

รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และต่างประเทศ
(ระยะสั้นไม่เกิน ๙๐ วัน และ ระยะยาวตั้งแต่ ๙๐ วันขึ้นไป)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

- ๑.๑ ชื่อ - นามสกุล นางสาวณัฐรี โชควิริยากร
อายุ ๔๘ ปี
การศึกษา - ปริญญาตรี แพทยศาสตรบัณฑิต
- วุฒิบัตรวิชาชีพเวชกรรมด้านกุมารเวชศาสตร์
- วุฒิบัตรเวชศาสตร์ป้องกันแขนงสาธารณสุขศาสตร์
- ปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านกุมารเวชกรรม

- ๑.๒ ตำแหน่ง นายแพทย์เชี่ยวชาญ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล (ฝ่ายการแพทย์)
หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยย่อ)

- ๑. อนุมัติ/ อนุญาต/สั่งการควบคุมกำกับดูแลกลุ่มภารกิจหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการโรงพยาบาล
- ๒. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ งานด้านแผน/เสนอแนะนโยบาย กลยุทธ์ และ ผลักดันการดำเนินงานตามนโยบาย
- ๓. ประสานงานกับกลุ่มภารกิจและหน่วยงานทั้งระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

- ๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร การบริหารโรงพยาบาล รุ่นที่ ๕๒

สาขา -

- เพื่อ ศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย
งบประมาณ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินบำรุงโรงพยาบาล
 ทุนส่วนตัว ไม่มีค่าใช้จ่าย

จำนวนเงิน ๑๗๐,๐๐๐.- บาท (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่นบาทถ้วน)

ระหว่างวันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๖๖ - ๒๐ กันยายน ๒๕๖๖ สถานที่ ณ โรงเรียนการ
บริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และ
เดินทางไปศึกษาดูงาน ณ สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) ระหว่างวันที่ ๔ - ๙ กันยายน ๒๕๖๖
โดยออกเดินทางจากประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ ๔ กันยายน ๒๕๖๖ และเดินทางกลับถึง
ประเทศไทย ในวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๖๖

คุณวุฒิ/วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตรการอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล”
รุ่นที่ ๕๒ ประจำปี ๒๕๖๖

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย
(โปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการ)

- ๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาให้มีความรู้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ สามารถ
บริหารงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๒ สามารถวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินงานได้อย่างเชื่อมั่นภายใต้บริบทของการบริการด้านสุขภาพเพื่อผลลัพธ์ขององค์กรสู่การเป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้

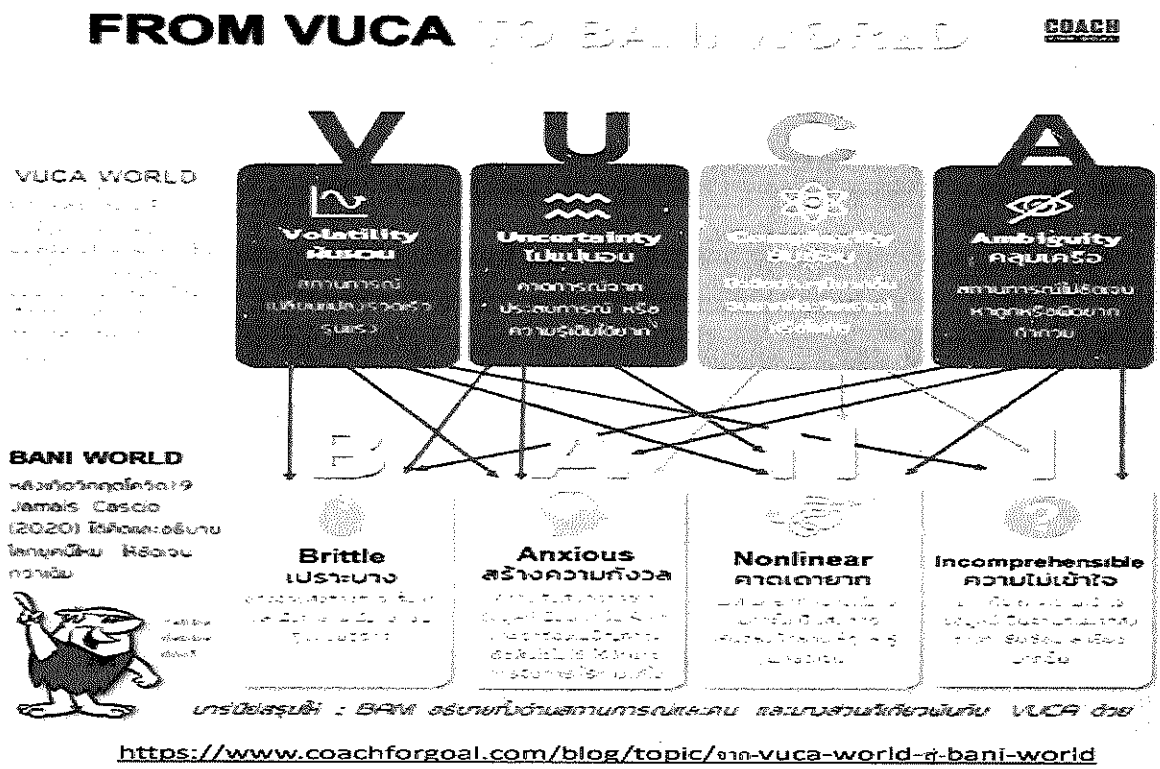
๒.๑.๓ พัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลให้สามารถบริหารงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาคนในองค์กรให้นำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

๒.๑.๕ นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาล

๒.๒ เนื้อหา


ปัจจุบันทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงจาก VUCA concepts สู่ BANI concepts ในฐานะที่เป็น leadership ขององค์กรควรมีความจำเป็นต้องเข้าใจถึง skills ที่จำเป็นต้องผสมผสานหลายทักษะเพื่อใช้รับมือและเท่าทันรวดเร็วกับสถานการณ์ BANI world จากแผนผังจะเห็นว่า BANI มีความสัมพันธ์ของปัญหาของ VUCA ที่ซับซ้อน (จากภาพลูกศรที่โยงให้เห็นความสัมพันธ์) และจากตาราง “ทักษะ Leaderships เพื่อรับมือ VUCA → BANI world “ จะเห็นว่า leader skill ที่ใช้แก้ปัญหาของ VUCA จะใช้ ๑ : ๑ skills แต่เนื่องจาก BANI เป็นปัญหาของ VUCA ที่ซับซ้อน จึงต้องใช้ Leader skills ผสมผสานมากขึ้น



ทักษะ leaderships เพื่อรับมือ VUCA → BANI world

VUCA	Leaders skill&Abilities	BANI
Volatility เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นฉับพลัน ความผันผวน ยากจะคาดเดา	Vision กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน	Brittle ช่วงเวลาของสิ่งต่าง ๆ สั่นลง ฟังง่าย เช่น รูปแบบธุรกิจ
Uncertainty ความไม่แน่นอน ไม่ชัดเจน	Understanding เน้นการฟังเพื่อความไว้วางใจ ทำให้ค้นหาวิธีคิดและการกระทำใหม่ ๆ	Anxious ข้อมูลที่เพิ่มขึ้น และไว ทำให้เราสับสนและยากในการตัดสินใจ ไร้อำนาจ ไร้ทางแก้ไข
Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากที่ต้องนำมาพิจารณา	Clarity การมีข้อมูลในการตัดสินใจมาก ทำให้เข้าใจความซับซ้อน และทำให้ตัดสินใจดีขึ้น	Non-linear ไม่สามารถทำนาย เนื่องจากไม่เป็นเหตุผล ตรงไปตรงมา
Ambiguity มีความคลุมเครือ คาดเดาผลลัพธ์ยาก	Agility ความคล่องตัว	Incomprehensible ข้อมูลจำนวนมากและซับซ้อนละเอียดมากขึ้นยากที่จะเข้าใจ

Leadership ๖ ลักษณะ

	Commanding/Coercive	Visionary /Authoritative	Affiliative	Democratic/ Participative	Pace Setting	Coaching
Operation Mode	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Create harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Set high standards for performance	Develops people for the future
Style phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now."	"Try this."
Underlying EQ competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, Empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick-start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Impact on work climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

ในการทำงานไม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างเดียวแต่ในบางโอกาสอาจต้องปรับใช้สไตล์อื่นให้เหมาะกับสถานการณ์

