Cluster ของแต่ละกลุ่มวัย โดยเน้นการทำงานแบบ Teamwork และการสร้างเครือข่ายการทำงานแบบเพื่อน พี่สอนน้อง การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

Sales&Service ของกรม หรือ Dealer ของศูนย์ฯ คือ พื้นที่กรุงเทพฯ (เขตเมือง) (Bangkok Metropolis) หมายรวมถึง เขตสุขภาพ (เขตสุขภาพที่ ๑๓ กรุงเทพฯ) ที่ศูนย์ฯ คาดหวังว่า จะเป็น Regional Lead Function และทำงานร่วมกันกับ ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักงานเขต คลินิกชุมชน และสำนักอนามัย

Purchaser Provider Regulator Function in Regional หรือ Direct customer ของศูนย์ฯ ได้แก่ การที่ศูนย์ฯ มีบทบาทหน้าที่ เป็น

- Regulator การบังคับใช้กฎระเบียบ (Law&Guideline) พื้นที่กรุงเทพฯ (เขตเมือง) (Bangkok Metropolis)

-Provider (Criteria&Standard) ให้กับสถานพยาบาลพื้นที่กรุงเทพฯ

-Purchaser (Criteria&Standard) ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ให้กับเกณฑ์ประเมินคุณภาพตาม ระบบหลักประกันสุขภาพ หรือระบบประกันสังคมและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับ สำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อการสนับสนุนงบประมาณ ผ่าน กองทุนต่างๆ หรือ มูลนิธิ หรือ สมาคม และเผยแพร่ผ่านช่องทางของมหาวิทยาลัย หรือ โรงเรียน และร่วมพัฒนางานด้านการส่งเสริมสุขภาพและ อนามัยสิ่งแวดล้อมกับ สำนักฯ และกรมวิชาการต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์ฯ ตั้งเป้าหมาย ภายในเดือนเมษายน พ.ศ.๒๕๖๐ ศูนย์ฯ มี ผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

- ๑.ทีมตรวจราชการเขตสุขภาพแบบมืออาชีพ
๒. Model Development (LTC) ชุมชนจัดการสุขภาพด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมให้ประชาชนในพื้นที่เขตเมือง ชุมชนแนวราบ (ชุมชน) และ ชุมชนแนวตั้ง (คอนโด)
๓. Excellence Center ด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม
- Research Service For Health promotion
๔. Teenage Pregnancy ลดลง
๕. มีแกนนำนักเรียนด้านสุขภาพ (NuPETH Coacher)
๖. เด็ก ๐-๕ ปี มีพัฒนาการสมวัย สูงสมส่วน
๗. คู่สมรสได้รับการตรวจสุขภาพก่อนตั้งครรภ์
๘. องค์การต้นแบบไร้พุง
๙. โรงพยาบาลมาตรฐานแม่และเด็ก
๑๐. ระบบการจัดการมูลฝอยติดเชื้อในเขตเมือง ฯลฯ

ขั้นตอนที่ ๗ รักษาอัตราเร่ง

ศูนย์ฯ ให้ความสำคัญกับการติดตามการดำเนินงาน โดยกำหนดประชุมติดตามงานทุก ๒ สัปดาห์ และการตั้งกลุ่ม Line ของแต่ละกลุ่มวัย เพื่อกำกับ ติดตาม ให้ได้ผลงานตาม ที่กำหนดไว้ใน Blueprint for Change และมีการติดตามงานตามแผนปฏิบัติการ (Action plan for Change) โดยมีการรายงานความก้าวหน้าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กรมอนามัย⁹ เมื่อวันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๙

ขั้นตอนที่ ๘ สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ตามที่กรมอนามัย โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ให้ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย (หนังสือที่ สธ. ๐๙๒๖.๐๒/ว ๕๒๔๒ ลงวันที่ ๒๑ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙) และทางศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ เมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ เพื่อพิจารณาโครงสร้างและอัตรากำลังที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ดำเนินการตามโครงสร้างการบริหารงานและโครงสร้างอัตรากำลังศูนย์พัฒนาสุขภาพเขตเมือง โดยปรับชื่อและบทบาทกลุ่มงานภายในตามโครงสร้างฯ ให้เหมาะสม ครอบคลุมอำนาจหน้าที่ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๕๒ และได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้กรมอนามัยเพื่อพิจารณาในที่ประชุม อภพ.กรมอนามัย ตั้งแต่วันที่ ๒๙ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๙ ซึ่งสำหรับชื่อหน่วยงาน (ศูนย์พัฒนาสุขภาพเขตเมือง) อยู่ระหว่างการพิจารณา อภพ.กรมอนามัย แต่เนื่องจากเพื่อให้การบริหารงานรองรับภารกิจในอนาคต (พื้นที่เขตเมือง) ศูนย์ฯ จึงมีการ Re-Structure ปรับกลไกและโครงสร้างระบบบริหารงานและโครงสร้างอัตรากำลัง¹¹ เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ สอดคล้องรับกับนโยบายการปรับบทบาทภารกิจ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (๓L Lead Lean Learn) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ยกระดับ ปรับเปลี่ยน และสร้างการเรียนรู้สู่การปฏิบัติทั่วถึงทุกหน่วยงานของกรมอนามัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้เพื่อให้การบริหารการ

