

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการ
ของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน

จัดทำโดย นางสาวคันธมาลี ธรรมวิมุติ
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ หัวหน้าฝ่าย
สังกัด โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน สำนักการแพทย์

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๕
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

คำนำ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๕ ซึ่งเป็นกิจกรรมบูรณาการความรู้จากการศึกษา ในหลักสูตรดังกล่าว เพื่อให้ผู้ศึกษาได้คิดวิเคราะห์อย่างมีระบบ โดยสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาบูรณาการ และนำไปสังเคราะห์กับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดทำรายงานในครั้งนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้อำนวยการกองคลัง สำนักการศึกษา (นางวิชชุกรรณ อ่ำไพรัตน์) อาจารย์ที่ปรึกษา และขอขอบคุณวิทยากร คณะผู้บริหาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ได้สนับสนุน อำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินการตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม ทำให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวคันทมาลี ธรรมวิมุตติ

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญตาราง	
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๖
เป้าหมาย	๖
ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน	๖
กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๙
ระยะเวลาดำเนินการ	๑๘
งบประมาณ	๑๘
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๘
ข้อเสนอแนะ	๑๙
บรรณานุกรม	

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๑	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	๑๐
๒	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	๑๒
๓	สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	๑๓
๔	สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	๑๔
๕	SWOT เมทริกซ์	๑๕
๖	ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	๑๗
๗	ข้อมูลแสดงตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล	๑๘

๑. ชื่อเรื่อง : การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครได้รับบริจาคที่ดินบริเวณแขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน ขนาด ๓๔ ไร่ ๑ งาน ๘๐ ตารางวา ซึ่งผู้บริจาคที่ดินดังกล่าวได้แสดงความจำนงเพื่อให้กรุงเทพมหานครใช้ก่อสร้างโรงพยาบาลและได้มีการโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินให้แก่กรุงเทพมหานครแล้ว เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๒ ที่ดินดังกล่าวอยู่ในพื้นที่ทางฝั่งใต้ของกรุงเทพมหานคร (เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตทุ่งครุ เขตจอมทอง เขตราชบุรีบูรณะและมีพื้นที่ติดต่อกับจังหวัดสมุทรปราการและสมุทรสาคร) ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวนี้ปรากฏว่าไม่มีโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลของรัฐหรือของกรุงเทพมหานครที่ให้บริการแก่ประชาชนได้ครบรูปแบบ กรุงเทพมหานครซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ รวมทั้งตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ที่ใช้อยู่ในขณะนั้น) ได้ประเมินสถานการณ์ของประเทศ โดยประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานะด้านสังคมประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุจากการมีโครงสร้างประชากรที่วัยสูงอายุเพิ่มขึ้น และเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา ๗ รอบ (๕ ธันวาคม ๒๕๕๔) กรุงเทพมหานครโดยสำนักงานแพทย์ จึงได้จัดทำโครงการจัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ผู้สูงอายุและโรงพยาบาลในเขตบางขุนเทียน โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

๑. จัดตั้งศูนย์เวชศาสตร์ผู้สูงอายุ ประกอบด้วย อาคารเวชศาสตร์ฟื้นฟู/ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ อาคาร Hospice Care ขนาด ๑๐๐ เตียง และอาคารศูนย์ความเป็นเลิศด้านเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ

๒. จัดตั้งโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด ๒๐๐ เตียง เพื่อให้บริการประชาชนในพื้นที่เขตบางขุนเทียนและพื้นที่ใกล้เคียง

จากวัตถุประสงค์ข้างต้นจึงได้มีมติ ก.ก. ครั้งที่ ๗/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ให้จัดตั้งโรงพยาบาลบางขุนเทียนกรุงเทพมหานครและศูนย์เวชศาสตร์ผู้สูงอายุ เป็นส่วนราชการใหม่ระดับกอง สังกัดสำนักงานแพทย์ และได้เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕ โดยใช้ชื่อว่า “โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน”

สืบเนื่องจากมติ ก.ก. ครั้งที่ ๗/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๕ เห็นชอบให้จัดตั้งโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนและศูนย์เวชศาสตร์ผู้สูงอายุ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย งานเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพและสมรรถภาพ ส่งเสริมสนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

โดยระยะเริ่มต้นกำหนดให้มีส่วนราชการภายในดังนี้

- ๑) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- ๒) กลุ่มงานบริการทางการแพทย์
- ๓) กลุ่มงานทันตกรรม
- ๔) ฝ่ายการพยาบาล

ปัจจุบันโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนได้ให้บริการรักษาแก่ประชาชนโดยทั่วไป ในอาคารผู้ป่วยนอก (ชั่วคราว) สำหรับอาคารถาวรได้รับงบประมาณกรุงเทพมหานครในการก่อสร้าง อาคารโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการก่อสร้าง โดยบริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน) งบประมาณ ๒,๙๙๐,๙๙๙,๙๑๕ บาท และดำเนินการโดย สำนักการโยธา

การให้บริการประชาชนตั้งแต่เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ ปรากฏว่า ณ ปัจจุบัน มีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี วิเคราะห์ได้จากสถิติปริมาณผู้ป่วยย้อนหลัง ๓ ปี ได้ดังนี้