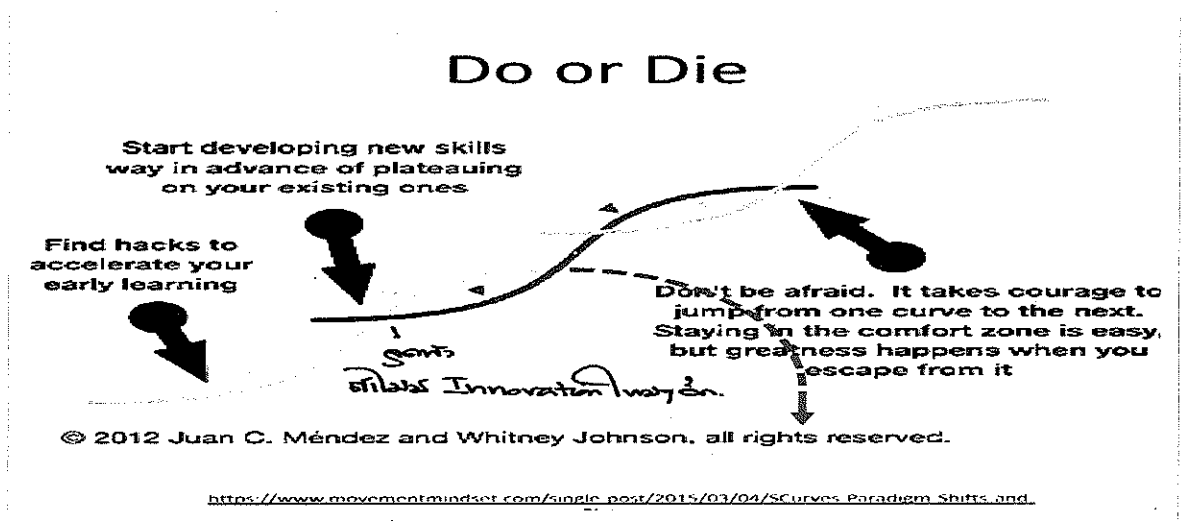
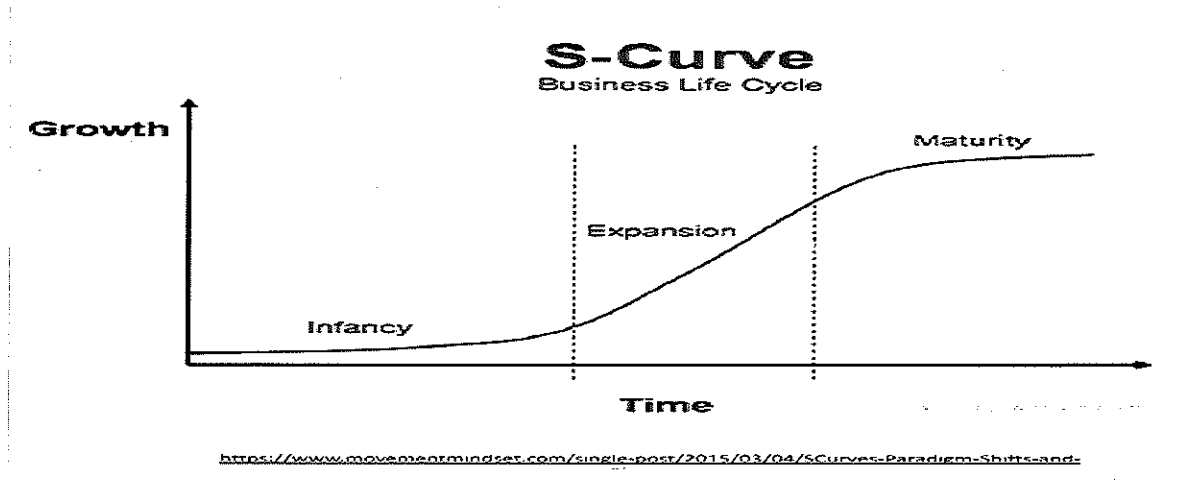
ค่านิยมหลัก (Core Values)

นอกจากองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว องค์กรควรมีค่านิยมหลัก (core values) ซึ่งเป็นความเชื่อพื้นฐานของบุคคล/องค์กร ที่กำหนดพฤติกรรมและวิธีการทำงาน ช่วยชี้แนะให้บุคลากรในองค์กรรู้ในสิ่งที่พึงกระทำเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มุ่งทำประโยชน์ให้ผู้อื่น/สังคม

ค่านิยมหลัก (Core values) แสดงให้ผู้รับบริการเห็นถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร เช่น องค์กรที่มี การให้บริการด้วยหัวใจ (service mind)

ยุทธศาสตร์สำหรับโมเดลธุรกิจ (Strategics for Business Model)

องค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์ และมีกลยุทธ์ที่ดี ภายใต BAN1 และสถานการณ์การปรับตัว (adaptative situations) องค์กรมีความจำเป็นต้องมีความฉับไวและคาดการณ์ในการปรับแผนกลยุทธ์ โดยยึดตาม S - curve business life cycle ซึ่งเมื่อองค์กรเริ่มเข้าสู่ช่วงขยายตัวอย่างรวดเร็ว (expansion) โดยเฉพาะในช่วงท้ายก่อนเข้าสู่ช่วงความเป็นผู้ใหญ่ (maturity) องค์กรควรคิดค้นทักษะใหม่ ๆ (new skills) หรือจุดขายใหม่เพื่อเข้ามาปรับ S - curve สู่ระดับที่สูงขึ้น มิเช่นนั้นองค์กรอาจเข้าสู่ภาวะหยุดนิ่ง



ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร (Engagement in workplace)

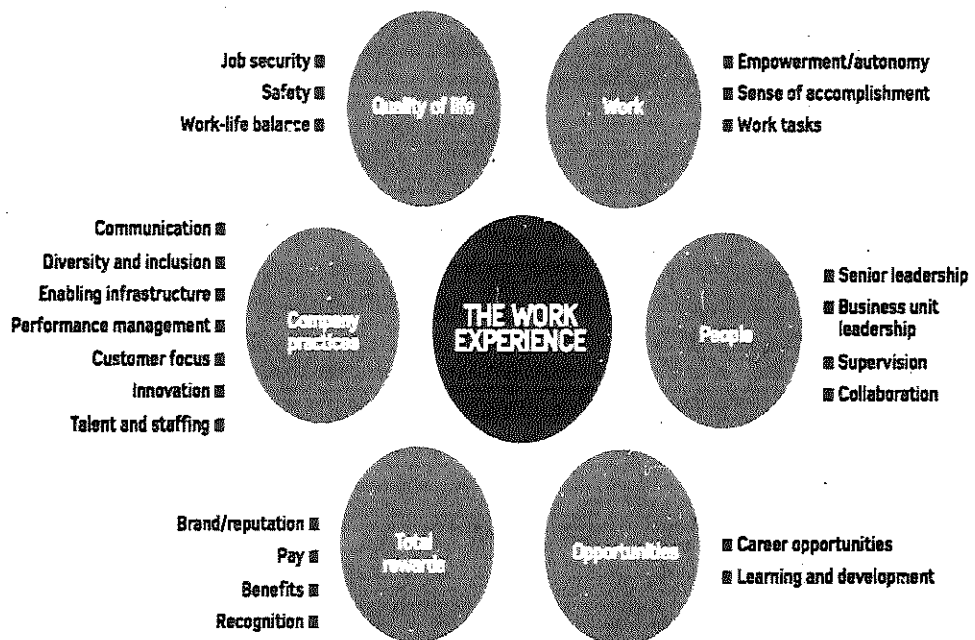
องค์ประกอบหลักที่ทำให้คนเกิดความผูกพัน (Engage)

หัวหน้าที่สร้างความผูกพันได้+ ทีมงาน → วัฒนธรรมองค์กร → การสร้างแนวคิดเพื่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเอง (Mindset for selfValue)

ประสิทธิภาพในการทำงานกับค่าจ้างจะไปในทิศทางเดียวกันก็ต่อเมื่อ

- ความพึงพอใจในการทำงาน
- การผูกพันกับองค์กร
- ความไว้วางใจในการบริหารจัดการ
- บุคลิกภาพแบบยืดหยุ่น (Resilient)
- เต็มไปด้วยคนที่คิดบวก และให้สะท้อนกลับ (feedback) เชิงบวก
- การสร้างโอกาสในการทำงานตามสายวิชาชีพที่ถนัด (Career Opportunities) : ความเชี่ยวชาญที่มากขึ้น, ความรู้หรือใบรับรอง (certificate) ที่มากขึ้น, การได้รับงานที่ยากขึ้น, เงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น, อำนาจการตัดสินใจที่มากขึ้น
- การตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน และทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลงานวิจัย และการมีส่วนร่วมในโครงการที่ตนเองสนใจ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร

AON HEWITT'S ENGAGEMENT MODEL: ENGAGEMENT DRIVERS



Source: 2015 Survey on Workforce Engagement and Health, May 2013

การคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ (Creative & Innovation thinking)