เปลี่ยนแปลงในองค์กร (ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ) ได้รับการพัฒนาและขับเคลื่อนงานได้อย่างต่อเนื่อง ศูนย์ฯ จึงได้ดำเนินการถอดบทเรียน การบริหารการเปลี่ยนแปลง¹² (Lessons Learned) เมื่อวันที่ ๓๐ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๕๙ โดยเริ่มจากให้ทุกคนประเมินตนเอง ว่าตนเองมองว่ามีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน (ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ) ลักษณะใด โดยประเมินจากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของศูนย์ฯ ตาม ๘ ขั้นตอนของ Kotter สรุปข้อมูลดังนี้

๘ ขั้นตอนของ Kotter	ประเด็นที่ได้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างความรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน	๑.ผู้เข้าประชุมไม่ครบ ๑๐๐% ทำให้การได้รับข้อมูลไม่ชัดเจน ๒.นโยบายชัดเจน ทำให้มองเห็นการขับเคลื่อนงาน ๓.เนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเป็นควรเน้นด้านวิชาการส่งเสริม ป้องกัน มากกว่าการบริการ เพื่อให้ตรงกับภารกิจขององค์กร
ขั้นตอนที่ ๒ สร้างการนำให้เป็นเอกภาพ	๑.หัวหน้าไปประชุมแล้วไม่ได้ถ่ายทอดต่อ ไม่ทราบว่ามีการดำเนินการอะไร หรือต้องทำอะไร ๒.เรียนรู้งานจากงานเดิม (งานบริการ) พัฒนาไปงานวิชาการ ๓.ได้เรียนรู้งานแบบสหสาขาวิชาชีพ ๔.การทำงานในพื้นที่ทำให้ได้เรียนรู้งานเครือข่าย ๕.ระดมความคิดเห็นจากทุกกลุ่มงานให้มีการบูรณาการทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรม ต้นแบบการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นๆ ๖.การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสที่ได้รับการพัฒนาคนและงาน รวมทั้งการบูรณาเป็นทีม ๗.พยายามศึกษาและต้องการให้องค์กรจัดการประชุมด้านวิชาการที่เอื้อกับบุคลากร เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ๘.ระดมความคิด ทำงานเป็นทีม ทำงานแบบวิเคราะห์ สร้างผลงานนวัตกรรม เพื่อเป็นต้นแบบให้บุคคลอื่น ๙.ควรเน้นการพัฒนาทักษะการคิดแบบองค์รวม ที่จะพัฒนาต่อยอดงานด้านบริการและวิชาการไปด้วยกัน ๑๐.ต้องกำหนดแผนการพัฒนางานองค์กร การเข้าร่วมประชุมต่างๆขององค์กร ติดตามการสื่อสารต่างๆ ๑๑.การรับราชการเป็นสิ่งที่ดี คือความภาคภูมิใจต่อตนเองและครอบครัว การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ถือ

๘ ขั้นตอนของ Kotter	ประเด็นที่ได้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
	เป็นเป้าหมายและทิศทางต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนต่อไป ๑๒.การเป็นผู้นำ คิดอย่างเป็นระบบ พัฒนาตนเองตลอด ๑๓.สร้างความเข้าใจให้ทีมงาน นำองค์กรสู่เป้าหมายตามนโยบาย
ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดยุทธศาสตร์และแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	๑.พยายามรับฟังข้อมูล ปรับวิธีความคิดเรียนรู้ต่อเนื่อง ๒.มีความมุ่งมั่น ต่อการพัฒนางาน ๓.มีการประชุมชี้แจง การดำเนินงานเป็นระยะๆ ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการยอมรับ ๔.ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละสมาชิกในทีม ๕.ออกแบบโครงสร้างและจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน
ขั้นตอนที่ ๔ การสร้างและสนับสนุน Volunteer army	๑.ไม่มั่นใจว่าจะทำได้หรือไม่ ๒.ทีมงานแกนนำดี พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญ ๓.มีการเสริมพลังและสร้างขวัญกำลังใจ ๔.สร้างแรงบันดาลใจที่ดี เห็นสิ่งที่ดีๆ ไปสู่การพัฒนาที่ดีกว่าเดิม ๕.ต้องมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี
ขั้นตอนที่ ๕ ทำให้เป็นไปได้โดยการจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง	๑.ปิดกั้น ไม่เปิดเผย รับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและทั่วถึง ๒.สร้างผู้นำที่มีความเข้มแข็ง นำทีมวิชาการได้ ๓.ควรมีความชัดเจนในโครงสร้างกรอบอัตรากำลังที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนที่ ๖ การบ่งชี้และฉลองความสำเร็จในระยะสั้น	๑.ความร่วมมือของบุคลากรต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๒.การปรับเปลี่ยนโครงสร้างอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจหน่วยงาน
ขั้นตอนที่ ๗ รักษาความเร็วของการเปลี่ยนแปลงไม่ให้แผ่ว	๑.ยังไม่มีแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

