ด่วนที่สุด

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ (ฝ่ายวิชาการฯ งานฝึกอบรม โทร ๐ ๒๔๔๔ ๐๑๒๓ ต่อ๘๘๑๐ โทรสาร ๐ ๒๔๔๔ ๓๑๓๗)

ที่ กท ๐๖๑๑ / ๑๒๓๑๖ **วันที่** - ๘ ธ.ค. ๒๕๖๔ สพบ.

เรื่อง ขอส่งรายงานการฝึกอบรม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์

- ๘ ธ.ค. ๒๕๖๔

ตามหนังสือที่ กท ๐๔๐๑/๓๒๙ ลงวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๔ แจ้งว่าปลัดกรุงเทพมหานคร อนุมัติให้ข้าราชการ นายโกสินธ์ นิ่มปุญญกำพงษ์ ตำแหน่งนายแพทย์ชำนาญการ ฝ่ายวิชาการและแผนงาน โรงพยาราชพิพัฒน์ เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐ มีกำหนด ๔๙ วัน ระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม – ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ (อบรมทุกวันจันทร์ - วันพุธ) ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และเปลี่ยนแปลงเป็น มีกำหนด ๔๔ วัน ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม – ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ นั้น

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ ขอส่งรายงานการฝึกอบรมดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธรรกฆล เกิดอรุณสุขศรี)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

☑ กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ
☐ กลุ่มงานพัฒนาการบริหาร

(นางรัตนา มูลนางเดียว)
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ
กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร
สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ สำนักการแพทย์

เอกสารแนบ ๕

แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท ๐๔๐๑/๓๒๙ ลงวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๔
ซึ่งข้าพเจ้า ชื่อ นาย โกสินธ์ นามสกุล นิ่มบุญญกำพงษ์
ตำแหน่ง นายแพทย์ชำนาญการ สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน ฝ่ายวิชาการและแผนงาน
กอง โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนัก/สำนักงานเขต สำนักการแพทย์
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ
หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๐
ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม - ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ จัดโดย คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
เบิกค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น ๑๑๐,๐๐๐ บาท

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ

๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน / ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน

๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว
เช่น เนื้อหา / ความคุ้มค่า / วิทยากร / การจัดหลักสูตร เป็นต้น

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน
(นายโกสินธ์ นิ่มบุญญกำพงษ์)
นายแพทย์ชำนาญการ
โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์

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

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ - นามสกุล นายโกสินธ์ นิ่มปุญญกำพงษ์
อายุ ๓๘ ปี การศึกษา แพทย์ศาสตร์บัณฑิต,วุฒิบัตรศัลยศาสตร์ทั่วไป

๑.๒ ตำแหน่ง นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ
หน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้าฝ่ายวิชาการและแผนงาน

๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร การบริหารโรงพยาบาล รุ่นที่ ๕๐

เพื่อ ☐ ศึกษา ☑ ฝึกอบรม ☐ ประชุม ☐ ดูงาน ☐ สัมมนา ☐ ปฏิบัติการวิจัย

งบประมาณ ☑ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร ☐ เงินบำรุงโรงพยาบาล
☐ ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน ๑๑๐,๐๐๐ บาท

ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๔ ถึง ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

สถานที่ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ภายใต้โครงการ ประกาศนียบัตรการบริหารโรงพยาบาล

คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตร

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรมด้านการบริหารทั่วไป เช่น การบริหารโรงพยาบาล การบริหารจัดการกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานและการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างครบถ้วน

๒.๑.๒ เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และเกิดการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจโรงพยาบาลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ของกิจการตนเอง

๒.๑.๓ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม

๒.๑.๔ เพื่อสร้างเสริมวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารโรงพยาบาล

๒.๑.๕ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านเทคโนโลยีระบบข้อมูล ข่าวสารสนเทศ

๒.๑.๖ เพื่อถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

๒.๑.๗ เพื่อพัฒนาการบริหารสู่โรงพยาบาลคุณภาพ

๒.๑.๘ เพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างผู้บริหารโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าภาควิชา ฯลฯ

๒.๒ เนื้อหา : หลักสูตรประกาศนียบัตรสาขาบริหารโรงพยาบาล รุ่นที่ ๕๐

หลักสูตรนี้มีความหลากหลายเกี่ยวกับด้านในการพัฒนาภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างในทั้งตัวบุคคล ทีมงาน ความเข้าใจในด้านการบริหารโรงพยาบาล ที่ปรับเน้นในด้านการเงินการบัญชีมากขึ้น และการประยุกต์ใช้ในภาพของสังคม ตามภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นรูปแบบ online ตามสถานการณ์โควิด ทำให้ได้เรียนรู้การเตรียมงานนอกหลักสูตรในการใช้โปรแกรมการสื่อสารออนไลน์ (webex) ก่อนที่จะเข้าหลักสูตร ในการเตรียมการแบ่งกลุ่ม สื่อสาร สร้างกระดานเขียน และทำการบันทึกต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๔๓ วัน

เนื้อหาที่น่าสนใจจึงได้สรุปดังนี้

Mindfulness (นายจักรพันธ์ เธียราวัฒน์ ๒ ส.ค. ๒๕๖๔)

ในปัจจุบันผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้เกิดทีมในการใช้ความแข็งแกร่งของแต่ละคน โดยแนวโน้มต่อไป แต่ละองค์กรจะต้องมีการเติมความเป็นมนุษย์ มากขึ้น มีการเรียนรู้ที่รวดเร็วมากขึ้น มีกระบวนการที่กระชับ (Lean) และมุ่งไปหาด้านผลลัพธ์ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรที่สำเร็จ ทั้งผู้นำ และบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี mindset หรือชุดความคิดที่ดี โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สร้างให้เกิดตามทิศทางไปหาเป้าหมาย

การรับรู้และตระหนักรู้ถึงในจิตใจตัวเอง แสดงถึงภาวะความฉลาดทางอารมณ์ โดยเน้นสิ่งที่เรียกว่า self-awareness คือการอยู่กับตัวเอง มองเข้าไปในจิตใจตัวเองซึ่งพบว่า สมองของคนมีการบันทึกประสบการณ์ที่ผ่านมา (ทัศนคติ วิธีคิด และความเชื่อ) เป็นชุดการประมวลผลในจิตใจ หรือที่เรียกว่า mindset ร่วมกับ ประสาทสัมผัสต่างๆ ทำให้เกิดการรับรู้ ในตอนต้น แล้วจากนั้น จะไปประมวลผลในสมอง ส่งผลถึงการตอบสนองต่างๆ ภาวะผู้นำเป็น เรื่องของศิลปะการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการต่อผื่นที่ทำให้มีความเต็มใจ และกระตือรือล้นในการทำงานจนสำเร็จ (Koontz and Weihrich,๑๙๘๘) โดยผู้นำ ๕ ระดับ โดย John C Maxwell เริ่มต้น จากโดยตำแหน่ง (Position) ทำให้คนต้องทำตามเนื่องจากจำเป็นต้องตาม จากนั้น โดยความยินยอม (Permission) ทำให้คนตามเนื่องจากคนอยากจะตาม ในระดับที่ ๓ เพื่อผลงาน (Production) ทำให้คนตามเพราะผู้นำทำให้เกิดผลต่อองค์กร ระดับที่ ๔ ทำให้เกิดผู้นำใหม่ได้ในองค์กร (People development) คนตามเพราะรู้ว่าผู้นำทำเพื่อตัวลูกน้อง และสุดท้ายคือระดับ ผู้นำที่มีการยอมรับนับถือในวงกว้าง (Pinnacle) คนตามเพราะเป็นตัวผู้นำเป็นรายบุคคล ดังนั้น