๑. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) บุคลากรในหน่วยงานสามารถคิดได้จากกล้ามเนื้อความคิดสร้างสรรค์ (creative muscle)
 - ผู้นำ (Leader) สร้างบรรยากาศตลาดนัดไอเดีย (idea) ที่มีความรู้สึกปลอดภัยในที่ทำงานเชิงจิตวิทยา (psychological safety) ของการแสดงความคิดเห็นได้แบบเต็มที่ แนวทางที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานอยากแสดงไอเดีย (idea) โดยใช้การระดมคำถาม (question storming) หรือคำถาม What if?
 - การระดมความคิด (Anonymous Brainstorming) การเสนอไอเดีย (idea) โดยไม่ต้องแสดงตัว ผ่านการใช้งาน google form
 - คิด เขียน แปะ (Brain writing) ทำงานกลุ่ม ๑post-it/๑ idea
 - การระดมสมองอย่างรวดเร็ว (Rapid Ideation) แยกสี post-it เน้นปริมาณ
 - การสร้างแผนผังความคิด (Mind mapping) การใช้รูปภาพจะทำให้สมองเกิดความเข้าใจได้ดีที่สุด
 - การสวมบทบาทเปลี่ยนมุมมอง (Figure storming)
 - การเรียนรู้ตัวอย่างไร้ขีดจำกัด (Round Robin) เป็นการแชร์ไอเดีย (idea) รอบวง คนละ ๑ idea
๒. เริ่มคิดจากความต้องการของผู้รับบริการต่อสินค้าหรือบริการตามความต้องการเฉพาะเรื่อง (customer pain point) หรือความต้องการตามความจำเป็น (gain point)
๓. คิดว่าตนเองเป็นนักท่องเที่ยวนอกหน่วยงาน มาเยี่ยมชม เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่
๔. การตีกรอบคำถามใหม่ ๆ (Reframing the question) เอาคำตอบของคำถามมาเป็น why
๕. ความไม่พร้อม (Do not get ready) , เริ่ม (get started)
๖. ในกรณีเกิดความผิดพลาด ให้เดินหน้าต่อไปให้เร็ว มองให้เล็ก และถูกจุด ให้เสียหายน้อยที่สุด

เทรนด์การดูแลสุขภาพและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านไอที : Healthcare Trend & IT disruption

ประชากรไทย ๗๐ กว่าล้านคน มีการใช้ smart phone ๕๓ ล้านคน ใช้ Facebook ๕๐ ล้าน account ใช้ Digital transaction (e - payment, digital banking) มากกว่า ๒,๐๐๐ ล้านบาท/เดือน ถ้าดูจากยอด Digital customer ภาครัฐควรนึกถึงการใช้ระบบ digital เป็นโอกาสในการพัฒนาได้ การเลือกใช้สื่อ social media ของภาครัฐจึงควรเลือกให้เหมาะสมกับรูปแบบของหน่วยงาน

ปัจจุบันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้านไอที (IT disruption) โดยเฉพาะช่วงหลังสถานการณ์ Covid-19 AI และ IT เข้ามาเปลี่ยนการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงานของมนุษย์อย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะช่วงนี้อยู่ในยุค "Computing everywhere" เป็นยุคที่ AI สามารถโต้ตอบกับมนุษย์ได้ในหลากหลายรูปแบบ (Generative AI) เช่น Chat GPT และกำลังเข้าสู่การปรับเปลี่ยนของ AI (Adaptive AI) ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรม (behavioral patterns) ที่ AI สามารถเรียนรู้และสร้างพฤติกรรมจำลอง (behavioral model) เพื่อนำมาใช้ในโลกแห่งความจริงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทุกครั้งที่เกิด IT Disruption จะเกิด Digital Innovation เสมอ

Top ๑๐ Valuable s skills in between ๒๐๒๓ - ๒๐๒๗

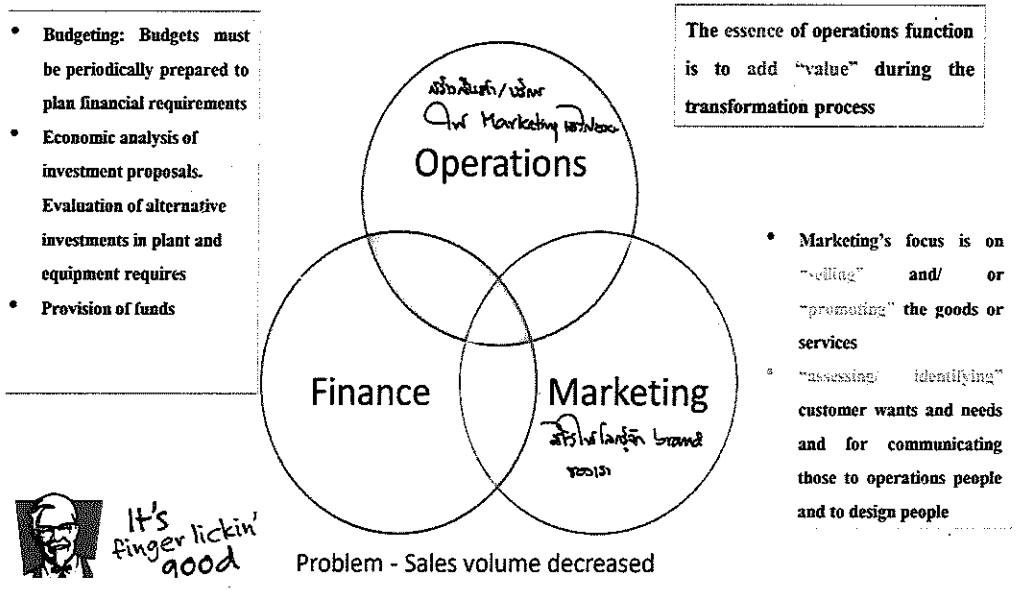
- ๑) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)
- ๒) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic thinking)
- ๓) การรู้เทคโนโลยี (Technology literacy)
- ๔) ทักษะการเรียนรู้ (Curiosity and lifelong learning)
- ๕) ความยืดหยุ่น (Resilience) , ความคล่องตัว (flexibility and agility)
- ๖) คิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)
- ๗) เอไอกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (AI and Big data)
- ๘) แรงจูงใจ และการตระหนักรู้ตนเอง (Motivation and self-awareness)
- ๙) การบริหารคนเก่ง (Talent management)
- ๑๐) การปฐมนิเทศบุคลากรและการให้บริการลูกค้า (Service orientation and customer service)

ทักษะ (Skills) ทั้ง ๑๐ ข้อนี้ ถ้าผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมี ไม่ว่าจะเกิดเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและองค์กรจะสามารถรอดและพัฒนาต่อเรื่องนี้ได้

การบริหารจัดการดำเนินการ (Operation Management)

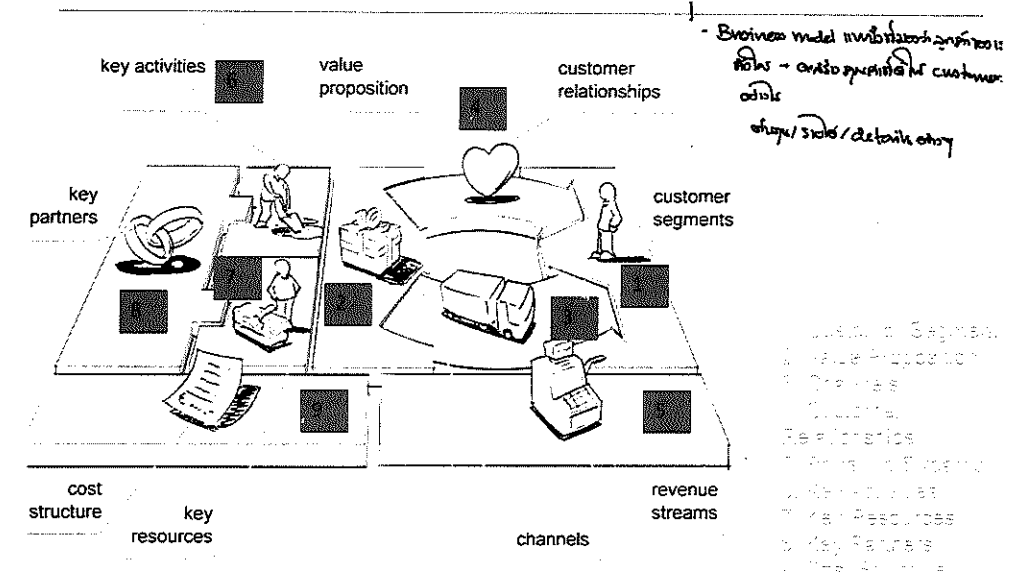
- กลุ่มธุรกิจ การตลาด ความสมบูรณ์การสั่งซื้อเข้า - ออก สอดคล้องความสามารถในการให้บริการ
- เป้าหมายของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพคือ การสร้าง value ให้แก่สินค้าและบริการอย่างยั่งยืน
- วิเคราะห์การดำเนินการของลูกค้า (customer journey) และวิเคราะห์กระบวนการ