ปีงบประมาณ วันและเวลา	พ.ศ.๒๕๕๘	พ.ศ.๒๕๕๙	พ.ศ.๒๕๖๐	พ.ศ.๒๕๖๑
การมารับบริการผู้ป่วยนอก (ราย)	๑๕,๒๘๕	๒๕,๕๑๙	๓๕,๗๔๔	๕๗,๗๕๗
นอกเวลาราชการในวัน ราชการสัปดาห์ละ ๑ วัน (พุธ) (ราย)		๒,๙๖๖ (เริ่ม ๗ พ.ย.๕๘)	๓,๘๖๘	๕๗๖๔
วันหยุดราชการ และวันหยุดนักขัตฤกษ์(ครั้ง)		๒๘๘ (เริ่ม ๗ พ.ย.๕๘)	๓๘๖	๘๔๗

กรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเป้าหมายดังนี้

๑) เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ได้ระบุสถานการณ์และแนวโน้มว่า เมื่อพิจารณาจากกรอบแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี และแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๖๐) นั้น ประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการพิจารณาและปรับปรุงได้แก่

- การผลักดันในการนำนโยบายและแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี และแผนบริหาร/แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

- การศึกษาภารกิจในอนาคตของกรุงเทพมหานครที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อกำหนดกรอบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ และทบทวนการกำหนดสมรรถนะให้

สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามแผนบริหารราชการ การปรับเปลี่ยนของนโยบายการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการปรับปรุงแบบการบริหารราชการของกรุงเทพมหานคร

- การกำหนดคุณสมบัติและความสามารถเฉพาะตำแหน่งให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงโดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาชีพของแต่ละสาขาเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสถานการณ์และแนวโน้มข้างต้นจึงนำไปสู่การกำหนดเป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากรในมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ ที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร และเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งในสภาพปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้มีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรตามหลักสมรรถนะ รวมทั้งมีการจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) ไว้ในแต่ละปีที่ผ่านมา รวมถึงมีการประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม/การพัฒนาในบางเรื่องจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ยังมีได้ขยายออกไปยังผู้รับบริการที่แท้จริงคือประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ ในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนานั้นยังคงมีการจัดสรรงบประมาณและการดำเนินการในการฝึกอบรม/พัฒนา โดยหน่วยงานต่างๆ ของกรุงเทพมหานครด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรงของกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการรับทราบ และให้ความเห็นชอบในการดำเนินการ หากวิเคราะห์สภาพในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ จะพบว่างบประมาณในด้านทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงควรบูรณาการและกำหนดแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้มีความเป็นเอกภาพ และสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาและคุ้มค่าในการใช้งบประมาณอย่างแท้จริง

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม ควรดำเนินการควบคู่ทุกด้านไปทั้งการพัฒนาและปลูกฝังบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และมุ่งส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงานในกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในอนาคตสำหรับวิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร

๒) เป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานครมีระบบบริหารบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ได้ระบุสถานการณ์และแนวโน้มว่า การสร้างความเข้มแข็งกรุงเทพมหานครให้มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรม สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูงและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ มีประเด็นหลักที่ควรต้องพิจารณาและดำเนินการดังนี้

- ทบทวนพิจารณาคำเนินการและวางเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- การบริหารโครงสร้างอัตรากำลังให้มีความเหมาะสมควรดำเนินการทบทวนกรอบ/แผนอัตรากำลังในอนาคตให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการและรองรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายของการให้บริการประชาชนผู้รับบริการโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศทางทรัพยากรบุคคลให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มที่

- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกรุงเทพมหานครในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามที่บทบัญญัติของกฎหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อสร้างความพร้อมและสร้างความเข้มแข็งและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งกลยุทธ์ โครงสร้างและระบบงาน

- การพัฒนาและมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

- การบริหารเส้นทางอาชีพให้มีความชัดเจนเหมาะสม และเป็นรูปธรรม มากขึ้นมีการกำหนดเส้นทางอาชีพพิเศษสำหรับคนที่มีความรู้ความสามารถ ที่เรียกว่าการบริหารคนเก่ง (Talent Management) และการสร้างเส้นทางอาชีพที่เป็นเส้นทางด่วน (Fast Track) สำหรับบุคลากรของกรุงเทพมหานคร

- การสรรหาบุคลากรสายวิชาชีพและสร้างความก้าวหน้า เพิ่มศักยภาพระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยมุ่งเน้นความสอดคล้องเชื่อมโยงกับสมรรถนะและทักษะทั่วไปและส่งเสริมความก้าวหน้าตามการบริหารเส้นทางอาชีพที่กำหนดไว้

- เสริมสร้างความสมดุลในชีวิตตามแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) เพื่อสร้างความสมดุลและความสุขในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรักและภูมิใจในการทำงาน อันจะส่งผลต่อการรับรู้และความต้องการที่จะเข้าทำงานในกรุงเทพมหานครในอนาคต

- เสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรักภูมิใจในองค์กร

โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักการแพทย์ โดยกำหนดส่วนราชการภายใน ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานบริการทางการแพทย์ กลุ่มงานทันตกรรม และฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายบริหารงานทั่วไปมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการประสานงาน สนับสนุนการให้บริการด้านต่างๆ แก่โรงพยาบาล ดังนี้

- การบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหารราชการทั่วไป งานสารบรรณรับ – ส่ง บริหาร ค้นหา จัดเก็บรวบรวมข้อมูล ร่าง – พิมพ์หนังสือ และเอกสารราชการ

- งานการเงินและบัญชี การจัดทำบัญชี การเบิกจ่ายเงิน การควบคุมงบประมาณ การจัดทำรายงานแสดงฐานะทางการเงิน และการบริหารต้นทุนผลผลิต

- งานการพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสัญญา การจัดทำบัญชีพัสดุ การจัดทำทะเบียน การเบิกจ่าย การจัดหาคลังพัสดุ การจำหน่าย และการบริหารสินทรัพย์

- งานด้านการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาล การวิเคราะห์ โครงสร้างและอัตรากำลัง การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน ลาออก บำเหน็จบำนาญ การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวินัยและระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการต่างๆ

- งานด้านสถานที่ ดูแล และปรับปรุงสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในโรงพยาบาล ให้มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะและมีบรรยากาศที่ดี

- งานด้านการประชาสัมพันธ์ วางแผน ดูแล การประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรม ความรู้ ความก้าวหน้าและผลงานของโรงพยาบาล

ผู้ศึกษาในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่ กำกับดูแล แนะนำ ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา วางแนวทางการทำงาน แก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งทำการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนางานของฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลผู้สูงอายุ บางขุนเทียน มีผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้าง แม่บ้าน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และเจ้าหน้าที่ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ที่อยู่ในกำกับดูแลอีก รวมทั้งสิ้น จำนวน ๒๒ อัตรา ผู้ศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะพัฒนางานภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารจัดการโรงพยาบาลมุ่งสู่ความเป็นเลิศ” เนื่องจากประสบปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ เพราะมีข้อจำกัดเรื่องอัตรากำลัง บุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดขาดความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และมีการย้าย ลาออก หรือโอนไปส่วนราชการอื่น ประกอบกับข้อกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่มิได้มีการรวบรวมจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการสืบค้น ทำให้โรงพยาบาลประสบปัญหาในการบริหารจัดการส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในภาพรวม ได้แก่ งานสารบรรณ งานด้านพัสดุ งานงบประมาณการเงินและบัญชี งานด้านสถานที่ งานซ่อมบำรุง งานด้านประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษา จึงเกิดแนวคิดที่จะพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยจะพัฒนากระบวนการให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน เป้าประสงค์ที่ ๗.๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากรในมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีความเป็นมืออาชีพ ที่เหมาะสมกับการบริหารมหานคร และเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม และเป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานครมีระบบบริหารบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน คือ “มุ่งเป็นโรงพยาบาลทุติยภูมิที่มีคุณภาพ เป็นเลิศด้านผู้สูงอายุ บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลเป็นองค์กรแห่งความสุข” สำหรับในการดำเนินการพัฒนาได้นำกรอบแนวคิดเรื่อง SWOT และการบริหารความเสี่ยงมาเป็นแนวทาง

ดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มีคุณภาพในการให้บริการ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่กรุงเทพมหานคร

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน
๒. เพื่อลดการสูญเสียที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงในงานของฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน
๓. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน ทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข Happy workplace

๔. เป้าหมาย

๑. มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๒
๒. ดำเนินการตามมาตรการป้องกัน/แผนการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๒
๓. ผลการสำรวจระดับความสุขของบุคลากรโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน โดยเครื่องมือ happinometer เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ ๑๐ (จะทำการสำรวจครั้งแรกก่อนดำเนินกิจกรรม และทำการสำรวจอีกครั้งเมื่อดำเนินกิจกรรมแล้ว และนำผลมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งจะต้องเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐)

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

ในการอบรมหลักสูตรผู้บริหารมหาระดับต้น มีวิชา การวิเคราะห์ SWOT สอนโดย อาจารย์สุเทพ ธัญญสิทธิ์ มาเป็นกรอบแนวคิด รวมทั้งต่อยอดทำให้เกิดแผนงาน โครงการ และเชื่อมโยงไปสู่งบประมาณ

นายเอกชัย บุญยาธิชฎาน (๒๕๕๓) ได้ให้ความหมายในเบื้องต้นว่า SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะเป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผน การนำแผนไปสู่ปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล

จุดแข็ง (Strength) คือ เจริญไภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้บองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการจัดทำกิจกรรมใดๆที่สามารถนำเจริญไเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่จะเจริญไนั้นยังมีผลอยู่

จุดอ่อน (Weakness) คือ เจริญไภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้บองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน หากไม่ได้มีการปฏิบัติการใดๆที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่จะเจริญไนั้นยังมีผลอยู่

โอกาส (Opportunity) คือ เจริญไภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้บองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการทำกิจกรรมใดๆ ที่สามารถนำเจริญไเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาที่จะเจริญไนั้นยังมีผลอยู่

ภัยคุกคาม (Treat) คือ เจริญไภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อให้บองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันหากไม่ได้มีการปฏิบัติการใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่จะเจริญไนั้นยังมีผลอยู่

