

## PMQA กับการพัฒนาคุณภาพของกรมแพทยทหารอากาศ

นาวาอากาศเอก อนุตตร จิตตินันท์  
ผู้อำนวยการ กองวิทยาการ กรมแพทยทหารอากาศ

กรมแพทยทหารอากาศ ได้มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง โดยโรงพยาบาลในสังกัดของกรมแพทยทหารอากาศได้มีการพัฒนาคุณภาพในแนวทางของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) อย่างต่อเนื่องมากกว่า ๑๐ ปี จนโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ได้รับการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation, HA) ในปี ๒๕๔๕ และได้รับการต่ออายุการรับรองอีก ๒ ครั้ง ในปี ๒๕๔๗ และ ๒๕๕๐ ส่วนโรงพยาบาลจันทบุรีเบกษา ก็ได้รับการรับรองคุณภาพตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ และได้รับการต่ออายุการรับรองเมื่อเดือนมกราคม ๒๕๕๑

ในส่วนของโรงพยาบาลกองบินในต่างจังหวัดนั้นได้เริ่มการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตามแนวทางของ Hospital Accreditation ตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๐ จากการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของกรมแพทยทหารอากาศและความร่วมมือร่วมใจของชาวโรงพยาบาลกองบินทั้งหมด ทำให้การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลกองบินเจริญรุดหน้าอย่างรวดเร็ว จนทำให้โรงพยาบาลกองบิน ๘ แห่งจากทั้งหมด ๑๐ แห่งได้รับการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลชั้นที่ ๑ จาก พรพ. และในจำนวนนั้น ๒ โรงพยาบาลได้รับการรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลชั้นที่ ๒ ในเวลาเพียงปีเศษ และคาดว่าโรงพยาบาลกองบินทั้งหมด ๑๐ แห่งจะได้รับการรับรองภายในเดือนกันยายน ๒๕๕๒ นี้

สำหรับการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอื่นของกรมแพทยทหารอากาศในส่วนที่ไม่ได้เป็นโรงพยาบาลนั้น ได้มีการนำเครื่องมือต่างๆ ในการพัฒนามาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น กลุ่มกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ (QC) การนำ balanced scorecard มาใช้ในการติดตามกลยุทธ์ การนำการจัดการความรู้ (knowledge management, KM) จนได้รับรางวัลและคำชมเชยจากกองทัพอากาศอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศได้มีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) มาใช้ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนจนได้มีการพัฒนาและได้รับการรับรองจากองค์การภายนอกมาโดยตลอด และกองเวชศาสตร์ป้องกัน กรมแพทยทหารอากาศก็ได้รับการรับรองคุณภาพสำหรับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Health Promoting Hospital) ในโครงการ Healthy Thailand ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขเช่นกัน

เมื่อการพัฒนาระบบราชการของประเทศโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้ดำเนินการกระตุ้นองค์กรภาครัฐให้มีการพัฒนาโดยให้มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และใช้การประเมินด้วยตัวชี้วัดต่างๆ นั้น กองทัพอากาศซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานในระดับกรมในความหมายของ กพร. ได้มีการดำเนินการจัดทำคำรับรองเช่นกัน ถึงแม้ว่ากรมแพทยทหารอากาศจะเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุน ไม่ได้เป็นหน่วยที่ปฏิบัติภารกิจหลักของกองทัพอากาศก็ตาม แต่กรมแพทยทหารอากาศก็ได้รับความ

ไว้วางใจจากกองทัพอากาศในการเป็นเจ้าของภาพตัวชี้วัดหรือเป็นส่วนสนับสนุนตัวชี้วัดของการพัฒนาระบบราชการของกองทัพอากาศตลอดมา

เมื่อสำนักงาน กพร. ได้มีการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารงานภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพส่วนราชการเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization, HPO) และได้ให้กองทัพอากาศซึ่งถือเป็นหน่วยงานระดับกรมดำเนินการพัฒนาองค์กรโดยใช้เกณฑ์ PMQA ตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ โดยให้มีการดำเนินการเบื้องต้นในปีแรกในหมวดที่ ๑ และหมวดที่ ๒ เท่านั้น

สำหรับแผนการดำเนินการ PMQA ของกองทัพอากาศได้กำหนดไว้ดังนี้

ปี ๒๕๕๒ เริ่มดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับ PMQA

ปี ๒๕๕๓ หน่วยขึ้นตรงดำเนินการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร (หมวด P) และให้หน่วยนำร่อง ๔ หน่วยได้แก่ กรมควบคุมการปฏิบัติทางอากาศ (คปอ.ทอ.) กรมส่งกำลังบำรุง (กบ.ทอ.) กรมสื่อสารทหารอากาศ (สอ.) และกองบินในต่างจังหวัดอีก ๑ กองบินดำเนินการครบทุกหมวดรวมทั้งจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