Three basic functions of organizations



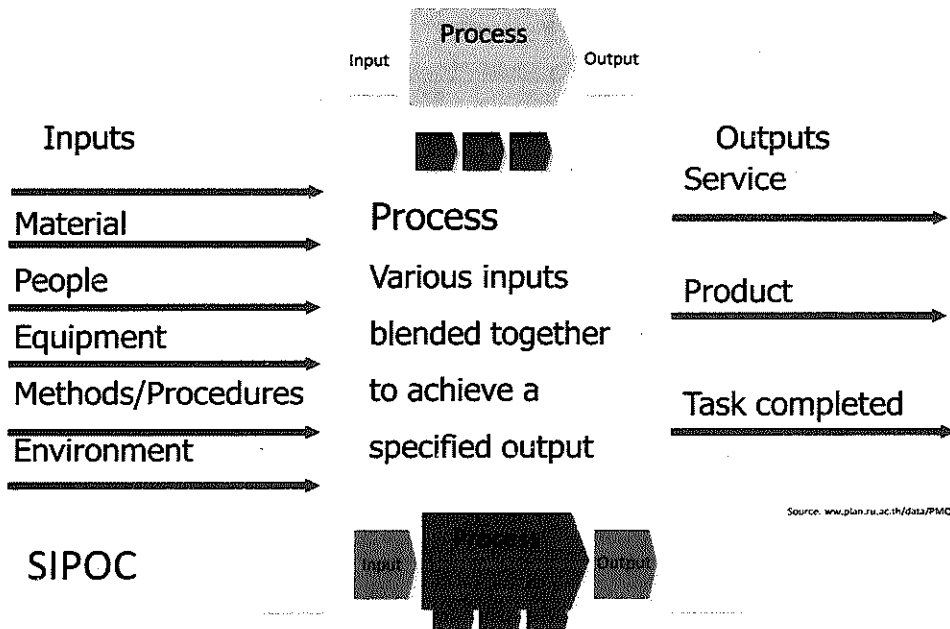
เมื่อพิจารณาตามเครื่องมือที่ช่วยวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า “9 blocks business model Canvas” เพื่อพิจารณาว่าจะเข้าไปดำเนินการในส่วนใดจึงจะคุ้มค่าในการลงทุน และตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าได้ดี

The 9 Building Blocks of Business Model Canvas



องค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินงาน

Value Chain : IPO (Input-Process-Output) *



เทรนด์การทำงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุค ๒๐๒๓ (Operation Management Trend ๒๐๒๓)

๑. โฟกัสจุดความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Focus on employee well – being) , ความปลอดภัย (safety), สุขภาพ (health)
๒. ปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ด้านเครื่องจักร (Artificial Intelligence and Machine Learning)
๓. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improving communications)
๔. องค์กรที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ความคล่องตัวขององค์กร (Agile organization solutions)
๕. การออกแบบและการจัดการข้อมูล (Use of enterprise data)
๖. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Focus on customers)
๗. ความยั่งยืน (Sustainability)

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ปัจจัยความขัดแย้ง

๑. ข้อมูล (informations) : พบบ่อยสุด แก้ไขโดยการให้ข้อมูลด้วย การสื่อสารที่ฟังเข้าใจง่าย รับข่าวสารที่เหมือนกัน เท่ากัน จากแหล่งเดียวกัน ในช่วงเวลาเดียวกัน สภาพแวดล้อมเดียวกัน
๒. มุมมอง การรับรู้ (Perception) : เกี่ยวข้องกับค่านิยมหรือ value ของแต่ละบุคคล ส่งผลต่อการตีความข้อมูล
๓. ตำแหน่งงาน (Position) : ตำแหน่ง หน้าที่การงานที่ต่างกัน มีจุดยืนและข้อจำกัดที่ต่างกัน เพราะข้อมูลที่ได้รับก็ไม่เท่ากัน มุมมองจึงต่างกัน และเปลี่ยนได้เมื่อตำแหน่งสูงขึ้น

ระดับความรุนแรง (Stage)

- ความไม่สงบ (Unrest) ก่อตัวรูปแบบซุบซิบ หาพวกฟ้องหรือแนวร่วม
- ตกลงกันไม่ได้ (Disagreement) ไม่เห็นด้วย อธิบายแล้วยังถูกบังคับให้ทำ ทำให้เกิดปฏิกิริยา เช่น ไม่ทำ วางกับดัก คู่ขัดแย้งไม่เปิดเผยตัวตนที่ชัดเจน ก่อให้เกิดผลกระทบกับงาน
- เผชิญหน้า (Confrontation) ไม่เห็นด้วยจะพูดต่อหน้าทันทีไม่สนใจสิ่งแวดล้อม ขั้นนี้จะกระทบทั้งงานและสัมพันธภาพ
- ขัดแย้งเต็มรูปแบบ (Conflict) อยู่ร่วมกันไม่ได้อีกแล้ว การแก้ไขใช้เวลามาก

ทางเลือก(Action) ข้อดี และข้อควรระวัง

วิธีการ	Action	ข้อดี	ข้อควรระวัง
ใช้อำนาจ (Dominate)	ใช้อำนาจสั่งให้ดำเนินการ ถ้าปล่อยเวลาจะเกิดผลเสียหายรุนแรง	- สถานการณ์ฉุกเฉิน - ต้องการความรวดเร็ว	- ดื้อเงียบไม่ทำ - ขึ้นกับดุลยพินิจ
หลบหลีก (Avoid)	พิจารณาจังหวะ บางครั้งปล่อยเวลาไป เรื่องราวจบลงโดยไม่ต้องทำอะไร	- ซื้อเวลาคิด - อาจลดความรุนแรง	- กระทบภาวะผู้นำเรื่อง การตัดสินใจ - ความขัดแย้งขยายตัวเพิ่ม

วิธีการ	Action	ข้อดี	ข้อควรระวัง
ประนีประนอม (Compromised)	นิยมใช้ เพราะมีโอกาสชนะทั้งคู่ อาจต้องเสียสละทั้งคู่ รักษาสัมพันธ์ภาพและป้องกันการขัดแย้งในอนาคต	- ได้บ้างเสียบ้าง - Win-Win	กระทบคุณภาพของงาน ข้อสรุปอาจขึ้นกับอำนาจต่อรอง
ให้ร่วมมือกัน (Collaborate)	ให้คู่ขัดแย้งไปหารื้อกัน ช่วยให้เกิดแนวคิดหรือวิธีใหม่	- ส่วนใหญ่จะพอใจ เกิดความร่วมมือ	ใช้เวลามาก - KPI ขัดแย้งกัน

สิ่งที่วัดความสำเร็จ (Objectives and Key Results (OKRs))

เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญโดยสร้างจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ไม่จำเป็นต้องตั้งเป้าหมายทุกเรื่อง เลือกตามลำดับความสำคัญ (priority) ที่หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลในที่ทำงานกำลัง focus เป็นพิเศษ และไม่จำเป็นต้องเป็นแกนธุรกิจของหน่วยงาน ตัวอย่างของ OKRs เช่น Google Chrome, Google Map, G - Mail

ตัวชี้วัดที่สำคัญในองค์กร (OKRs Superpower) ตอบสนองความต้องการขององค์กรและคนทำงาน ทำให้เกิดความสุขในการทำ OKRs และต้องไม่นำมาเป็น KPI ในการประเมินพนักงาน

๑. เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to priorities) โดยคิดจาก Top down + Bottom up
๒. ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and connect for teamwork)
๓. มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)
๔. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)

OKRs มี ๒ ประเภท ได้แก่

๑. Committed OKRs คือ ตัวชี้วัด (OKRs) ของงานประจำที่ต้องทำให้ได้และคาดหวังว่าจะได้ตามผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่เขียนไว้ ๑๐๐%
๒. Aspirational (Moonshot) OKRs คือ ตัวชี้วัด (OKRs) ที่ตั้งขึ้นเอง เนื่องจากอยากทำจึงจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมาก (๕๐% Chance of Success)

ข้อแนะนำในการจัดทำวัตถุประสงค์ (Objective)

วัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

๑. ควรมีจำนวนวัตถุประสงค์ประมาณ ๓ - ๕ ข้อ เท่านั้น
๒. วัตถุประสงค์ควรเป็นข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจ มีลักษณะในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ
๓. สามารถระบุได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

การสร้างผลลัพธ์หลัก (Key Results) : ต้องวัดผลได้ง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจน เช่น รายได้

เพิ่มขึ้น ๗๐%

ผลลัพธ์หลัก (Key Results) มี ๒ ประเภทได้แก่

๑. Activity-based Key Results เป็นผลลัพธ์หลักที่กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้สำเร็จ
๒. Value-based Key Results เป็นผลลัพธ์หลักที่กล่าวถึงผลลัพธ์ หรือผลกระทบสุดท้ายที่ต้องการ

อุปสรรคปัญหาของตัวชี้วัด (OKRs)

๑. ผู้บริหารและบุคลากรไม่เข้าใจในแนวคิดตัวชี้วัดจึงเกิดแรงต่อต้านหรือไม่ให้ความสนใจ
๒. ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย หรือเป็นงานที่ทำได้สำเร็จอยู่แล้ว (routine) จากวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่มีข้อจำกัด
๓. วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
๔. ผลลัพธ์น้อยหรือมากจนเกินไป และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การประเมินผล

ตัวชี้วัด (OKRs) มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน

ศึกษาดูงาน ณ สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน)

ประชาชนของสาธารณรัฐไต้หวัน ได้รับการดูแลสุขภาพพื้นฐานจากระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ NHI บริหารงานโดยสำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุขเพียงกองทุนเดียวโดยได้รับงบประมาณจากภาครัฐ ภายใต้แนวคิด single – pipe system กล่าวคือ รัฐสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ใช้งบประมาณจากรัฐเพียงกองทุนเดียว เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและความเท่าเทียมในการรักษาแก่ประชากร ซึ่งนำมาใช้ได้ทั้งในโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชน เนื่องจากการทำประกันชีวิตในภาคเอกชนกฎหมายไม่อนุญาตให้ทำประกันสุขภาพที่ NHI ให้บริการอยู่แล้ว แต่นำไปใช้ในบริการพิเศษ เช่น ห้องพิเศษหรือส่วนต่างของค่าใช้จ่ายที่มากกว่าความรับผิดชอบของ NHI โดยการทำประกันชีวิตของเอกชนจะจ่ายเงินโดยตรงให้ผู้เอาประกัน