คุณสมบัติที่จะเกิดภาวะผู้นำในระดับสูงจะประกอบด้วย

๑. ภาวะผู้นำจะมีเป้าหมายร่วมในองค์กร

๒. มีการทำงานเป็นทีม

๓. มีการมุ่งเน้นความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

๔. มีความสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ

๕. การทำงานอย่างมีความสุข

โดยผู้นำโดยธรรมชาติจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยในกับลูกน้อง จะต้องทำให้เกิดความเชื่อใจ การรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และ การยึดโยงกับองค์กร โดยเริ่มจาก รายบุคคล ต่อบุคคล ไปเป็น ทีมเดียวที่มีแบบแผนงาน และ สุดท้ายจนกลายเป็น การสร้างทีมในทีมงานขนาดใหญ่มารวมกันเป็นองค์กร โดยการทำดังกล่าว ในทีมย่อยๆ จำเป็นจะต้องผู้นำรอง หรือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่รับและถ่ายทอดแนวคิดของผู้นำสูงสุด (Change agent) และจัดพื้นที่ต่างๆ ในทีมย่อยๆ ได้ลองดำเนินการดู

Intelligence mindset คือ กรอบความคิดแบบเข้าใจตามความเป็นจริง เข้าใจโลกแต่คนทั่วไปมักจะมีกรอบความคิด หรือ matrix mindset ทำให้เกิดความบิดเบือนจากความเป็นจริง ทำให้มีเหตุผลต่างๆมารองรับ เช่น การเข้างานสาย แล้วเราโทษคนที่ไม่รอเราขึ้นลิฟต์ เป็นต้น การกระตุ้นทำให้มีการปรับจาก matrix mindset มองตัวเองเป็นศูนย์กลาง (ต่างคนต่างทำ กล่าวโทษ แก้ปัญหาไม่เป็น ปล่อยปะละเลย) เป็น Intelligence mindset มองว่าองค์กรและความเป็นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (ร่วมแรงร่วมใจ สร้างสรรค์ เข้าอกเข้าใจ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น) จนกลายเป็นการสร้างพื้นที่ที่เข้าใจระหว่าง บุคคลต่างๆ และเป็นพื้นที่ที่พบกับความจริงที่แท้จริง

<u>NON - TECHNICAL SKILLS</u> (กัปตัน นายแพทย์กรพรหม แสงอร่าม และคณะ ๓ - ๔ ส.ค. ๒๕๖๔)

บุคลากรทางการแพทย์ ใช้ ๓ คุณสมบัติ

๑. Skills (NTS) ซึ่งแม้เก่งแค่ไหนก็ผิดพลาดได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดจากศักยภาพของมนุษย์ (human factors) จึงต้องมีการนำ NTS มาใช้

๒. CRM CLINICAL Resource Management/NTS คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุดโดยวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และการจัดการ

๓. Non - Technical Skills คือทักษะรอบด้านของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการคิด การสื่อสาร และทักษะทางสังคมที่ใช้ร่วมกับ technical skills เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุดเมื่อทำภารกิจใดภารกิจหนึ่ง

สมการของความปลอดภัยในการทำงาน แล้วจะฝึก NTS อย่างไร...

- นโยบายและผู้บริหารต้องสนับสนุน
- ฝึกในบุคลากรทุกคนทั้งรพ.
- ต้องต่อเนื่องและrecurrent
- ใช้ facilitate technique กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิดของตนเอง
- small group discussion
- ไม่จำเป็นต้องสอนแต่ในคลาสเฉพาะ
- ผู้สอนจำเป็นต้องเป็น role model

Leaderships ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง หรือ สถานภาพทางสังคม ภาวะผู้นำคือการแสดงออกทางใดทางหนึ่ง เพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การแสดงภาวะผู้นำมีแรงต้านเสมอเสมอ ไม่มีสูตรสำเร็จว่าภาวะผู้นำที่ดีต้องเป็นอย่างไร ไม่สามารถเรียนรู้จะร้องเรียนหรือการอ่านหากแต่ต้องค้นพบมันด้วยตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์และการไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น เป็นพื้นฐานที่จำเป็นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คนที่เก่ง มีความเชี่ยวชาญมีความสามารถสูง เช่น อาจารย์แพทย์ หรือนักบินมือหนึ่งผู้เชี่ยวชาญ ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ จึงต้องมี leaderships ที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนบุคลากรในทีม เช่น แพทย์ประจำบ้าน พยาบาลหรือนักบินผู้ช่วย ก็ต้องมี leadership ที่จะกล้านำเสนอ ทางเลือก หรือการเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาด โดยการสื่อสารที่ใช้ควรเป็น "I feel" message

Situation Awareness (SA) เช่น การตระหนักในสถานการณ์การสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เป็นอีกหนึ่ง non-technical Skills ที่สำคัญ.ตัวอย่างเช่น การเขียนป้ายติดที่ NG tube เพื่อป้องกัน การ irrigate ใน Case post op esophagectomy แทนการเขียนห้ามไว้ใน order หรือไม่ได้สั่งอะไรไว้เลย
SA เปรียบเสมือนการติดกระดุมเม็ดแรก ประกอบด้วย ๑. การรับรู้ perception ๒ การเข้าใจ comprehension ๓ การคาดการณ์ projection ในสถานการณ์หนึ่งๆ หากเกิดข้อผิดพลาดได้หลายอย่าง ควรใช้การทำงานเป็นทีมจะช่วยได้เนื่องจากแต่ละคน มีจุดโฟกัสต่างกัน ทำให้เห็นมุมมองมากขึ้น และฝึกแชร์ SA ให้ทุกคนรู้พอๆกัน และฝึก exercise leadership สิ่งที่เห็นเหมือนกัน แต่ละคนจะเกิดการรับรู้ต่างกัน เข้าใจต่างกัน ทำให้คาดการณ์ไปต่างกัน ผู้บริหารต้องยอมรับข้อจำกัดของตนเอง และผู้อื่น รู้จักถอยออกมามองภาพรวม