การศึกษาคั้งนี้ จะดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในการนี้มนักวิชาการหลายผู้ศึกษามีความสนใจรูปแบบของ Seven-S Framework of McKinsey พิจารณาสภาพแวดล้อมจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑. Strategy - กลยุทธ์ ๒. Structure - โครงสร้าง ๓. System - ระบบ ๔. Style - รูปแบบ ๕. Staff - บุคลากร ๖. Skill - ทักษะ ๗. Share Value - ค่านิยม สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจากโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร โดยแบ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าว คือ ๑. ปัจจัยทางการเมือง ๒. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ๓. ปัจจัยทางสังคม ๔. ปัจจัยทางเทคโนโลยี ๕. ปัจจัยทางกฎระเบียบหรือกฎหมาย ๖. ปัจจัยสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ ได้นำหลักการ Risk Management ซึ่งได้มีนักวิชาการ ผศ.ดร. ชัยณรงค์ ชันผนิก “ความเสี่ยง (Risk)” คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด หรือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ นอกจากนี้ความเสี่ยงยังเป็นสิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกิจกรรม โครงการที่เรากำลังทำเป็นประจำ ซึ่งเรียกว่า Operational Risk อาจเป็นความเสี่ยงทางด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) ทางด้านการแข่งขัน (Competitive) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็นเป้าหมาย อะไรเป็นวัตถุประสงค์ที่เราที่กำหนดไว้ และหากจะดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่องปัญหาและอุปสรรคคืออะไร หรือจะดูว่าอะไรคือ “ตัวขัดขวาง” ความสำเร็จ ดังนั้น ความเสี่ยงจึงถูกวัดได้ด้วยผลกระทบที่ได้รับ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ การบริหารความเสี่ยงของโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้การตัดสินใจโดยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ต่าง ๆ จะช่วยให้มีความมั่นใจในผลสำเร็จว่าจะสามารถจัดการความเสี่ยงได้ และทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การดำเนินการตามโครงการก็อาจเกิดความเสี่ยงได้อีก และอาจเกิดผลกระทบกับความสำเร็จของโครงการได้ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงครอบคลุมความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงด้านกำหนดการ และความเสี่ยงด้านเทคนิค หากไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ในวางแผนปฏิบัติการแก้ไข ติดตามประเมินผล ผลเสียหายอย่างร้ายแรงย่อมเกิดขึ้นกับโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ได้ เมื่อความเสี่ยงสามารถถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ ที่มากระทบ จึงอาจจำแนกปัจจัยเสี่ยงที่ต้องการวัด ตามด้านต่างๆ ของผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ (S: Strategic) ด้านการปฏิบัติงาน (O : Operation) ด้านนโยบาย (P : Policy) ด้านการเงิน (F : Financial) และ ด้านเหตุการณ์ภายนอก (E : Event)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อาจมาได้จากหลายสาเหตุ เช่น ระบบงานขององค์กร บุคลากร การเงินการคลัง การเมืองเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลูกค้ำหรือผู้รับบริการ สภาพการแข่งขัน เป็นต้น และอาจมีแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนี้

ความเสี่ยง ภายในองค์กร เช่น

- สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- ระบบบัญชีที่ไม่น่าเชื่อถือ
- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เป็นต้น

ความเสี่ยงภายนอกองค์กร เช่น

- การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- กระแสโลกาภิวัตน์
- เสถียรภาพทางการเมือง
- การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค
- กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๖ ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาจะดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยกำหนดแนวทางการดำเนินการดังนี้

๑. วางแผนการปฏิบัติงานในหัวข้อที่นำเสนอโดยนำหลักวิชาการ แนวคิดและทฤษฎีเรื่อง การวิเคราะห์ SWOT และการบริหารความเสี่ยง มาเป็นกรอบแนวคิด
๒. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) ของโรงพยาบาลพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รายละเอียดตามตารางที่ ๑ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รายละเอียดตามตารางที่ ๒

ตารางที่ ๑ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
<p>๑. Strategy – กลยุทธ์</p> <p>๑.๑ ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์</p>	<p>- มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>- โรงพยาบาลมีแผนปฏิบัติราชการตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ตามเป้าหมายดังนี้</p> <p>๑) เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากร กรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน</p> <p>๒) เป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานครมีระบบบริหารบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้</p> <p>- ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร</p>	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดแข็ง</p> <p>จุดแข็ง</p>
<p>๒. Structure – โครงสร้าง</p> <p>๒.๑ ลำดับชั้นการบังคับบัญชา</p> <p>๒.๒ โครงสร้าง</p>	<p>- มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่</p> <p>- การกำหนดส่วนราชการภายในและจำนวนอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับภาระงาน และภารกิจที่ต้องดำเนินการเหมือนกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังมากกว่า</p>	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p>
<p>๓. System – ระบบ</p> <p>๓.๑ การพัฒนางาน</p> <p>๓.๒ ระบบงาน</p>	<p>- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>- ไม่มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
<p>๔. <u>Style – รูปแบบ</u></p> <p>๔.๑ รูปแบบการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในที่ดี - โรงพยาบาลไม่ผ่านการตรวจประเมินมาตรฐาน Green and Clean Hospital - มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในโรงพยาบาล - ขาดการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องเฉพาะ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง สารบรรณ การเงิน เป็นต้น - ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาลอื่น 	<p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>
<p>๕. <u>Staff – บุคลากร</u></p> <p>๕.๑ ประเมินข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต</p> <p>๕.๒ ผู้รับผิดชอบงาน</p> <p>๕.๓ การปฏิบัติงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต - มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย เนื่องจากมีการย้าย โอน และลาออก - มีข้อจำกัดเรื่องการมอบหมายงานเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้าง - บุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกับความสามารถ และปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ - บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน 	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>
<p>๖. <u>Skill – ทักษะ</u></p> <p>๖.๑ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน</p> <p>๖.๒ ทักษะในงานที่ทำ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความมุ่งมั่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงกล้าแสดงความคิดเห็น - บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน - ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์ 	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p> <p>จุดอ่อน</p>
<p>๗. <u>Share value – ค่านิยมร่วม</u></p> <p>๗.๑ ความพึงพอใจของรับผู้รับบริการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ - โรงพยาบาลกำหนดค่านิยมร่วมกัน 	<p>จุดแข็ง</p> <p>จุดแข็ง</p>