ผู้ป่วยมีสิทธิเลือกโรงพยาบาลที่จะไปรักษาพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลต้องสร้างคุณลักษณะเด่นและแข่งขันเรื่องคุณภาพและการบริการ โรงพยาบาลเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลจากกองทุนประกันสุขภาพได้ ๗๕ - ๙๐% ของการเรียกเก็บและผู้ป่วยจะร่วมจ่าย ๑๐ - ๒๕% โดยจ่ายจริง

Chang Gung Memorial Hospital (CGMH)

เป็นโรงพยาบาลที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ โดยมีมูลนิธิ Chang Gung Medical Foundation ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๗๓ ที่ผู้ก่อตั้ง Mr Wang Yung-ching เจ้าของบริษัท Formosa Plastics Group มีวัตถุประสงค์ในการสร้างและพัฒนา CGMH ให้มีระบบการดูแลรักษาในโรคที่ซับซ้อนและโรคเฉพาะทางในไต้หวัน หลังจากที่เสียชีวิตที่จากไปด้วยโรคร้าย โดยวางระบบรากฐานการเงินในการช่วยเหลือมูลนิธิ โดยแบ่งจำนวนหุ้นของบริษัทให้แก่มูลนิธิ เพื่อจะได้มีเงินปันผลจากหุ้นของบริษัทเป็นรายได้ประจำของมูลนิธิ

Chang Gung Memorial Hospital (CGMH) เป็นโรงพยาบาลขนาด ๔,๐๐๐ เตียง ปัจจุบันให้บริการ OPD ประมาณ ๘ ล้านครั้ง/ปี IPD ๒.๔ ล้านครั้ง/ปี ผ่าตัด ๑.๕ แสนครั้ง/ปี พัฒนานวัตกรรมในการรักษาจัดตั้ง Innovation and Research center ที่มีเงินทุนวิจัยปีละ ๖๐๐-๙๐๐ ล้านบาท

ด้านพัฒนานวัตกรรมการรักษา ได้ลงทุนสร้าง Proton and radiation therapy Center ตั้งแต่ปี ๒๐๑๕ ถึงปัจจุบัน มี ๔ เครื่อง ซึ่งทำให้สามารถบริหารจัดการด้านการเงินที่คุ้มค่าแก่การลงทุนได้ในระยะเวลา ๗ ปี เนื่องจากสามารถเก็บค่ารักษาพยาบาลจากผู้ป่วยโดยตรง เพราะไม่อยู่ในเงื่อนไขของประกันสุขภาพ ทั้งยังทำให้มีรายได้จากผู้ป่วยจากต่างประเทศที่เข้ารับการรักษาด้วยเครื่องมือนี้

ในด้านการพัฒนาบุคลากร ทางโรงพยาบาลสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีแนวทางที่ชัดเจนในการให้ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าตามผลงานและปริมาณงานแก่บุคลากร โดยเฉพาะด้านวิจัย เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและทำให้บุคลากรไม่คิดว่าเป็นภาระงาน

National Taiwan University Hospital

เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของไต้หวันที่ได้รับอิทธิพลจากญี่ปุ่น เป็นโรงพยาบาลที่มีวิสัยทัศน์เป็นโรงพยาบาลที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการแก่ผู้ป่วย และมีระบบการเรียนทั้งทางการแพทย์และสหสาขาวิชาชีพ โดยจัดโครงสร้างโซนเป็นปีกกลาง (Central wing), ปีกเหนือ (North wing), ปีกใต้ (South wing) ใช้ในด้านการเรียนการสอน มีอาคารศูนย์วิจัยแยกชัดเจนเป็น Frontier medicine research ที่มุ่งเน้นทำการวิจัยเพื่อคิดค้นวิธีการรักษาใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นยีนบำบัด (Gene Therapy), เซลล์บำบัด (Cell Therapy), เวชศาสตร์ฟื้นฟู (Regenerative Medicine), เทคโนโลยีชีวการแพทย์ (Biomedical Technology) และการรักษาที่แม่นยำและจำเพาะโดยอาศัยพันธุกรรม (Precision Medicine) และแยกโซนอาคารที่ให้บริการแก่ผู้ป่วยไม่อยู่ในบริเวณของอาคารเรียนและวิจัย

ในด้านการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ เปลี่ยนระบบฝึกอบรม (training) จากการเรียนในห้อง (Medical school) ๖ ปี และฝึกงาน (intern) ๑ ปี เป็นโรงเรียนแพทย์ (medical school) ๖ ปี และการเรียนหลังได้รับปริญญา (Post - graduated year) ๒ ปี เพื่อแก้ปัญหาแพทย์ลาออก และเมื่อแพทย์จบ ๖ ปี จะได้รับรับรอง (certificate) แต่จะยังทำการรักษาได้ เพียงระดับการดูแลเบื้องต้น (primary care) ต้องจบการเรียนหลังได้รับปริญญา ก่อน

ด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากร มีการใช้ระบบบริหารจัดการที่เรียกว่า Property Management System (PMS) monitor revenue and cost performance ในแต่ละบริการและมีการให้เงินเพิ่มพิเศษตามผลงาน (performance) ของบุคลากรแต่ละคน และถ้าเป็นทีมวิจัย (research team) จะมีเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานวิชาการเพิ่มขึ้น ทำให้รายได้ของบุคลากรทางการแพทย์ในภาครัฐและภาคเอกชน มีรายได้ใกล้เคียงกัน โดยเชื่อมโยงเรื่องการวิเคราะห์ต้นทุน (cost analysis) ของทีมที่ทำงานแล้วเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน นำมามีส่วนร่วมในการพิจารณาค่าตอบแทนด้วย

Fu Jen Catholic University Hospital

โรงเรียนแพทย์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยงบลงทุนกว่า ๖๐,๐๐๐ ล้านดอลลาร์ไต้หวัน เป็นโรงพยาบาลที่มีแนวคิดเรื่อง “Patient oriented hospital” ได้รับเงินสนับสนุนจากองค์กรอิสระภายใต้ศาสนาคริสต์ มีแนวคิดที่จะเป็น “The New point of view university hospital” โดยขณะนี้อยู่ในระหว่างการปรับปรุงสถานที่โดยรอบของโรงพยาบาล โดยจะเป็นโรงพยาบาลที่มีทำเลที่ตั้งกลางศูนย์กลางคมนาคม ทั้งทางรถไฟและระบบขนส่งอื่น ๆ คาดว่าจะมีประชาชนมารับบริการ ๕๐๐,๐๐๐ ราย/วัน ถ้าระบบขนส่งดังกล่าวแล้วเสร็จ

ปัจจุบันโรงพยาบาลแห่งนี้สร้างมาเป็นเวลา ๖ ปี มีประชาชนรับบริการผู้ป่วยนอก ๓,๐๐๐ ราย/วัน มีผู้ป่วยใน เป็นเตียงผู้ป่วยทั่วไป ๕๐๐ เตียง และเตียงในสาขาเฉพาะทาง ๒๐๐ เตียง มีแพทย์ทั่วไป ๒๐๐ คน และแพทย์ เฉพาะทาง ๑,๘๐๐ คน เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มีราคาค่าห้องพิเศษทั่วไป ๑๐,๐๐๐ บาท/ห้อง และห้อง แบบพรีเมียม ราคา ๓๐,๐๐๐ บาท/ห้อง

ในช่วงสถานการณ์โควิด โรงพยาบาลแห่งนี้ได้สร้าง MAC Ward ซึ่งเป็น Modular ICU ที่ สามารถปรับจากหอผู้ป่วย ICU ทั่วไปได้ใน ๒๔ - ๔๘ ชั่วโมง ด้วยการปรับที่ส่วนของผนังในห้อง โดยทั้งใน ส่วนผนังและอุปกรณ์ตกแต่งห้อง ได้คำนึงถึงหลักการของการป้องกันการติดเชื้อ กล้องวงจรปิดที่ติดตามผู้ป่วย ผ่านการเคลื่อนไหวโดยใช้ AI แปรผลความเคลื่อนไหวที่ผิดปกติของผู้ป่วยและติดตามสัญญาณชีพของผู้ป่วย โดยเป็นแบบ touchless โดยติดตามความเคลื่อนไหวทั่วห้องเว้นในส่วนห้องน้ำ ส่งมายัง Central monitor และหน้าจอด้านนอก เพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยได้เร็วขึ้น และแทบไม่ต้องไปติดตามคนไข้ ภายในห้อง โดย ๑ Modular ICU สามารถปรับเป็นหอผู้ป่วย ICU ๓ เตียง ในราคา ๑๐๐,๐๐๐ ล้านดอลลาร์ ได้ทันที และ แบบ touchless ในราคา ๑๕๐,๐๐๐ ล้านดอลลาร์ได้ทันที สามารถสร้างจากโรงงานภายนอก และนำมาประกอบได้ในช่วงสถานการณ์โควิด สามารถสร้าง MAC Ward ขายแก่โรงพยาบาลอื่น ๆ ๒๐๐ unit