ปี ๒๕๕๔ ส่วนกำลังรบและส่วนส่งกำลังบำรุงดำเนินการครบทุกหมวดพร้อมแผนพัฒนาองค์กร ส่วนบัญชาการ ส่วนศึกษา และส่วนกิจการพิเศษเลือกหน่วยนำร่องดำเนินการ ๑ หน่วย

ปี ๒๕๕๕ หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ ๔๑ หน่วย ดำเนินการ PMQA ขั้นพื้นฐานครบทุกขั้นตอนทุกหน่วยขึ้นตรง

ในส่วนของกรมแพทย์ทหารอากาศซึ่งอยู่ในส่วนส่งกำลังบำรุงนั้นถูกกำหนดในแผนของกองทัพอากาศให้ดำเนินการเรื่อง PMQA ในปี ๒๕๕๔ และสถาบันเวชศาสตร์การบินซึ่งขึ้นเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศตามโครงสร้างกองทัพอากาศปี ๒๕๕๒ นั้น ถูกจัดอยู่ในส่วนกิจการพิเศษ จึงถูกกำหนดให้ดำเนินการในปี ๒๕๕๕ อย่างไรก็ตามแม้จะไม่ได้ถูกบังคับให้ดำเนินการเรื่อง PMQA ในปัจจุบัน แต่ทั้งกรมแพทย์ทหารอากาศและสถาบันเวชศาสตร์การบินได้มองเห็นประโยชน์ของการนำ PMQA มาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบระบบการจัดการภายในองค์กร ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันภายใต้แนวทางปฏิบัติและพัฒนาเดียวกัน เพื่อเป็นกระจุกเงาในการมององค์กรว่าต้องแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง ดังนั้นทั้งกรมแพทย์ทหารอากาศและสถาบันเวชศาสตร์การบินได้เริ่มดำเนินการเรื่อง PMQA ก่อนที่จะถูกบังคับ

ความคาดหวังของผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หากหน่วยงานของกรมแพทย์ทหารอากาศไม่พัฒนาตนเองแล้วจะทำให้องค์กรแย่ลง ผู้นำคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในระบบคุณภาพ กรมแพทย์ทหารอากาศโดยเจ้ากรมแพทย์ทหารอากาศได้ประกาศนโยบายนำ PMQA มาใช้ในการพัฒนากกรมแพทย์ทหารอากาศตั้งแต่ช่วง ๑ ปีที่ผ่านมา ทำให้กรมแพทย์ทหารอากาศและหน่วยขึ้นตรงได้เริ่มดำเนินการให้ความรู้โดยเชิญวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จากสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ และจากคณะแพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มาบรรยาย

โรงพยาบาลหลักของกรมแพทยทหารอากาศทั้งสองแห่ง ได้แก่โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชและโรงพยาบาลจันทบุรีเบกษาซึ่งมีพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตามแนว Hospital Accreditation ได้ส่งทีมงานเข้าร่วมการอบรม TQA criteria ในเดือนมีนาคม ๒๕๕๒ และสมัครเข้าร่วมโครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ Thailand Quality Award (TQA) กับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อมุ่งเป้าสู่ TQA

ในเดือนมิถุนายน ๒๕๕๒ กรมแพทยทหารอากาศได้จัดการสัมมนาเรื่อง “PMQA กับการพัฒนาคุณภาพ พอ.” โดยจัดให้มีการบรรยายโดยอาจารย์ศุภชัย เมืองรักษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ณ ห้องบรรยาย ๑ กองวิทยาการ กรมแพทยทหารอากาศ ในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๒ เพื่อปูพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และเป็นแนวทางการดำเนินการในเรื่องของ PMQA ให้แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา

๑๗-๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๒ ได้จัดการสัมมนานอกสถานที่ ๓ วัน โดยใช้วิทยากรภายใน มีผู้ร่วมการสัมมนา ๗๐ คนซึ่งเป็นระดับผู้บริหารของหน่วยขึ้นตรงของกรมแพทยทหารอากาศ การสัมมนาเป็นแบบสัมมนากลุ่มย่อย ๗ กลุ่มตามหน่วยขึ้นตรงของกรมแพทยทหารอากาศดำเนินการประเมินตนเอง โดยในวันแรกให้ทุกกลุ่มจัดทำ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” (Organization Profile) เพื่อให้เข้าใจถึงพื้นฐานของหน่วยงานและสิ่งที่หน่วยงานนั้นเห็นว่ามีค่าสำคัญ ช่วยในการระบุข้อมูลสำคัญที่อาจขาดหายไป และทำให้เกิดการมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เมื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรของแต่ละหน่วยเสร็จแล้วได้ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีวิทยากรภายในและวิทยากรจากสำนักพัฒนาระบบราชการ กองทัพอากาศให้คำแนะนำ