Threat & error Threat คือสถานการณ์/เหตุการณ์ หรือ อะไรก็ตามที่ส่งผลทำให้เกิดความผิดพลาด เช่น ฝนตกเป็น threat ทำให้เราต้องออกจากบ้านเร็วขึ้นหรือขับรถช้าลง ความคล้ายกัน เป็น threat เมื่อ threat ไปร่วมกับอะไรสักอย่างก็จะทำให้เกิด error การที่เราต้องมี Situation Awareness ก็เพื่อไปมองหา threat เราอาจไม่สามารถจัดการกับ threat ได้ แต่จะใช้วิธี ที่จะรับสถานการณ์กับมันเช่น Communication Management

ทฤษฎี Swiss Cheese Model (Prof. James Reason)

๑. Organization Influences

๒. Unsafe supervision

๓. Precondition to unsafe acts

๔. Unsafe acts

Risk ความเสี่ยง ขึ้นกับ โอกาสที่จะเกิด และ ความรุนแรง สมการ คือ RISK =(โอกาสxความรุนแรง)

Safety คือสถานการณ์ที่ความเสี่ยง ถูกควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (acceptable level) โดยใช้ กระบวนการ Safety management system (SMS) ประกอบด้วย

– Safety Policy and Objectives: CEO & boards visions, Blameless report, Anonymous report, KPI setup

– Safety Risk Management: Identify Analyze และ Control Risk

– Safety Assurance: Audit

– Safety Promotion

<u>บุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร</u> (อ.จูลี่ เมย์ มิ่งเจริญ และ อ.พัลพงศ์ สุวรรณวาทิน ๙ ส.ค. ๒๕๖๔)

บุคลิกภาพ : ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ผู้คนรอบข้างจะมองเห็นความประทับใจเมื่อแรกพบและในครั้งต่อๆ ไปเป็นลักษณะของบุคคลที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง การวางตัว เป็นคำรวมที่หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวตนทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอก บุคลิกภาพจะสำคัญมากเมื่อเราทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลิกภาพจึงเป็นหนึ่งในสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้เพื่อเสริมศักยภาพในงานด้านบริหาร

ข้อดีของการมีบุคลิกภาพที่ดี

- สร้างความน่าเชื่อถือ น่าชื่นชมจากผู้ที่ได้พบเจอ
- ย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- ส่งผลดีถึงความรู้สึกและความนึกคิดของผู้พบเห็น
- มีผลทางจิตวิทยากับผู้คนรอบข้างในด้านบวก
- สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานและองค์กร

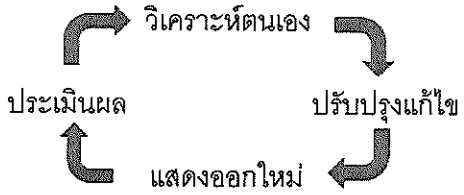
บุคคลิกภาพภายนอก คือสิ่งที่เห็นได้จากภายนอกสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ง่าย เช่น ความสะอาดของร่างกาย การแต่งกาย กริยาท่าทาง สายตา แววตา น้ำเสียง และรูปร่าง การแต่งกายที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย และการเลือกใช้สูทที่เหมาะสม บุคลิกภาพภายใน เช่น การสนทนาโต้ตอบ ความรู้รอบตัว ทัศนคติ ประสบการณ์ การศึกษา

ความประทับใจในครั้งแรก เกิดขึ้นใน ๗ วินาทีแรกที่เราพบคนใหม่ ประกอบด้วย

- Aural ๓๘%: น้ำเสียง คุณภาพเสียง การสบตา
- Words ๗%: การเลือกใช้ถ้อยคำ ระดับของภาษา การเรียบเรียงถ้อยคำ
- Visual ๕๕%: สีหน้า แววตา กิริยาท่าทาง การยืน การเดิน การนั่ง

บุคลิกภาพพึงประสงค์ของผู้นำ การวางตัว สามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความสำคัญกับผู้อื่น รับฟังผู้อื่น มีความชัดเจน เรียบง่าย ตรงไปตรงมา มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน มีบารมี ผู้นำที่ดีต้องสั่งสมความดีอย่างต่อเนื่อง

<u>กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความสำเร็จ</u>



การพูดที่ดี : ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่เหมาะสม, ใช้สรรพนามที่ถูกต้อง, จะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรพูดหรือไม่ควรพูด

การนั่งของผู้หญิง : นั่งขาชิดเบี่ยงไปข้างใดข้างหนึ่ง, ระหว่างนั่งลงให้ตั้งหลังให้ตรง ถอยขา ๑ ข้างคล้ายถอนสายบัวลงไป, ไม่นั่งเขย่าขาทั้งผู้หญิงและผู้ชาย

การแต่งกาย : เครื่องแต่งกายเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนบุคลิกภาพและตัวตนของผู้สวมใส่ ต้องให้เหมาะสมกับงานที่ควรจะไป ถ้าพกกระเป๋าไปรับประทานอาหารหรือสังสรรค์ควรใช้กระเป๋าใบเล็กสำหรับผู้หญิง

การใช้ลิฟต์ : เวลาอยู่ในลิฟต์ไม่ควรพูดเรื่องส่วนตัว

Public Manner: Public Interview การสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วย ๓ ส่วน

- โจทย์ มีทั้งที่เราคิดและที่คนฟังต้องการรู้
- ข้อมูล ข้อมูลที่จะให้ต้อง รู้จริง รู้ลึก ถูกต้อง (ถ้าไม่รู้ ห้ามโกหก)
- การเผยแพร่

บางครั้งการให้สัมภาษณ์ ถ้าเราเจอคำถามที่จาบจ้วง และเราคิดว่าไม่ควรตอบโต้ ก็ให้เงียบไป เดี๋ยวจะเปลี่ยนเรื่องไปเอง

Leadership as individual, leadership motivation and empowerment

Angela Ahrendts อดีตผู้บริหาร Burberry เป็นผู้บริหารที่เข้าใจถึงความเป็นมนุษย์ และปรับกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากพลังของมนุษย์ ผู้นำ leadership มีความท้าทายให้นำพากระบวนการองค์กรไปสู่จุดหมาย เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ต่างจากผู้จัดการ(manager) ที่ขาดวิสัยทัศน์ ทำงานตามคนที่สั่งงานและระดับหัวหน้า(boss)ที่มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว หลักการการคิดของผู้นำ ดูที่ผลประโยชน์เป็นจุดรอง และให้เริ่มจากความสัมพันธ์จะเป็นจุดใหญ่ (เพื่อนร่วมงาน) และสุดท้ายเป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยมี ผู้นำพาไปความสัมพันธ์ ต้องมีสัญลักษณ์ของการฟังก่อน หากมีความสัมพันธ์ดี แม้ว่าเรื่องไร้สาระที่สุดก็จะฟังกัน เป็นการทดสอบว่าองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ที่ดี

The ๔ Essential Roles of Leadership

- Agile
- Collaborative
- Innovative
- Engaged
- Trust

การจะเข้าถึง winning culture ดูจาก (Achieving a winning culture)

๑. Distinctive contribution คือ สิ่งที่เราทำไม่มีคนอื่นสามารถทำแทนได้ หรือ ถ้าหน่วยงานเราหายไปจะไม่มีคนอื่นทำแทนได้เลย (ชีวิตฉันขาดเธอไม่ได้)