ในด้านการพัฒนาของโรงเรียนแพทย์ มีการเปิดในสหสาขาวิชาชีพ ได้แก่ คณะพยาบาล คณะ สาธารณสุข คณะจิตวิทยา คณะ occupational Therapy และ Respiratory Therapy โดยมีการนำ เทคโนโลยี ๓D printing Technology มาสร้าง Hard และ Soft printing ในการดูแลผู้ป่วยหลายด้าน เช่น เป็นโมเดลฝึกส่องกล้องทางเดินอาหาร นำข้อมูลจาก CT มาสร้างแบบจำลอง Bronchoscope Stimulation และพัฒนาต่อไปยัง personal device โดยพัฒนาในโรงเรียนแพทย์แห่งนี้ และใช้เป็นสื่อ การสอนและใช้ฝึกปฏิบัติงานจริง

บริษัทคอมพิวเตอร์ ASUS

บริษัทที่มีใช้เป็นที่แห่งกำเนิดคอมพิวเตอร์ แต่มีแนวความคิดด้านการพัฒนาสาธารณสุข มีวิสัยทัศน์ด้านการสาธารณสุขในอนาคต คือ Decentralized service แต่ Centralized Data ด้วย concept “iHARP” (I= intelligent innovative individual และ Healthy Aging & Rejuvenation Platform) โดย HIS จะถูกเก็บบน Cloud เพื่อให้ AI สามารถประมวลผลข้อมูล Precision healthy เพื่อการจัดการให้อายุ ยืนยาว โดยใช้ Digital biomarker ภายใต้ Smart home & community โดยเครื่องมือทางการแพทย์ที่นำมา เป็นตัวอย่าง เช่น Smart watch, หุ่นยนต์เพื่อเป็นเพื่อนช่วยดูแลผู้สูงอายุทั้งด้านร่างกายและจิตใจสามารถ พูดคุยสื่อสารได้, เครื่องอัลตราซาวด์พกพา ที่สามารถดูเส้นเลือด เต้านมและอวัยวะอื่น ๆ ได้อย่างชัดเจนและ แปรผลได้โดยเฉพาะโรคมะเร็ง, เครื่องมือวินิจฉัยโรคเป็น ICD - ๑๐ โดยหลังจากแพทย์บันทึกประวัติและตรวจ ร่างกายผู้ป่วยเสร็จ AI จะประมวลผลและแปลเป็น ICD - ๑๐ อัตโนมัติ ทำให้การวินิจฉัยน่าเชื่อถือและ เป็น มาตรฐานเดียวกัน, เครื่อง CT/MRI ที่ auto labelled & reconstruct lesion เป็น ๓D image โดยในระหว่าง ศึกษาดูงานได้รับความรู้เชิงลึกจากโปรแกรมเมอร์ผู้พัฒนาแต่ละเครื่องมือโดยตรง

บริษัท EBM Technologies

เป็นบริษัทที่มีเทคโนโลยีโดดเด่นด้านซอฟต์แวร์ (software) ในงานอิเล็กทรอนิกส์ และระบบโปรแกรม ดูแลสุขภาพที่เรียกว่า eHealth Solutions ซึ่งเป็นระบบเชื่อมโยงสื่อสารระหว่างผู้ป่วย บุคลากรทางการแพทย์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ รวมถึงอินเทอร์เน็ตด้านความคิดอีกทั้งบริษัทยังเป็นผู้สร้างระบบ eHealth

ของประเทศ เชื่อมโยง Electronic Medical Record และสร้าง Personal Health Record ในรูปแบบ แอปพลิเคชัน (Application) ทำให้ได้หันมีการเชื่อมโยงข้อมูลที่เรียกว่า Database บนฐานข้อมูลเดียวของ ระบบสาธารณสุขของประเทศได้เป็นอย่างดี

ระบบสภาได้หันผ่านกฎหมายการตั้งระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ (Nation health record platform of Taiwan) โดยได้หันเรียกระบบนี้ว่า EEC-Nationwide EMR Exchange center ซึ่งมีเพียง แพลตฟอร์ม (platform) เดียวของประเทศ และระบบประกันสุขภาพของรัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ รวมทั้ง ประชาชนสามารถได้รับประโยชน์ในการเข้ารับบริการสาธารณสุขจากทุกแห่งด้วย ID card ของประชาชนเพียง ใบเดียว จะมีข้อมูลส่วนบุคคล (personal data) ด้านสุขภาพที่เชื่อมโยงจากโรงพยาบาลทุกแห่ง เพื่อประโยชน์ ในการดูแลผู้ป่วยให้ได้รับความปลอดภัย

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑ ต่อตนเอง

๒.๓.๑.๑ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำที่ดีและมี ภาวะ สิ่งที่สำคัญเหนือกว่าความรู้ คือ การมี Non -Technical skill เพื่อให้เกิดการเข้าใจ เข้าถึง และ สร้างการเปลี่ยนแปลงแนวคิดถึงในระดับบุคลากรซึ่งจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๓.๑.๒ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาตนเอง การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด (OKRs) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความต้องการขององค์กร ผู้บริหารต้องเปลี่ยนตัวเองให้ เป็นผู้ที่สามารถให้การช่วยแนะนำ ชี้แนะ และมีหน้าที่หลักในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถบริหารจัดการงานได้ดีขึ้น

๒.๓.๑.๓ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาตนเอง การเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็นสะท้อนกลับได้บ่อยขึ้น เพื่อทันการณ์ อาจทำในรูปแบบทางการหรือไม่เป็นทาง การก็ได้ และทำให้หัวหน้าและลูกน้องใช้เป็นเรื่องสนทนาที่เกิดจากแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ในการทำงาน มากกว่าแรงจูงใจที่เป็นค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ

๒.๓.๑.๔ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานต่างประเทศกลับมาพัฒนา ตนเอง ในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ ในการพัฒนาองค์กร การสร้างทักษะในการบริหารคนควบคู่กันไป เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน

๒.๓.๒.๑ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาระบบงานบริหารโรงพยาบาล การนำแนวคิดและทักษะเด่นของในแต่ละรุ่นมาปรับใช้ในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้สามารถปรับการทำงาน ของแต่ละรุ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานและสามารถถ่ายทอดจุดเด่นของกันและกันให้กับรุ่นสู่รุ่น แล้วนำโอกาสในการพัฒนามาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๓.๒.๒ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาระบบ health care ในด้าน AI และ Digital เพื่อให้หน่วยงานมีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากรและการเตรียมโครงสร้าง Infrastructure ให้พร้อม ในจุดเริ่มต้น และต้องพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

๒.๓.๒.๓ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาระบบงาน การเลือกใช้สื่อ social media โดยอาศัยหลักการ Line Official ให้เหมาะกับฐานผู้รับบริการ เหมาะกับการให้บริการที่ไม่ได้มีสินค้าหลากหลาย แต่ข้อมูลสะท้อนกลับต้องมีความเร็ว สามารถตอบสนองเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๓.๒.๔ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาระบบงาน การเลือกใช้สื่อทาง Facebook การสร้างผู้ติดตามได้จำนวนมาก สามารถให้ข้อมูลแนวทางหรือข้อมูลในโรงพยาบาลแก่ผู้รับบริการได้ เช่น ตารางออกตรวจแพทย์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงพยาบาลดำเนินการ ฯลฯ

๒.๓.๒.๕ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาระบบงาน การกำหนดตัวชี้วัด (OKRs) การวางแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยใช้ CFR (C= Conversation, F= Feedback, R= Recognition) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๓.๒.๖ สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร การยกย่องให้เกียรติยอมรับความสำเร็จของบุคลากร การสร้างบรรยากาศองค์กร สร้างสรรค์และทำให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

๒.๓.๒.๗ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานต่างประเทศกลับมาพัฒนาองค์กร การกำหนดนโยบายด้านสุขภาพที่ชัดเจน เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงการดูแลสุขภาพทั้งของผู้มารับบริการและบุคลากรในองค์กร

๒.๓.๒.๘ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานต่างประเทศกลับมาพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์รวบรวมข้อมูล Health information ของผู้รับบริการ ในรูปแบบ Single patient ID ผ่านระบบ EEC - Nationwide EMR Exchange center ซึ่งมีเพียงแพลตฟอร์ม (platform) เดียวของประเทศ และระบบประกันสุขภาพของรัฐสามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ทั้งหมด ทำให้รัฐสามารถนำข้อมูลมากำหนดนโยบายและวางแผนสุขภาพของประชาชนทั้งประเทศได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