ตารางที่ ๒ : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ลักษณะ	โอกาส/ ภัยคุกคาม
๑. ปัจจัยทางการเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายรัฐบาลผลักดันและให้ความสนใจเรื่องผู้สูงอายุ - กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว เกิดการชะงักงัน - การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองมีผลต่อนโยบายของรัฐ - นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง - นโยบายภาครัฐในการลดอัตราค่าจ้างคนทำให้บุคลากรมีไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน - นโยบายด้านอัตราค่าจ้างกับภาระมีเพิ่มขึ้น ไม่สอดคล้องกัน 	<p>โอกาส</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p>
๒. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - โรงพยาบาลตั้งอยู่ในบริเวณที่มีโรงงาน ชุมชนจำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้น 	<p>โอกาส</p>
๓. ปัจจัยทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - กทม. ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ - เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ - ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้สะดวก รวดเร็ว - ประชาชนไว้วางใจ เชื่อถือ ในโรงพยาบาล 	<p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p> <p>โอกาส</p>
๔. ปัจจัยสภาพแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - โรงพยาบาลให้บริการในอาคารชั่วคราว และอยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารถาวรทำให้บรรยากาศไม่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ - บริเวณโดยรอบมีแต่พื้นที่ก่อสร้างทำให้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้เป็นที่ตามมาตรฐาน 	<p>ภัยคุกคาม</p> <p>ภัยคุกคาม</p>
๕. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - สำนักงานแพทย์ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ 	<p>โอกาส</p>

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน สำนักการแพทย์ พบว่า

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มีจุดแข็ง - จุดอ่อน รายละเอียดตามตารางที่ ๓ สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ ๓ : สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
	จุดแข็ง
S1	- ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร
S2	- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
S3	- บุคลากรมีความมุ่งมั่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าแสดงความคิดเห็น
S4	- มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในโรงพยาบาล
S5	- มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่
S6	- ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ
S7	- โรงพยาบาลกำหนดค่านิยมร่วมกัน
S8	- มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล
S9	- โรงพยาบาลมีแผนปฏิบัติราชการตอบสนองแผนพัฒนาฯ ระยะ ๒๐ ปี ตามเป้าหมายดังนี้ ๑) เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน ๒) เป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานคร มีระบบบริหารบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
S10	- ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต
	จุดอ่อน
W1	- ไม่มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
W2	- ขาดระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในที่ดี
W3	- โรงพยาบาลไม่ผ่านการตรวจประเมินมาตรฐาน Green and Clean Hospital Plus
W4	- บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
W5	- ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
W6	- ขาดการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องเฉพาะ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง สารบรรณ การเงิน เป็นต้น
W7	- การกำหนดส่วนราชการภายในและจำนวนอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับภาระงาน และภารกิจที่ต้องดำเนินการเหมือนกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังมากกว่า
W8	- มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อยเนื่องจากการย้าย โอน และลาออก

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
W9	- บุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกับความสามารถ และปฏิบัติงานไม่เต็มศักยภาพ
W10	- บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์
W11	- มีข้อจำกัดเรื่องการมอบหมายงานเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้าง
W12	- บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน
W13	- ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาลอื่น

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาส – ภัยคุกคาม รายละเอียดตามตารางที่ ๔ สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ ๔ : สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รหัส	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
	โอกาส
O1	- นโยบายรัฐบาลผลักดันและให้ความสนใจเรื่องผู้สูงอายุ
O2	- โรงพยาบาลตั้งอยู่ในบริเวณที่มีโรงงาน ชุมชน จำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้น
O3	- สำนักการแพทย์ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ
O4	- กทม. ให้โอกาสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้
O5	- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่
O6	- ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้สะดวก รวดเร็ว
O7	- ประชาชนไว้วางใจ เชื่อถือ ในโรงพยาบาล
	ภัยคุกคาม
T1	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว เกิดการชะงักงัน
T2	- บริเวณโดยรอบมีแต่พื้นที่ก่อสร้างทำให้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐาน
T3	- โรงพยาบาลให้บริการในอาคารชั่วคราว และอยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารถาวรทำให้บรรยากาศไม่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ
T4	- นโยบายด้านอัตราค่าจ้างกับภาระมีเพิ่มขึ้น ไม่สอดคล้องกัน
T5	- นโยบายภาครัฐในการลดอัตราค่าจ้างคนทำให้บุคลากรมีไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน
T6	- นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง
T7	- การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองมีผลต่อนโยบายของรัฐ