๒. Engaged employees คือ ความจงรักภักดี และไม่ทิ้งองค์กร ถ้าพนักงานมีลูกหลานก็อยากให้เข้ามาอยู่ในองค์กร

๓. Loyal customers ลูกค้าจงรักภักดีกับเรา ดูจากการที่ถ้าลูกค้ามาใช้บริการแล้วไม่พอใจจะกลับมาบอกเรา ไม่ได้ไปบอกคนภายนอก (เราจะต้องดูว่าคนของเราแสดงท่าไม่พอใจหรือจะปรับปรุงบริการ)

๔. Sustained superior performance

Key challenged ของผู้นำที่ได้มาจากการทำ workshop ของบริษัท ประกอบด้วย

๑. Engaged การทำให้คนที่ร่วมงานมีความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน

๒. Collaboration

๓. Learning & Growth

๔. Conflict ในองค์กร

๕. ระบบพัสดุ : ประหยัด โปร่งใส ประสิทธิผล

๖. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับ

๗. Strategy คือ การสร้างกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

Key leadership challenge จากการวิจัยขององค์กรทั่วโลกรวมได้ ๖ ข้อ

๑. Disruptive Technology

๒. Translating Strategy into Execution การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

๓. Creating a Winning Culture

๔. Leading Change

๕. Leading Multiple Generation

๖. Developing & Coaching Talents

สิ่งที่ผู้นำธุรกิจต้องมี (What business leaders want)

- Think BIG and Adapt Quickly คิดให้ใหญ่และปรับให้เร็ว
- Develop and Execute Strategy คิดและขับเคลื่อนกลยุทธ์
- Coach and Improve Performance โค้ชและพัฒนาผลงาน คือ การสร้างคนให้ไปพร้อมกัน

ความล้มเหลวของภาวะผู้นำ Leadership Breakdowns แสดงให้เห็นโดยผลงานขององค์กรตกต่ำลง

๑. Low or no trust ขาดหรือมีความไว้วางใจต่ำ แสดงออกโดย การลังเล (suspicion) พูดลับหลัง ไม่บอกต่อหน้า (backbiting) โทษคนอื่น (victimize) ต่อต้าน (defensive)

๒. No clear vision or strategy ขาดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ที่ชัดเจน แสดงออกโดย คลุมเครือ (ambiguity) ซ่อนเร้น (hidden agendas) ติดเบรก (politic stagnation)

๓. Inability to execute priorities ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่สำคัญ แสดงออกโดย bureaucratic, silo, poor production, poor collaboration

๔. Underutilized talent and potential ขาดการนำพรสวรรค์และศักยภาพมาใช้ให้เต็มที่ แสดงออกโดย ขาดขวัญและกำลังใจ (poor commitment), no accountability, low engagement, high turnover

บทบาทหลักของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

๑. Inspire trust สร้างความไว้วางใจ สร้างศรัทธา
๒. Create vision สร้างวิสัยทัศน์ สร้างอนาคต
๓. Execute strategy สร้างแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ สร้างระบบ
๔. Coach potential สร้างการโค้ชเพื่อปลดปล่อยศักยภาพ สร้างคน

ระดับความผูกพันทางใจ เรียงจากน้อยไปหามาก

- Rebel or Quit กบฏ หรือ หมดใจ
- Resentful Obedience ดื้อเงียบ
- Indifferent Compliance ปฏิบัติตามคำสั่ง
- Willing Cooperation ยินดีร่วมมือ
- Heartfelt Commitment มุ่งมั่นด้วยใจ
- Create Excitement มีพลังสร้างสรรค์

ผู้นำที่ดีควรจะมีการโค้ชให้คนในทีมมีความผูกพันทางใจ (engagement) ๔ ข้อ คือ

๑. เป็นสมาชิกที่มีคุณค่า : Valued member
๒. อยู่ในทีมที่มุ่งหวังชัยชนะ : Winning team
๓. ทำงานที่มีความหมาย : Meaningful work
๔. ในบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ : Environment of trust

ภาวะผู้นำ (Leadership) เพราะเลือก ไม่ใช่เพราะตำแหน่ง, เป็นทักษะที่เรียนรู้ได้, เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น, เป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้อื่นสร้างผลลัพธ์ หรือการปรับกรอบความคิดระดับทั้งบุคคล กระบวนการ จนกลายเป็นการสร้างวัฒนธรรม (Leaders create culture ผู้นำสร้างวัฒนธรรม)
ความไว้ใจ (Trust) คือสิ่งเดียวที่เปลี่ยนทุกอย่างได้ : เปลี่ยนจากคนทำงานเป็น team, เปลี่ยนจาก manager เป็น leader

<u>การสร้างศรัทธาหรือ trust (Inspire trust)</u>

เปลี่ยนจากการนำทีมในรูปแบบที่วัฒนธรรมนั้นทำต่อกันมา ไปสู่การนำทีมในรูปแบบที่ตั้งใจสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจเต็มเปี่ยม จากภายในออกสู่ภายนอก โดยเร่งสร้างความน่าเชื่อถือ และสื่อสารคำมั่นวัฒนธรรมของทีมให้ชัดเจน

- The Environment of Trust
- Trust tax คือภาษีจากการขาดความไว้วางใจ: low trust = low speed + high cost
- Trust dividend คือผลประโยชน์จากความไว้วางใจ: high trust = high speed + low cost
- Trust is the <u>confidence</u> born of the <u>character</u> and <u>competence</u> of a person or an organization.

ความไว้วางใจคือความเชื่อมั่นที่เกิดจากคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลหรือองค์กร

คุณสมบัติที่จะสร้างหรือทำลาย trust ขึ้นอยู่กับ ๒C คือ

- Character = คุณลักษณะ ประกอบด้วย Integrity ความซื่อตรง และ Intent เจตนารมย์
- Competence = ความสามารถ ประกอบด้วย Capabilities ศักยภาพ และ Results ผลลัพธ์

นิสัยของผู้มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล ประกอบด้วย

Habit ๑ Be proactive ทุกคนมีทางเลือกในชีวิตและรับผิดชอบ

Habit ๒ Begin with the end in mind เข็มทิศชีวิต

Habit ๓ Put first things first ทำสิ่งที่สำคัญก่อน เอาเวลาไปทำในสิ่งที่ฉันเลือก)