๒.๓.๒.๙ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานต่างประเทศกลับมาพัฒนาองค์กร ด้านการพิจารณาค่าตอบแทนแก่บุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลในเชิงกระตุ้นเพื่อให้เกิดผลงานด้านนวัตกรรม (innovation) และด้านงานวิจัย (research) อาจใช้แนวคิดด้านการให้ค่าตอบแทนในรูปแบบทีมแก่บุคลากร โดยไม่ได้ใช้เพียงการพิจารณาตามจำนวนผลงานที่ตีพิมพ์หรือผลงานที่ได้นำมาใช้จริง แต่ควรฝึกให้ทีมมองถึงความคุ้มค่าของการลงทุนในผลงานหรือนวัตกรรม ผลกำไรที่เกิดขึ้น จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กรและองค์กรสามารถนำเม็ดเงินนำมาพัฒนาและอยู่ได้ด้วยตนเอง

๒.๓.๒.๑๐ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานต่างประเทศกลับมาพัฒนาองค์กร ด้านการพิจารณาค่าตอบแทนเพิ่มเติมพิเศษ ทั้งจากผลงานให้บริการ ผลงานวิจัย ผลงานนวัตกรรมแก่บุคลากร สร้างแรงผลักดันในการทำงาน อีกทั้งทำให้ค่าตอบแทนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนใกล้เคียงกัน ทำให้ภาวะสมองไหลไปสู่ภาคเอกชนลดลง

๒.๓.๓ อื่น ๆ

๒.๓.๓.๑ หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล แบ่งเป็นแต่ละ Module เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้และการเรียนรู้ ดังนี้

- ประมาณ ๖๐% อยู่ใน Part Soft skill และ Non-Technical skills โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ให้อยู่ในช่วง ๑ เดือนครึ่งแรกของการเรียน โดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบกลุ่ม เริ่มตั้งแต่วันแรก ซึ่งถ้าเป็น class อบรมที่เคยผ่านมาเป็นการสลายพฤติกรรม แต่ใน class ของการบริหารโรงพยาบาลนี้ เริ่มจากปรับกระบวนการวางแผน ระดับกลุ่มจนถึงระดับบุคคลในกลุ่ม ตั้งแต่วันแรกที่รู้จักกันถึงแม้จะจำชื่อกันไม่ได้เลย แต่จำเป็นต้องทำงานให้สำเร็จร่วมกัน หลายชิ้นงานใน ๑ วันแรก ในมุมมอง คือเหมือนกับสถานการณ์ในสถานที่ทำงานที่ได้เจอคนที่หลากหลาย ไม่สนิท หรือไม่รู้จักนิสัยส่วนตัว โดยผ่านบทบาทที่จำเป็นต้องเป็น เช่น เป็นผู้นำ ผู้ตาม ผู้เสนอความคิด นักวางแผน ฯลฯ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งทีมนำทำกิจกรรมเป็นทีมนักบินของการบินไทย ทำให้ได้เรียนรู้กระบวนการคิดที่แตกต่างแต่คล้ายคลึงในด้านการรับผิดชอบชีวิตคนจำนวนมาก เช่นเดียวกัน คล้ายกับจะทำให้เกิดการปรับกระบวนการคิด ฝึกการแก้ไขสถานการณ์ เห็นบทบาทและความถนัดของตนเอง เข้าใจ Strength finders ของตนเองผ่านแบบทดสอบ ทำให้เกิด self awareness เพิ่มขึ้นในทุกวันที่ได้ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเข้าใจตนเองก่อนเป็นลำดับแรก โดยใช้ กระบวนการคิด Learn-Unlearn-Relearn และ fine tune “Mindset” ของผู้เข้ารับการอบรม แล้วในช่วงท้าย ที่ผู้เข้าร่วมอบรมได้รู้จักกันพอสมควร ได้ใช้ Enneagram กับ Inner strength ทำให้มองเห็นเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลและการทำงานร่วมกันระหว่างคนที่มีลักษณะ ๙ แบบ (ไม่รวม subtype) รวมทั้งการทำงานของคนที่เป็นเหมือนสัตว์ ๔ ประเภท ฝึกการใช้การสวมบทบาท ฝึกฟังความคิดของผู้อื่น และการละครเพื่อแสดงออก ทำให้เข้าใจทั้งบทบาทของ leadership และการเป็นผู้ตามที่ดีในสังคมที่จะต้องนำกลับมาประยุกต์ในการทำงานจริงได้ดีขึ้น

- อีก ๓๐% เป็นเนื้อหาที่ใช้ในการบริหาร ทั้งแนวคิด ที่มองจากเราเป็น Front Area ในมุมมองทั้งแบบภาครัฐและภาคเอกชน โดยประยุกต์มุมมอง Marketing แบบเอกชน ผ่านตัวอย่างบริษัทระดับโลก และบริษัทชั้นนำในประเทศไทย มองในรูปแบบที่เป็น Back office เช่น เรียนรู้ระบบการเงินและบัญชี เรียนรู้การจัดการระบบพัสดุ เรียนรู้ระบบ IT ทั้งในโรงพยาบาล และองค์กรเอกชนอื่น ๆ โดยผู้สอนเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญที่ได้ชื่อเสียงชั้นนำในภาคสังคม มีความเก่งทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติจริง โดยแต่ละท่านที่สอน มีแนวทางการสอนที่แตกต่างกัน บางท่านสอนทฤษฎีแล้วนำมาปฏิบัติผ่านงานกลุ่ม บางท่านถ่ายทอดผ่านประสบการณ์ แต่ในทุก class จะเน้นการ discussion และสรุปเพื่อตกผลึกความคิด ทำให้ผู้บริหารทุกท่านที่ร่วมเรียนด้วยกัน ได้ฝึกคิดและแชร์ประสบการณ์ รวมทั้งการแก้ปัญหาจาก scenario จริงของใน class ทำให้เห็นมุมมองที่หลากหลาย และสามารถนำกลับมาใช้ได้จริงที่หน่วยงาน

- ๑๐% เป็นการดูงานจริงและเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากทั้งในโรงพยาบาลภาครัฐที่มีการปรับตัว ได้แก่ ศิริราชปิยมหาราชการุณย์ โรงพยาบาลรามาริบัติ ที่มีระบบภายในปรับตัวเป็นองค์กรเอกชน โรงพยาบาล Med Park การศึกษาดูงานต่างประเทศ ทำให้ได้เห็นระบบกองทุนหลักประกันสุขภาพของประเทศที่ดีที่สุดในโลก ระบบโรงเรียนแพทย์ ระบบโรงพยาบาลเอกชน และระบบของบริษัทเอกชนชั้นนำ เช่น ASUS

๒.๓.๓.๒. ความหลากหลายวิชาชีพ มีทั้งแพทย์ เภสัชกร ทันตแพทย์ CFO ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง อาจารย์โรงเรียนแพทย์ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมองที่หลากหลาย และเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละองค์กรมากขึ้น และสามารถนำกลับมาพัฒนา

๒.๓.๓.๓ ทำให้สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานนอกสังกัด ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือในอนาคต

ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

๓.๑ การปรับปรุง

อุปสรรคในการเดินทาง เนื่องจากโรงพยาบาลรามธิบดี อยู่ในใจกลางเมือง และที่จอดรถ แม้จะมีให้ แต่อยู่ในบริเวณอื่นซึ่งต้องรอรถ shuttle bus รับส่งไปยังจุดจอดรถ ในช่วงเวลาเดียวกับผู้ป่วย และบุคลากรของโรงพยาบาลเดินทางไป-กลับ จึงต้องใช้เวลาในการเดินทางในช่วงเวลาเร่งด่วนและรถติด อยากให้หน่วยงานต้นสังกัด กทม. พิจารณาสับสนุนค่าที่พักตามระเบียบราชการฯ เช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เช่าที่พักใกล้ที่เรียน สามารถเดินมาเรียนได้ และสามารถทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกับผู้เข้าอบรมนอกเวลาเรียนได้

๓.๒ การพัฒนา

๓.๒.๑ หัวใจของการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน คือ การพัฒนาให้องค์กรเป็น Learning Organization เนื่องจากการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรให้ใช้ศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ในสิ่งที่คนในองค์กรต้องการ จะทำให้คนและองค์กรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อีกทั้งยังและพร้อมจะปรับตัวต่อ Adaptative problems จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

๓.๒.๒ มุมมองในฐานะ leadership ที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาโรงพยาบาล

๑) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ผลักดันและชี้้นำให้องค์กรมองเห็นและพร้อมที่จะไปในทิศทางเดียวกัน (วิสัยทัศน์ที่ได้มาเกิดจากการระดมความเห็นของคนในองค์กร) โดยขับเคลื่อนจาก Passion และ Purpose

๒) Manage stakeholders มองทั้งบุคลากรทางการแพทย์ back office ผู้ป่วย และ supplier ของโรงพยาบาล

๓) Operation Management โดย set priority : Day to day operation และหาจุดขายเพื่อพัฒนาโรงพยาบาลในมุมมองใหม่

๔) Team building สร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ใช้การทำงานเป็นทีมในรูปแบบ agility team มากกว่า Hirachy

๕) สร้าง Role model ให้คนในองค์กร ให้แรงจูงใจที่ตอบโจทย์ Intrinsic motivation มากกว่า extrinsic motivation