๘ ขั้นตอนของ Kotter	ประเด็นที่ได้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
	๒.มีผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้ากลุ่ม ร่วมกำหนดแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำให้เห็นภาพชัดเจน ๓.มีการจัดประชุมระดมความคิดเห็น กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และรูปแบบในการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนที่ ๘ การสถาปนาการเปลี่ยนแปลงให้เป็นระบบงานประจำ	๑.พยายามคิดแต่ในหลายๆครั้ง ที่คิดพัฒนาไม่สามารถพัฒนาได้เป็นรูปธรรม ๒.ทำความเข้าใจเรียนรู้งานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ มาประยุกต์งานตนเอง ๓.ควรมีการวางแผนระยะยาว ๕ ปี เน้นการบูรณาการงานอย่างต่อเนื่อง ๔.สร้างแรงบันดาลใจว่า การเปลี่ยนแปลง สามารถเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันของเราทุกคนได้ งานที่ได้รับเป็นงานที่ท้าทาย สร้างความภาคภูมิใจกับงานที่เราทำทุกวัน ๕.เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ (Gen y และ Gen Z) เสนอข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนา

หลักฐานอ้างอิง

- ๑.รายงานสรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ” วันที่ ๒-๔ มีนาคม ๒๕๕๙ ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ รีสอร์ท จังหวัดราชบุรี
- ๒.รายงานข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) การปรับบทบาทภารกิจ ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ฉบับลงวันที่ ๑๕ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๙
- ๓.ภาพกิจกรรม ร่วมประกาศเจตนารมณ์ รวมพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้หลัก ๓L Lead Lean Learn เมื่อวันที่ ๑ เมษายน พ.ศ.๒๕๕๙ ณ ห้องประชุมทัตติย ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ
- ๔.คำสั่งกรมอนามัยที่ ๙๕/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๙ เรื่อง มอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าบริหารการเปลี่ยนแปลงและเลขานุการในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย
- ๕.รายงานสถานการณ์ บทบาท ภารกิจ โครงสร้าง ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ (ตาม ว.๑๓)
- ๖.รายงานการวิเคราะห์องค์กร ด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ พ.ศ.๒๕๕๙-๒๕๖๓ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ
- ๗.คำสั่งศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ที่ ๓๘/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนชุมชนจัดการสุขภาพแบบบูรณาการ ๕ กลุ่มวัย และอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง
- ๘.รายงานการยกระดับ (Lead) การดำเนินงานกลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ เพื่อพร้อมรับกลยุทธ์ (Strategy) และพันธกิจ (Mission) ตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) ของศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกรมอนามัยกำหนด ฉบับลงวันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๙

๙.รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน Blueprint for change รอบ ๑ เดือน หลัง Kick off ฉบับลงวันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๙

๑๐.คำสั่งศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ที่ ๓๗/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๙ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการแกนนำเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ

๑๑.บันทึกที่ สธ ๐๙๓๕.๐๕/๔๐๑ ลงวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๕๙ เรื่อง มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๕๙

๑๒.ภาพกิจกรรมถอดบทเรียนการบริหารการเปลี่ยนแปลงศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ ๓๐ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๕๙

๑๓.รายงานสรุปภาพรวมความคิดเห็นของบุคลากรศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ต่อความพร้อม การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรมอนามัย สํารวจเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๕๙

๑๔.สำเนาโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ

๑๕.ภาพกิจกรรมการประชุมคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๙

๑๖.สำเนาโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

๑๗.รายงานการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ศูนย์อนามัยที่ ๑๓ กรุงเทพฯ ฉบับลงวันที่ ๒ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๙