หลังจากนั้นผู้ศึกษาจึงได้จัดทำ SWOT เมทริกซ์ เพื่อ นำกลยุทธ์มาใช้

๑. กลยุทธ์ SO – เอาโอกาสมาใช้

๒. กลยุทธ์ ST – กำจัดภัยคุกคาม

๓. กลยุทธ์ WO – ปรับปรุงตนเอง

๔. กลยุทธ์ WT – ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยง หรือหนี

สรุปผลการจัดทำ SWOT เมทริกซ์ ในการศึกษาคั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๕ : SWOT เมทริกซ์

	<p>จุดแข็ง (Strengths - S)</p> <p>S1 ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร</p> <p>S2 มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>S3 บุคลากรมีความมุ่งมั่น ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าแสดงความคิดเห็น</p> <p>S4 มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในโรงพยาบาล</p> <p>S5 มีสายการบังคับบัญชาชัดเจนและดำเนินการตามกรอบหน้าที่</p> <p>S6 ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการ</p> <p>S7 โรงพยาบาลกำหนดค่านิยมร่วมกัน</p> <p>S8 มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ด้านที่ ๗ การบริหารจัดการเมืองมหานคร มีดีที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>S9 โรงพยาบาลมีแผนปฏิบัติการตอบสนองแผนพัฒนา ระยะ ๒๐ ปี ตามเป้าหมายดังนี้</p> <p>๑) เป้าหมายที่ ๗.๓.๑ บุคลากรกรุงเทพมหานครเป็นผู้ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน</p> <p>๒) เป้าหมายที่ ๗.๓.๒ กรุงเทพมหานคร มีระบบบริหารบุคคลเข้มแข็งเอื้อต่อความเป็นธรรมสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและ ชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสามารถดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้</p> <p>S10 ไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องทุจริต</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses - W)</p> <p>W1 ไม่มีการทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) ทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>W2 ขาดระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายในที่ดี</p> <p>W3 โรงพยาบาลไม่ผ่านการตรวจประเมินมาตรฐาน Green and Clean Hospital Pillus</p> <p>W4 บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p> <p>W5 ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p> <p>W6 ขาดการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องเฉพาะ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง สารบรรณ การเงิน เป็นต้น</p> <p>W7 การกำหนดส่วนราชการภายในและจำนวนอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับภาระงาน และภารกิจ ที่ต้องดำเนินการเหมือนกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ที่มีโครงสร้างและอัตรากำลังมากกว่า</p> <p>W8 มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อยเนื่องจากการย้ายโอน และลาออก</p> <p>W9 บุคลากรนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกับความสามารถ และปฏิบัติงานไม่ดี คึกภาพ</p> <p>W10 บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>W11 มีข้อจำกัดเรื่องกรอบงบประมาณเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้าง</p> <p>W12 บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน</p> <p>W13 ขาดการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาลอื่น</p>
<p>โอกาส (Opportunities - O)</p> <p>O1 นโยบายรัฐบาลผลักดันและให้ความสำคัญเรื่องผู้สูงอายุ</p> <p>O2 โรงพยาบาลตั้งอยู่ในบริเวณที่มีโรงงาน ชุมชน จำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้น</p> <p>O3 สำนักการแพทย์ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติราชการ</p> <p>O4 กทม. ให้ออกสพัฒนาตนเองในด้านการศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้</p> <p>O5 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่</p> <p>O6 ประชาชนเข้าถึงบริการสุขภาพได้สะดวก รวดเร็ว</p> <p>O7 ประชาชนไว้วางใจ เชื่อถือ ในโรงพยาบาล</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>๑. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เช่น งานสารบรรณ การตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (S2O3)</p> <p>๒. ผู้ปฏิบัติงานมีจิตบริการทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกและรวดเร็ว (S6O6)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>๑. จัดทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure) เพื่อให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความเชื่อถือแก่ประชาชน (W1O7)</p> <p>๒. พัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้ง ทุกระยะต่างๆ ซึ่ง กทม. ให้ออกสพัฒนาตนเองในด้าน การศึกษา ฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ (W4O4)</p> <p>๓. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงพยาบาลอื่น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ (W13O5)</p>
<p>ภัยคุกคาม (Threats - T)</p> <p>T1 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายของมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ การดำเนินงานไม่คล่องตัว เกิดการชะงักงัน</p> <p>T2 บริเวณโดยรอบมีแต่พื้นที่ก่อสร้างทำให้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับ การจัดการสภาพแวดล้อมของ โรงพยาบาลให้เป็นไปตามมาตรฐาน</p> <p>T3 โรงพยาบาลให้บริการในอาคารชั่วคราว และอยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารถาวรทำให้ บรรยากาศไม่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ</p> <p>T4 นโยบายด้านอัตรากำลังกับกระมีเพิ่มขึ้น ไม่สอดคล้องกัน</p> <p>T5 นโยบายภาครัฐในการลดอัตราค่าส่งคืนทำให้บุคลากรไม่มีเพียงพอในการปฏิบัติงาน</p> <p>T6 นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง</p> <p>T7 การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมืองมีผลต่อนโยบายของรัฐ</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>๑. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใน โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน ในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน (SST1)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>๑. วางระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ และเป็นลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน (W2T1)</p> <p>๒. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อให้ผ่านการประเมิน Green and Clean (W3T2)</p>