๖) สนับสนุนให้มี OKRs และบรรยากาศ Learning Organization

๓.๒.๓ แนวทางการพัฒนาคนในองค์กร

๑) ฝึกให้ออกแบบงาน หรือ operation management ในงานประจำ โดยลดการทำตามสั่งแต่ให้คิดด้วยทีมและตัวบุคคล

๒) สร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร

๓) ผลักดันให้คนในองค์กรมี positive thinking , Design thinking, Growth mindset โดยทำให้คนรู้สึกว่ามี value ในแนวคิดและการทำงาน

โดยควบคู่กับการสร้างคนสร้างทีมแล้ว แนวทางในการจัดการ Data เพื่อเข้าสู่ Learning Organization ได้แก่

๑) เตรียม infrastructure เพื่อรองรับการใช้ระบบ digital และ IT อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งขณะนี้ทางโรงพยาบาลได้เตรียมแล้ว

๒) Software และ application ทั้งระบบทางการแพทย์และback office ถูกพัฒนาในรูปแบบ single version ซึ่งอาจไม่ friendly users แต่สิ่งที่โรงพยาบาลพัฒนาได้ คือ พัฒนาค้น ให้คิดเพื่อผลักดันให้การใช้ระบบ friendly กับงานเนื่องจากในแต่ละโรงพยาบาลมีบริบทและความต้องการแตกต่างกัน แต่ต้องอยู่บนพื้นฐาน Data for all

๓) ผลักดันและให้บุคลากรในโรงพยาบาล มีการบริหารจัดการข้อมูล Data Management → การบริหารจัดการความรู้ Knowledge Management (ทำให้องค์กรมีกระบวนการไหลเวียนของข้อมูลเพื่อ create & capture, organize, share, apply & learn) ซึ่งในจุดนี้ ในมุมมองส่วนตัวมองว่าศักยภาพบุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีความพร้อมไม่เท่ากัน อาจตั้งเป้าหมายทำให้สำเร็จในหน่วยงานที่มีความพร้อมเพื่อเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้แก่หน่วยงานอื่น และเมื่อทำสำเร็จจะสามารถผลักดันสู่เป้าหมายคือให้เป็นองค์กรที่ใช้ data สู่ Learning Organization เพื่อ Learn, Re-learn, Retool

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ข้อมูลด้านสาธารณสุขของประเทศไทย กำลังอยู่ในช่วงพัฒนาแพลตฟอร์ม (platform) ให้เป็นแพลตฟอร์ม (platform) เดียวกันของประเทศ เพื่อให้ศูนย์รวมข้อมูล (Data centralized) เช่นเดียวกันกับได้ทุกวัน ในมุมมองของหน่วยงานกรุงเทพมหานครเราน่าจะเป็นเจ้าภาพในการทำแพลตฟอร์ม (platform) สาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความซับซ้อนมากเนื่องจากมีโรงพยาบาลหลายสังกัด และมีประชากรแฝงมากที่สุดของประเทศ แล้วจึงนำไปใช้เชื่อมกับแพลตฟอร์ม (platform) ของระบบสาธารณสุข เพื่อที่จะทำให้สามารถนำข้อมูลมากำหนดนโยบาย และวางแผนสุขภาพของประชาชนในกรุงเทพมหานครได้ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากปัญหาของโรคคนเมือง ปัญหาด้านความเครียดและปัญหาโรคจากความหลากหลายจากประชากรต่างด้าวและประชากรแฝง น่าจะแตกต่างจากปัญหาสาธารณสุขในจังหวัดทั่วไป และมีความเฉพาะตัวในการแก้ปัญหาและควรเร่งมือในการแก้ปัญหา

ด้าน IT และ software และ application ต่าง ๆ ในโรงพยาบาลขนาดกลาง ยังคงต้องขอรับการสนับสนุนจากกรุงเทพมหานคร เพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล และให้มีการสนับสนุนโปรแกรมเมอร์ในรูปแบบโรงพยาบาลพี่น้อง หรือในรูปแบบสำนักการแพทย์ ฯ มาร่วมเป็นการฝึกสอนทำให้เกิดความเป็นมิตรกัน และจะทำให้โรงพยาบาลสามารถพัฒนาตนเองได้มากขึ้น ตลอดจนสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสอบรมหลักสูตรด้าน Non-Technical skills, Self-awareness จากหน่วยงานภายนอก โดยอาจจัดภายในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร หรือภายในสำนักการแพทย์ฯ เป็นเจ้าภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และทำให้การพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล (HR) สามารถทำได้จริงและบรรยากาศในองค์กรต่าง ๆ ดีขึ้น

องค์กรภาครัฐควรมีการปรับตัวและเพิ่มมุมมองเชิงธุรกิจเพื่อการแข่งขันกับภาคเอกชนมากขึ้น ซึ่งคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดในการพัฒนา ควรเพิ่มหลักสูตรหรือการอบรมบุคลากรในด้านมุมมองธุรกิจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยต่อยุคมากขึ้น โดยให้มีการอบรมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน


(นางสาวณัฐรี โชควิริยากร)

นายแพทย์เชี่ยวชาญ

รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ฝ่ายการแพทย์

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์
ชื่อ นาม นามสกุล และ อีเมล ผู้บังคับบัญชา

ลงชื่อ..... ..... หัวหน้าส่วนราชการ

(นายอดิศร วิตตางกูร)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ

หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล รุ่นที่ 52

ระหว่างวันที่ 29 พฤษภาคม – 20 กันยายน 2566 ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล โรงพยาบาลรามารามธิบดี และศึกษาดูงานต่างประเทศ ณ สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) ระหว่างวันที่ 4 – 9 กันยายน 2566

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาพัฒนาให้มีความรู้เป็นผู้มีภาวะผู้นำสามารถบริหารงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถวางแผน วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินงานได้อย่างเชื่อมั่นภายใต้บริบทของการบริการด้านสุขภาพเพื่อผลลัพธ์ขององค์กรสู่การเป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้
3. พัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลให้สามารถบริหารงานในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนานคนในองค์กรให้นำศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร
5. นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาล

เนื้อหาโดยย่อ

1. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงจาก VUCA Concepts สู่ BANI Concepts การเป็นผู้นำจะต้องมีทักษะเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. การบริหารงานของผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำและจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เข้าใจถึงบทบาทขององค์กร สามารถวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดขององค์กร พร้อมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้
3. การบริหารทรัพยากรบุคคลก็ถือว่าสำคัญเช่นกัน การให้ความสำคัญกับบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร การสร้างบรรยากาศ การสร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การส่งเสริมการคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ให้บุคลากรจะสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบงาน เช่น นวัตกรรมงานวิจัย เป็นต้น

5. ปัจจุบันการดูแลสุขภาพได้ก้าวเข้าสู่ยุคการใช้ AI และ Digital เข้ามาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ในองค์กรย่อมพบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งย่อมเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งปัจจัยความขัดแย้งประกอบด้วย ข้อมูล (Information) มุมมอง การรับรู้ (Perception) ตำแหน่งงาน (Position) การตั้งสิ่งทีวัดความสำเร็จในความขัดแย้งหรือปัญหาที่พบจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นจุดเด่นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ๆ อย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ### เนื้อหาจากการศึกษาดูงานโดยย่อ
- ประชาชนในสาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) ได้รับการดูแลสุขภาพจากระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ NHI บริหารโดยสำนักงานประกันสุขภาพแห่งชาติขึ้นกับกระทรวงสาธารณสุข
 - การพัฒนานวัตกรรมการรักษา นอกจากได้รับทุนสร้าง Proton and radiation therapy Center แล้วส่วนหนึ่งรายได้มาจากผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาจากเครื่องนี้
 - ด้านการพัฒนาบุคลากร จะมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สนับสนุนให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีแนวทางที่ชัดเจนในการให้ค่าตอบแทนด้วยผลงานและปริมาณงาน โดยเฉพาะด้านวิจัย
 - มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของแพทย์ที่ชัดเจนเพื่อลดการลาออก
 - การพัฒนาระบบงานในองค์กร โดยการนำ AI และ Digital มาใช้

การพัฒนางาน

- การพัฒนาระบบงานบริหารโรงพยาบาล การนำแนวคิดและทักษะมาพัฒนาระบบงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- การพัฒนาระบบ healthcare การนำ AI และ Digital มาพัฒนาองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร
- การนำสื่อ Social เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยสามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร
- การเตรียม Infrastructure เพื่อรองรับการใช้ระบบ digital และ IT อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งขณะนี้โรงพยาบาลเตรียมแล้ว

ประโยชน์ที่ได้รับ

- ได้เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถการเป็นผู้มีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร
- ได้แนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และบริหารจัดการองค์กรภายใต้ข้อจำกัด และภายใต้การบริหารงานยุค IT

รายงานการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล” รุ่นที่ ๕๒
ประจำปี ๒๕๖๖นางสาวณัฐนรี โชควิริยากรตำแหน่งนายแพทย์เชี่ยวชาญ
(รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล (ฝ่ายการแพทย์))

<https://shorturl.asia/bwNPB>