Habit ๔ Think win-win ใจเขาใจเรา คิดว่ามีคนอื่นอยู่ในโลกนี้ และคิดถึงคนอื่นด้วย

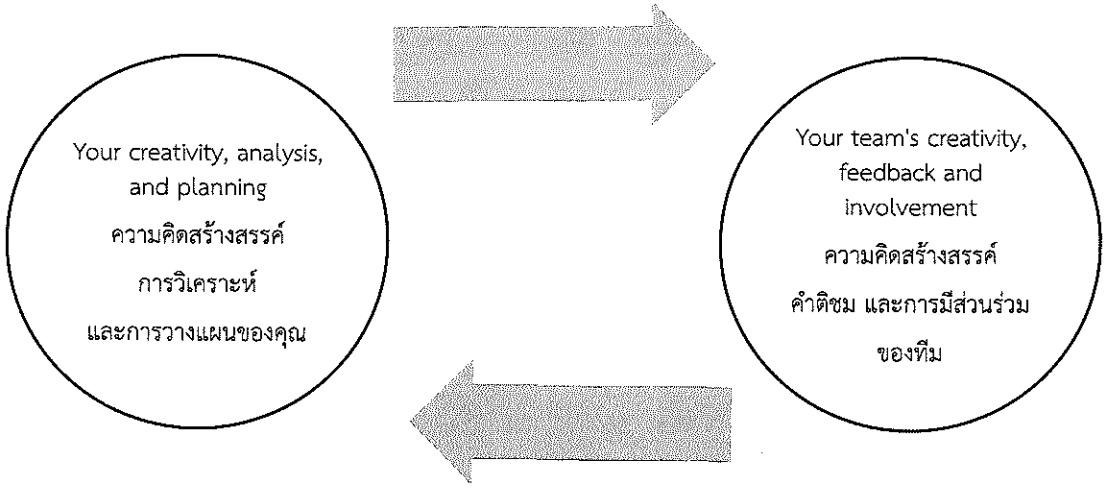
Habit ๕ Seek first to understand, then to be understood เข้าใจผู้อื่น แล้วค่อยให้ผู้อื่นเข้าใจเรา, ฟังก่อนพูด, ฟังให้เข้าใจก่อน

Habit ๖ Synergize ดีใจที่เราต่าง, ถ้าเห็นต่าง ไม่เลือตามใจเขา หรือตามใจเรา แต่ตามใจพวกเรา

Habit ๗ Sharpen the saw เติมพลังชีวิต, ลับเลื่อยให้คม

การสร้างวัฒนธรรมของทีม

วัฒนธรรม คือ พฤติกรรมร่วมกันของคน แสดงถึงสัมพันธภาพที่แท้จริง เช่น ภาษา บรรทัดฐาน และระบบที่ใช้ร่วมกันวัฒนธรรมขององค์กรใดก็ตาม มาจากพฤติกรรมของผู้นำ หากคุณอยากเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เปลี่ยนพฤติกรรมร่วมของผู้นำ Engage your team การสร้างความผูกพันด้วยทีม



Create Vision (สร้างวิสัยทัศน์) = สร้างอนาคต

การให้เหตุผลว่างานที่เราทำเพื่ออะไร, มีเหตุผลใดที่ทีมของเราอยู่ในโลกนี้, ทีมของเราทำงานแล้วมีใครในโลกนี้เป็นสุขหรือเปล่า

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การเปลี่ยนวิธีบริหารคนจากคำอธิบายลักษณะงาน ไปสู่การสร้างความผูกพันทางใจของทีม จากงานที่มีความหมาย Moving from managing people to a job description, to engaging your

team in meaningful work โดย การเขียนวิสัยทัศน์ของทีม, การร่างกลยุทธ์ของทีม และการฝึกสื่อสารคำแถลงกลยุทธ์

Mission = Why we exist	**พันธกิจ = เหตุผลที่มีเรา**
Vision = Where we are going.	**วิสัยทัศน์ = เป้าหมายที่เรามุ่งไป**
Strategy = How we are going to get there	**กลยุทธ์ = วิธีบรรลุเป้าหมาย**

Vision ที่ดีต้อง clear & comparing (ชัดเจน & เห็นเป้าหมาย)

วิสัยทัศน์ของทีมที่สร้างแรงบันดาลใจ	+ Inspiring team visions :
สร้างพลังใจ	+ are aspirational
ต้องการให้เราคิดใหญ่และทุ่มเทมากขึ้น	+ require us to think BIG and stretch
วัดผลได้	+ can be measure
เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์องค์กร	+ link to the organization vision

กลยุทธ์ของทีม (Team Strategy)

คำถามสำคัญ ๓ ข้อในการสร้างกลยุทธ์

๑. กลยุทธ์องค์กรคืออะไร

๒. ทีมจะสร้างผลงานสนับสนุนองค์กรอย่างไร

๓. กลยุทธ์ของทีมตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่

กลยุทธ์ของทีม (Team strategy) ต้องตอบโจทย์ ๔ ข้อ คือ

๑. Customers ลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน ถ้าจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า เราต้องเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไร (Job to be done)

๒. Capabilities ศักยภาพของคนในทีม

๓. Bottom line ผลกำไร, รายได้

๔. Context สภาวะแวดล้อม

คำแถลงเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต้อง

- เข้าใจง่าย ระบุชัดเจนไม่คลุมเครือ
- ได้ใจความ สั้นกระชับ ตรงประเด็น
- จับใจ มีความหมายและสร้างแรงบันดาลใจ
- มั่นใจ เป็นข้อความเชิงบวกและน่าเชื่อถือ

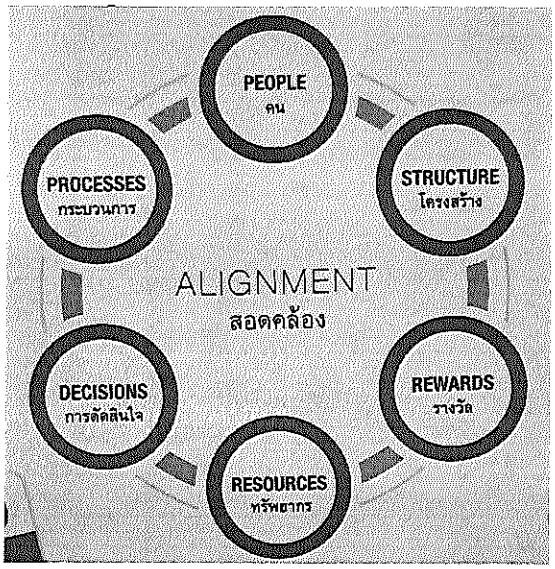
<u>Execute Strategy (สร้างระบบ)</u>

การสร้างแนวปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ เปลี่ยนจากความคิดที่ว่าผลสำเร็จมาจากกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระบบ โดย แผนจัดหกมิติที่ถูกต้องให้สอดคล้อง (Aligning the Six Rights) และการลงระบบวินัย ๔ ประการสู่ความสำเร็จ คือ

- สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด
- ทำได้ง่าย เพื่อให้งานสำเร็จ
- ดำเนินการโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้นำ
- ยั่งยืนแม้ไม่มีผู้นำแล้ว

<u>The Six Rights (หกมิติที่ถูกต้อง)</u>

ผู้นำที่มีประสิทธิผลทำเรื่องต่างๆ ให้ง่าย เพื่อบรรลุผลสำเร็จ โดยเน้นให้หกมิติที่ถูกต้องให้สอดคล้องกันจะทำเช่นนี้ เราจำเป็นต้องมีคนที่ใช่ในบทบาทที่เหมาะสม ต้องมีโครงสร้างที่ดี ต้องมีการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ต้องการ เรายังต้องมั่นใจด้วยว่าทรัพยากรต่างๆ ถูกจัดเตรียมไว้และคนของเราถูกเตรียมพร้อมเพื่อตัดสินใจได้ถูกต้อง ภายใต้กระบวนการทำงานที่เกื้อหนุน