ในวันที่ ๒ ของการสัมมนาได้แบ่งกลุ่มสัมมนาเป็น ๗ กลุ่มเช่นเดิมเพื่อให้ประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในหมวด ๑-๖ ซึ่งเกณฑ์ระดับพื้นฐานนี้เป็นเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งยากมากนักเหมาะสำหรับการเริ่มต้น และเป็นเกณฑ์ที่สำนักงาน กพร.กำหนดให้หน่วยราชการดำเนินการ โดยการสัมมนามุ่งเน้นให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติมากกว่าการเขียนรายงาน เน้นการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยใช้ ADLI ในการประเมิน แต่เน้นการปรับปรุงพัฒนามากกว่าการได้คะแนนสูง และให้แต่ละกลุ่มได้นำเสนอผลสัมมนาเรื่อง การประเมินตนเองในหมวด ๑ การนำองค์กร และ ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแนวทางการประเมิน หลังจากนั้นจึงให้แต่ละกลุ่มประเมินตนเองจนครบ ๖ หมวดเพื่อหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา (Opportunity For Improvement, OFI) ที่สำคัญของแต่ละหมวด

วันสุดท้ายของการสัมมนาเป็นการนำเสนอผลการสัมมนาเรื่อง จุดแข็งและโอกาสพัฒนาที่สำคัญของแต่ละหน่วยขึ้นตรงให้แก่เจ้ากรมแพทยทหารอากาศและผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้รับฟัง โดยแต่ละกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการประเมินองค์กรและหาโอกาสพัฒนา จากดำเนินการสัมมนาในครั้งนี้ทำให้ทราบและเข้าใจแนวคิดและหลักการ PMQA มากขึ้นกว่าการฟังคำบรรยายอย่างเดียวเนื่องจากได้ลง

มือทำเอง และยังทำให้หน่วยได้รู้จักองค์กรของตัวเองดีขึ้นจากการสัมมนาว่าลักษณะสำคัญขององค์กร รวมทั้งได้รู้จักหน่วยงานต่างๆ ของกรมแพทยทหารอากาศดีขึ้น ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยให้อาสาสมัครสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้น

จากการสัมมนาเรื่อง PMQA กับการพัฒนาคุณภาพกรมแพทยทหารอากาศดังกล่าว ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ร่วมกันวางแผนทางการดำเนินงานเรื่อง PMQA ของกรมแพทยทหารอากาศเบื้องต้นดังนี้

๑. ให้นำหน่วยขึ้นตรงทุกหน่วยจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรฉบับสมบูรณ์ให้เสร็จสิ้นภายใน มิถุนายน ๒๕๕๒

๒. ให้นำหน่วยขึ้นตรงทุกหน่วยแปลงโอกาสพัฒนา (Opportunity For Improvement, OFI) ที่สำคัญในแต่ละหมวดๆ ละ ๑ ประเด็นเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานส่งกรมแพทยทหารอากาศก่อน ๑ กันยายน ๒๕๕๒ และนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนทุกไตรมาส

๓. จัดตั้งคณะกรรมการ (Steering Team) และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Working Team) ของกรมแพทยทหารอากาศ

หลังจากสัมมนาของกรมแพทยทหารอากาศในเดือนมิถุนายนแล้วแต่ละหน่วยขึ้นตรงของกรมแพทยทหารอากาศได้มีการดำเนินการต่อเนื่องตามแนวทางที่กำหนด และแต่ละหน่วยขึ้นตรงได้จัดการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเรื่อง PMQA แก่บุคลากร นอกจากนี้กรมแพทยทหารอากาศยังได้สนับสนุนงบประมาณให้แก่หน่วยงานที่ไม่มีรายรับสถานพยาบาลจัดการสัมมนาและให้ความรู้เรื่อง PMQA ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ กองวิทยาการ และส่วนของกองบังคับการ กรมแพทยทหารอากาศอีกด้วย ในส่วนของสถาบันเวชศาสตร์การบินซึ่งแยกออกจากกรมแพทยทหารอากาศในโครงสร้างปี ๒๕๕๒ นั้น ได้เริ่มนำ PMQA มาดำเนินการ โดยเริ่มจากการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร และเริ่มการประเมินตนเองในหมวดต่างๆ เพื่อหาโอกาสพัฒนาเช่นเดียวกัน