๓. เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) ของโรงพยาบาล
 โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน แล้วเสร็จ จึงได้นำผลการวิเคราะห์มาทำการประเมินความเสี่ยง
 ปรากฏว่าพบประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ๓ ประเด็น คือ ๑) การจัดซื้อจัดจ้าง ๒) การเบิกจ่ายเงิน
 ๓) สภาพแวดล้อมที่ไม่ได้มาตรฐานทำให้ไม่ผ่านการประเมิน Green and Clean Plus

๔. ดำเนินการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็นดังนี้

๔.๑ การจัดซื้อจัดจ้าง ประเด็นความเสี่ยงคือ เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ด้านการจัดซื้อจัด
 จ้างยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการ
 ตรวจสอบพัสดุ คณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ เป็นต้น ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการ
 จัดซื้อจัดจ้าง

แผนการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยเจ้าหน้าที่
 ที่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างมาแล้ว

- จัดทำทะเบียนรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานด้าน
 การจัดซื้อจัดจ้าง

- มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้สอบทานตรวจสอบเอกสารหลักฐานการจัดซื้อ
 จัดจ้าง

- จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับ กฎหมาย ข้อหารื้อ หลักเกณฑ์ หรือแนวทาง
 ปฏิบัติการในการจัดซื้อจัดจ้าง

- ปรับปรุงคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับเจ้าหน้าที่ให้เป็นปัจจุบันและจัดทำ
 คู่มือขั้นตอนในเรื่องต่างๆ ให้กับคณะกรรมการ เช่น การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ การตรวจสอบพัสดุ

- จะต้องมีการรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานให้กับผู้บังคับบัญชา
 ทราบทุก ๑๕ วัน

๔.๒ การเบิกจ่ายเงิน ประเด็นความเสี่ยงคือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้
 ความเข้าใจ ความชำนาญ และไม่มีการวางระบบงาน และการตรวจสอบที่ชัดเจน

แผนการจัดการความเสี่ยง

- จะต้องจัดทำแผนกำหนดระยะเวลาในด้านการเงิน งบประมาณ การบัญชี
 ที่ชัดเจน

- มีการตรวจสอบใบสำคัญ (Check List) ที่เกี่ยวข้อง

- จัดให้มีเจ้าหน้าที่คนอื่นๆ ทำหน้าที่สอบทานการรับเงิน การรวบรวมเงิน
 และการนำส่งเงิน และปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน

- กำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการเก็บรักษาเงิน และเวียน
 แจ้งให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

- จะต้องรายงานผู้บังคับบัญชาทราบตามที่ระเบียบ ข้อกฎหมายกำหนดไว้ให้ครบถ้วน
- จัดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการเบิกจ่ายเงินให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ
- จัดกิจกรรมการสอนงาน (ระบบพี่เลี้ยง) ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ได้รับการมอบหมายด้านการเบิกจ่ายเงิน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง การตรวจเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้องครบถ้วน แนวทางการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

๔.๓ โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนไม่ผ่านการประเมิน Green and Clean Hospital Plus ประเด็นความเสี่ยง คือ สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการ แต่ส่วนหนึ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานกำหนดไว้เนื่องจากโรงพยาบาลอยู่ระหว่างการก่อสร้าง มีข้อจำกัดด้านสถานที่ ส่งผลให้ไม่ผ่านหลักเกณฑ์ในบางรายการ

แผนการจัดการความเสี่ยง

- นำผลการประเมินมาศึกษาว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินรายการใดบ้าง
- จัดทำแผนการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน
- ดำเนินการแก้ไขตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน

๕. ดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงทั้ง ๓ ประเด็น และจัดกิจกรรมย่อยเพื่อสนับสนุนแผนการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ก่อนที่จะดำเนินการตามแผนดังกล่าวจะต้องทำการสำรวจระดับความสุขของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือ happinometer เพื่อให้ทราบระดับความสุขของบุคลากรก่อนการดำเนินการตามแผน และเมื่อดำเนินการตามแผนและจัดกิจกรรมแล้วเสร็จ ทำการสำรวจอีกครั้ง เพื่อให้ทราบว่าระดับความสุขของบุคลากรภายหลังว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง ผู้ศึกษาได้จัดทำขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๖ : ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

การดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
	มี.ค. ๖๒	เม.ย. ๖๒	พ.ค. ๖๒	มิ.ย. ๖๒	ก.ค. ๖๒	ส.ค. ๖๒	ก.ย. ๖๒	ต.ค. ๖๒	พ.ย. ๖๒	ธ.ค. ๖๒	ม.ค. ๖๓			
๑. สำรวจระดับความสุขของบุคลากร โดยเครื่องมือ happinometer (ก่อน)	↔												-	ทุกคน
๒. ดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยง		←	→										-	ทุกคน
๓. จัดกิจกรรมย่อยสนับสนุนแผน ดังนี้ - จัดทำกระบวนการทำงาน SOP (Standard Operating Procedure)					←	→							-	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง ,การเบิกจ่ายเงิน							←	→					-	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป
๔. ติดตาม ตรวจสอบ สรุปผล										↔			-	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป
๕. สำรวจระดับความสุขของบุคลากร โดยเครื่องมือ happinometer (หลัง)											↔		-	ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

เดือนมีนาคม ๒๕๖๒ ถึงเดือนมกราคม ๒๕๖๓

๘. งบประมาณ

- ไม่ใช้งบประมาณ -

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลโดยได้กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการ/เครื่องมือ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ รายละเอียดในตารางที่ ๗

ตารางที่ ๗ : ข้อมูลแสดงตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล

วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	วิธีการ/ เครื่องมือ
๑. มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันแล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๒	- ร้อยละ ๘๐ ของความสำเร็จในการจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน (Output)	๑. มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารหลักฐาน : คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ๒. มีการประชุมของคณะทำงานฯ เพื่อติดตามการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน เอกสารหลักฐาน : - รายงานการประชุมคณะทำงานฯ ๓. มีแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันในรูปแบบเอกสาร และสามารถนำเรียนผู้บริหารพิจารณา เอกสารหลักฐาน : - เอกสารการรายงานให้ผู้บริหารพิจารณา
๒. ดำเนินการตามมาตรการป้องกัน/แผนการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับกรปฏิบัติงานแล้วเสร็จในปี ๒๕๖๒	- ร้อยละ ๘๐ ของความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรการป้องกัน/แผนการจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Output)	๑. มีการจัดประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามมาตรการป้องกัน/แผนการจัดการความเสี่ยง เอกสารหลักฐาน : - รายงานการประชุมเจ้าหน้าที่ฯ ๒. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารของโรงพยาบาลทราบเป็นประจำทุกเดือน เอกสารหลักฐาน : - รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาล

ตารางที่ ๗ : ข้อมูลแสดงตัวชี้วัดและวิธีการประเมินผล (ต่อ)

วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	วิธีการ/ เครื่องมือ
๓. ผลการสำรวจระดับความสุขของบุคลากรโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน โดยเครื่องมือ Happinometer เพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๑๐	- ผลการสำรวจระดับความสุขของบุคลากรโดยเครื่องมือ happinometer เพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๑๐ (Outcome)	ของบุคลากรโรงพยาบาล ของบุคลากรโรงพยาบาลผู้สูงอายุ- ผู้สูงอายุบางขุนเทียนโดยเครื่องมือ happinometer ครั้งแรกก่อน ดำเนินกิจกรรม และทำการสำรวจอีกครั้ง อีกครั้งเมื่อดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ ๒. นำผลการสำรวจระดับความสุข ของบุคลากรโรงพยาบาลผู้สูงอายุ- บางขุนเทียนมาทำการเปรียบเทียบ ซึ่งจะต้องมีระดับความสุขเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐

๑๐. ข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน ดังนี้

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนจะสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรของโรงพยาบาล สภาพแวดล้อม สภาพการณ์ของโรงพยาบาล เป็นต้น แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงพยาบาล หากผู้บริหารให้ความสำคัญ และได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของโรงพยาบาลทุกฝ่ายเป็นอย่างดี ก็จะเป็นแรงผลักดันที่ทำให้การบริหารจัดการของโรงพยาบาลเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างคาดหวัง

๒. การบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job” การใช้คนให้ถูกกับงาน แต่ในข้อเท็จจริงโรงพยาบาลไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้ เนื่องจากประสบปัญหาเรื่องอัตรากำลังที่มีจำนวนไม่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก แต่การดำเนินงานในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการประเมินในเรื่องต่างๆ เช่น การประเมินคลินิกผู้สูงอายุ การประเมินศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นต้น ก็ปฏิบัติเช่นเดียวกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรเฉพาะด้าน และจำนวนมากกว่า ส่งผลให้บุคลากรของโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนจะต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้เกิดปัญหาในการวางระบบงานที่ต้องการให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และอาจนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อัตรากำลังให้แต่ละหน่วยงานจะต้องนำข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนประกอบของการพิจารณาอัตรากำลัง

๓. การติดตามและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงจะต้องมีอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง และพร้อมปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเมื่อดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว ย่อมทำให้ความเสี่ยงลดลง แต่ใช้ว่าความเสี่ยงนั้นจะหมดไป ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า หากจะให้โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ควรจะต้องดำเนินการวางมาตรการควบคุมภายใน เพื่อมิให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นอีกหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้สามารถนำไปเป็นต้นแบบให้โรงพยาบาลขนาดเล็กที่มีโครงสร้างและบริบทที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี

แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

เอกชัย บุญยาภิธาน “คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ”. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส
(๑๙๘๘) จำกัด, ๒๕๕๓

สุเทพ ธีญญสิทธิ์ “เอกสารประกอบการฝึกอบรมวิชา “การวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหาร
เชิงกลยุทธ์”, ๒๕๖๒