<u>วินัย ๔ ประการสู่ความสำเร็จ</u>

วินัยที่ ๑ มุ่งเน้นเป้าหมายสำคัญ	Focus on the Wild Implement (WIG)
วินัยที่ ๒ ทำตามตัววัดนำ	Act on the Lead Measures (LM)
วินัยที่ ๓ ทำตารางคะแนนที่เร้าใจ	Keep a Compelling Scoreboard (SC)
วินัยที่ ๔ สร้างความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	Create a Cadence of Accountability (WIG sessions)

<u>Coach Potential</u>

เป็นการเปลี่ยนจาก การแก้ปัญหาโดยบอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไร ไปสู่การ พัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และสร้างความสามารถของสมาชิกในทีม โดย ใช้วิธีให้คำติชม, ฝึกทักษะการโค้ชที่สำคัญและดำเนินการตามโครงสร้างการโค้ช

Good Leader = ผู้นำที่ดี คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นผู้นำ

Great Leader = ผู้นำที่เยี่ยม คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่นเป็นผู้นำได้

ภาวะผู้นำ คือ การสื่อสารถึงคุณค่าและศักยภาพของคนจนพวกเขาเห็นชัดเจนในตนเอง

<u>คำติชมและการโค้ช (Feedback vs Coaching)</u>

FEEDBACK คำติชม	COACHING การโค้ช
Addresses past and current behavior. พูดถึงพฤติกรรมในอดีตและปัจจุบัน	Addresses future behavior. พูดถึงพฤติกรรมในอนาคต
Focuses on values and expectations. เน้นเรื่องค่านิยมและความคาดหวัง	Focuses on options and possibilities. เน้นทางเลือกและความเป็นไปได้
Is provided frequently and quickly, often in the moment. ให้ทันที บ่อยๆ ตามสถานการณ์	Is provided over time, in ongoing conversations. เป็นการสื่อสารต่อเนื่องระยะยาว

วิธีให้คำติชม (Feedback approach)

การให้คำติชมบ่อยๆ สามารถเน้นย้ำถึงผลงานที่ดีเลิศ เป็นการสร้างวัฒนธรรมของทีม และช่วยพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

* ขั้นตอนในการ feedback

- S specific เจาะจง, ระบุรายละเอียด บอกเลยว่าเกิดอะไรขึ้น (ห้ามพูดว่า มีคนบอก, ได้ยินมาว่า)
- B behaviour สิ่งที่เค้าทำ (ห้ามพูดว่า เหลวไหล, ไม่ได้เรื่อง)
- I impact ผลกระทบที่เกิดขึ้น ต้องพูดโดยไม่ใส่อารมณ์

ถ้าชม ใช้คำว่า positive feedback

ถ้าติ ใช้คำว่า instructive feedback และใช้ "I" message แทน "you" message จะทำให้การติ soft ลง

* ทักษะการโค้ช (Coaching skill) โค้ช คือ สอน ไม่ใช่สั่ง จะมีทักษะที่ต้องใช้ ๓ อย่าง คือ ฟัง, ถาม และรับรู้

๑. การฟังควร เงียบ (ปิดปาก), แสดงความเข้าอกเข้าใจ และสรุปความเข้าใจของเรา

๒. การถามในการโค้ช คือ คำถามเพื่อสร้างความชัดเจน (Clarifying question) คำถามปลายเปิด (Why, How) คำถามเชิงลึก (insightful) มี ๒ ส่วน คือ What's possible + คำถามปลายเปิด "เค้าคิดอย่างไร" "เค้าทำอย่างไร"

๓. รับรู้ (Acknowledging) คือ การจำเรื่องดีๆ เอาไว้ใช้เมื่อไม่มีเรื่องอะไรจะคุย หรือไว้ใช้ coaching

โครงสร้างการโค้ช (Coaching Framework) มีการเตรียมตัวโดย สร้างความชัดเจนร่วมกัน, เรียนรู้จากการฟัง, ค้นหาทางเลือก และให้คำมั่นในการปฏิบัติ

การสร้าง motivation สามารถใช้ปัจจัยภายนอกที่เป็นของ และ ปัจจัยภายใน ที่เป็นด้านความรู้สึก ทั้งทางบวกและ ทางลบ จากการให้รางวัล และ การทำโทษในเชิงลบ ซึ่งในแต่ละเหตุการณ์อาจจำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างกันออกไป ควรใช้ให้ได้ในทุกวิธี

<u>EQ สำหรับผู้บริหาร</u> (อ.วชิรา บุตรวัยวุฒิ ๑๑ ส.ค. ๒๕๖๔)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรืออำนาจของตนที่จะโน้มน้าว จูงใจ ชี้นำ ผลักดัน หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม

ผู้บังคับบัญชา VS ผู้นำ ลักษณะของผู้บังคับบัญชา – สนใจในเรื่องการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง เรียกว่า Doing things right ลักษณะของผู้นำ - มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้เชื่อในวิสัยทัศน์ของผู้นำ สามารถสร้างสัมพันธ์ได้ดี และมีการตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องกับสถานการณ์ เรียกว่า Do the right things

บุคลิกภาพ คือ ลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภายใน อันได้แก่ ความคิด ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกมา และพฤติกรรมภายนอก ได้แก่ สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง รวมถึงกิริยาอาการที่แสดงออกมาให้เห็น การสร้างให้เป็นนิสัย มีองค์ประกอบคือ การตระหนักรู้ (Awareness), การให้คำมั่นสัญญา (Commitment), การนำไปปฏิบัติ (Implement)

<u>การพัฒนา AQ โดยใช้เทคนิค CORE</u>

C (Control) คือ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ไม่ว่าจะเจอสถานการณ์ใดก็สมารถควบคุมตนเองได้

O (Origin) คือ การตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา

O (Ownership) คือ ความรับผิดชอบต่อการจัดการกับปัญหา

R (Reach) คือ การกำหนดขอบเขตปัญหา

E (Endurance) คือ ความอดทนต่อระยะเวลาของปัญหา (มีวันสิ้นสุด)

IQ (Intelligent Quotient) หมายถึง ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา การคิด การใช้เหตุผล การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

EQ (Emotion Quotient) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ตระหนักถึงอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของตนและผู้อื่น สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถให้กำลังใจในการเผชิญปัญหา และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและความสำเร็จ

<u>องค์ประกอบของคนที่มี EQ</u>

๑. เข้าใจตนเอง : รู้เท่าทันอารมณ์ รู้จักจุดเด่นจุดด้อย มีการควบคุมและจัดการอารมณ์ มีเป้าหมายระยะสั้นและยาว

๒. เข้าใจผู้อื่น : เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงอารมณ์ต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม

๓. แก้ไขข้อขัดแย้ง : ขจัดความเครียดที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ EQ มี ๕ ส่วนคือ

๑. Knowing one's Emotion เป็นการรับรู้อารมณ์ของตนว่าเป็นเช่นไร และรับรู้ถึงการแสดงออกของอารมณ์นั้น การพัฒนาด้านการรู้จักอารมณ์ตนเอง ประกอบด้วย การฝึกให้มีสติรู้อารมณ์ และการฝึกพัฒนาด้านการรับรู้ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ อารมณ์ของตนเอง

องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

๑) การรับรู้ - รู้สึก (Perception – Feeling)

๒) ความคิด - ความเชื่อ (Thinking – Believe)

๓) อารมณ์ (Emotion)

๔) การแสดงออกหรือพฤติกรรม (Behavior)

กลไกในการป้องกันตนเอง (Self – Defense Mechanism)

๑) การใช้เหตุผล (Rationalization)

๒) การโทษผู้อื่น (Projection)

๓) การไม่ยอมรับ (Denial)

การพัฒนาอารมณ์เป็นการทำเพื่อ ไม่ใช่ให้ดูดี ... แต่ให้รู้สึกดี และเป็นการยอมรับความจริง

๑. Managing Emotion เป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดความเครียด กล่าวคือ สามารถทำให้อารมณ์ขุ่นมัวหายไปโดยเร็ว

แนวทางการจัดการอารมณ์ความรู้สึก การมีสติ การมีสมาธิ (Meditation) การใช้ปัญญา : Face to Fact, Positive thinking, Effective thinking, Powerful thinking

Positive Thinking คือ การคิดในมุมมองที่เป็นด้านที่ดีหรือเป็นผลดีแก่ตน ทำให้มีพลังใจในการต่อสู้กับสิ่งที่กำลังเผชิญ

๒. Recognizing Emotion in Other เป็นการรับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

๓. Motivating Oneself เป็นความสามารถในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ มองโลกในแง่ดี และสามารถควบคุมความต้องการของตนได้

๔. Handling Relationship เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้างได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง

การสร้างสัมพันธภาพด้วยเทคนิค SOFTEN

S = Smile / Speak รอยยิ้ม, คำพูด

O = Open up เปิดใจ

F = Forward to ยอมรับทุกคน

T = Touching การพูดไพเราะ

E = Eye-contacted ใส่ใจ

N = Nodding ไม่ขัดคอ

Strength Finder (อ.ชัยรัตน์ วงศ์จินดานนท์ ๑๖ ส.ค. ๒๕๖๔)

ส่วนประกอบที่จะทำให้คนเราเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเก่งเกิดจาก (Learning occurs)

- การเรียน (training) ๑๐%
- ได้รับการบอกเล่า แนะนำ (coaching) ๒๐%
- ประสบการณ์ (experience) ๗๐%

สิ่งต่างๆที่ประกอบกันเป็นมนุษย์ที่แสดงออกมาให้คนอื่นเห็น คือ พฤติกรรม (behaviour) แต่ส่วนอื่นคือ คุณค่า (value) ความเชื่อ (beliefs) และพรสวรรค์ (talents) ๓ สิ่งนี้ซ่อนอยู่ภายใน และประกอบกันออกมาแสดงเป็นพฤติกรรม (tip of iceberg)

จุดแข็ง คือ การปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้แทบสมบูรณ์แบบอย่างสม่ำเสมอ จุดแข็ง (strength) ประกอบด้วย ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) และพรสวรรค์ (talent)

พรสวรรค์ คือ แบบแผนของความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรม ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ พรสวรรค์ของแต่ละคนยั่งยืนและพิเศษเฉพาะตัว จึงควรมีการส่งเสริมพรสวรรค์ให้เต็มที่ ที่มาของพรสวรรค์ เกิดขึ้นตั้งแต่มีการสร้างสมอง neuron synapse รวมกับสิ่งที่มนุษย์ได้เรียนรู้ระหว่างช่วงอายุ ๓ - ๑๕ ปี มีการปรับเปลี่ยนว่าสิ่งใดเพิ่ม สิ่งใดลด และเมื่ออายุประมาณ ๑๖ ปีพรสวรรค์ที่แท้จริงจะเหลืออยู่ในตัวคน พรสวรรค์เป้นเรื่องของหลายปัจจัยมาประกอบกัน จึงมีแค่ ๑ ใน ๓๓ ล้านคนเท่านั้นที่มีพรสวรรค์ ๕ ข้อแรกที่ซ้ำกัน

Strengths Domains

Executing	Influencing	Relationship building	Strategic thinking
People with dominant executing themes know how to make things happen.	People with dominant influencing themes know how to take charge, speak up and make sure the team is heard.	People with dominant relationship building themes have the ability to build strong relationships that can hold a team together and make the team	People with dominant strategic thinking themes help team consider what could be. They absorb and analyse information that can inform better decisions.

Executing	Influencing	Relationship building	Strategic thinking
		greater than the sum of its parts.	
Achiever Arranger Belief Consistency Deliberate Discipline Focus Responsibility Restorative	Activator Command Communication Competition Maximizer Self Assurance Significance Woo	Adaptability Connectedness Developer Empathy Harmony Includer Individualization Positivity Relator	Analytical Context Futuristic Ideation Input Intellection Learner Strategic

จุดอ่อน คือ การขาดหรือการใช้ในทางที่ผิดของทักษะ ความรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อตนเองหรือผู้อื่น

แนวทางแก้จุดอ่อน

๑. หาทางทำให้ดีขึ้นเท่าที่จะทำได้ เช่น เรียนเพิ่มเติม อบรม

๒. หาระบบสนับสนุนมารองรับ

๓. จับคู่กับ partner ที่ถนัด

๔. ใช้พรสวรรค์ที่เด่นกลบจุดอ่อน

๕. เลิกทำซะ

เราจะใช้ประโยชน์จากพรสวรรค์และจุดแข็งเพื่อ

๑. ปลดปล่อยศักยภาพของเราแต่ละคน

๒. Mentoring / Coaching

๓. พัฒนาจุดแข็งให้ยอดเยี่ยม

๔. มอบหมายงานที่เหมาะกับพรสวรรค์ของแต่ละคนมองคนอื่นให้ตรงกับพรสวรรค์ของเขาเพื่อทำให้เข้าใจคนอื่นได้มากขึ้น

Managing Human capital and performance (ชนิน ทิวรรณรักษ์ ๑๗ สค ๒๕๖๔)

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแนวคิด ทีม HR จะเป็นทีมที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร (HR ๔.๐) มากกว่าเป็นหน่วยจัดการทรัพยากรมนุษย์ HRM (HR ๓.๐)

บทบาทของ HR business partner

๑. สร้าง vision ของ องค์กร ใน ระยะเวลา และการเงิน

๒. ทำ organization design ไปสู่สิ่งที่ ต่อไป manpower planning design

๓. สรรหาคนเข้ามาทำงาน และ มี on boarding ก่อนทำงาน

๔. Policy setting and adherence

๕. ค่าจ้างค่าตอบแทน

๖. จัดการไม่ให้เข้า ออก ทำให้เกิด compliance, engagement, development, performance appraisal succession planning ในองค์กร

<u>การประเมินผลการปฏิบัติ</u>

๑. อย่าประเมินผลทุกอย่างเท่ากันหมด

๒. อย่าประเมินผลโดยดูจากสิ่งที่ทำใน ๒-๓ เดือนที่ผ่านมา แต่ต้องตาม period ที่แจ้งไว้

๓. อย่าประเมินการทำงานของลูกน้องทุกๆคนเท่ากัน

๔. อย่างเพียงประเมินแต่ผลลัพธ์ จงให้คะแนนความพยายาม

<u>สาเหตุที่พนักงานลาออกจากงาน</u>

๑. หัวหน้าทำตัวไม่ดี

๒. ขาด authorized ในการทำงาน

๓. การเมืองในองค์กร

๔. ขาดการเอาใจใส่จากหัวหน้างาน

๕. ผู้บริหาร/หัวหน้าไร้ทิศทาง

๖. บริหารโดยเน้นระบบอาวุโส

การจูงใจให้ลูกน้อง จำเป็นต้องวางเป้าหมายทั้งตัวหัวหน้าและลูกน้อง ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

<u>Balanced Scorecard และ OKRs</u> (ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ๓๑ ส.ค. ๒๕๖๔)

การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced scorecard ช่วยเชื่อมวิสัยทัศน์กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นตัวช่วยในการปิด Gap ระหว่าง Strategy กับ Action เชื่อมให้เกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติง่ายขึ้น และเมื่ออะไรในการวัดสิ่งนั้นจะได้รับความ สำคัญ Balanced scorecard คือ เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้หลักการวัดผล ไม่ใช่เครื่องมือการันตีความสำเร็จ สิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ คือ กลยุทธ์

Balanced scorecard เป็นการสร้างความสมดุลระหว่าง

- ตัววัดผลทางการเงินและตัววัดผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน
- ตัววัดผลชี้นำกับตัววัดผลตาม
- การมองในระยะสั้นกับการมองในระยะยาว

Balanced scorecard ประกอบด้วย ๔ มุมมองหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective
- มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective
- มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน Internal business process Perspective
- มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต Learning and Growth Perspective

มุมมองเหล่านี้มีความเกี่ยวเนื่องกัน “การปรับปรุงพัฒนาในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต จะนำไปสู่กระบวนการภายในที่เป็นเลิศ ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และในที่สุดบริษัทก็จะได้รับผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีในที่สุด”

กรอบแนวคิด Balanced scorecard มีความเชื่อมโยงกันระหว่าง ลูกค้า การเงิน รูปแบบธุรกิจ การเรียนรู้และการเติบโต โดยมีกลยุทธเป็นตัวเชื่อมในส่วนต่างๆ

องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง

๑. วัตถุประสงค์ (objective)การสร้างวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์

- เลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์เท่านั้น
- กระจายวัตถุประสงค์เหล่านั้นในแต่ละมุมมอง
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์นั้นผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ (strategy map)

๒. ตัววัดผล(measure) การเลือกตัววัดผล

- ตัววัดนั้นต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์
- ตัววัดนั้นต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับตัววัดอื่น
- ตัววัดนั้นต้องไม่มีจำนวนที่มากหรือน้อยจนเกินไป
- ตัววัดผลควรประกอบด้วยตัววัดผลความสำเร็จในระยะสั้นและตัววัดผลสำเร็จในระยะยาว
- ตัววัดต้องสามารถตีความหมายและเข้าใจได้ง่าย
- ตัววัดจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้รับผิดชอบตัววัดนั้น
- ตัววัดผลจะต้องถูกผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน

๓. ค่าเป้าหมาย(target) การตั้งค่าเป้าหมาย

- การตั้งค่าเป้าหมายควรจะปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ควรพิจารณาตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะของช่วงมากกว่าเป็นจุด
- ควรตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย โดยมากมักจะใช้ ๕๐ %
- ควรให้รางวัลกับการตั้งค่าเป้าหมาย
- ต้องตั้งค่าขั้นต่ำประกอบกับค่าเป้าหมาย

๔. กิจกรรมหรือโครงการที่จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ (initiative) การเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

- ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์
- อัตราผลตอบแทนของโครงการ
- เงินลงทุนรวมทั้งหมดที่ใช้
- ความต้องการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการดำเนินโครงการ
- เวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการ
- ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ

ขั้นตอนในการออกแบบ balanced scorecard

- จะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงที่ทราบถึงกลยุทธ์และมีอำนาจในทางปฏิบัติ
- ต้องการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของพันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง และตัววัดผล
- หาความคิดเห็นร่วมของกลุ่ม
- หาความคิดร่วมขององค์กร

สิ่งที่จะได้รับคือ ความคิดเห็นร่วมในเรื่องของพันธกิจ จุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการที่สนับสนุน

ความล้มเหลวในการนำเอา balanced scorecard ไปใช้ มีอาการดังนี้

- พนักงานในองค์กรไม่รู้จัก balanced scorecard
- พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- Balanced scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์
- งบประมาณไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์
- ก่อนและหลังการนำเอา balanced scorecard ไปใช้ พนักงานไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของความล้มเหลวในการใช้ balanced scorecard เกิดจาก การออกแบบผิดวิธี หรือ การนำไปใช้ผิดวิธี

Objective and Key Results (OKRs) เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญ โดยสร้างจากแรงจูงใจภายใน

- เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities)
- ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork)
- มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)

โดยทั่วไปเราจะมี Key Results ไม่เกิน ๓-๕ ข้อต่อObjective ๑ ข้อ

Key results จะต้องวัดผลได้ง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจนเช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่า จำนวนมาก ให้บอกให้

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้

- OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง Top-down และ Bottom up
- OKRs ปกติจะทำรายไตรมาสและรายปี
- ก่อนนำไปใช้ควรตรวจสอบ Alignment
- Vertical Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับบนกับระดับล่าง
- Horizontal Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน

การประเมินผล : OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงานด้วยเหตุนี้เราจึงไม่นิยมเอา OKRs ไปผูกติดกับระบบการประเมินผลพนักงาน สิ่งที่ควรระวังคือ จะต้องไม่ประเมินว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ใน Aspirational (Moonshot) OKRs เพราะหากทำเช่นนั้น คนจะตั้งเป้าหมายต่ำทันที

IT Disruption in Healthcare (ดร.นพ.บดินทร์ ทรัพย์สมบูรณ์ ๒๑ ก.ย. ๒๕๖๔)

"Disruption" is the new normal. การเปลี่ยนแปลงที่พลิกโฉมเป็นเรื่องปกติในปัจจุบัน VUCA เช่น ในช่วงโควิทที่มีคนตกงาน หรือ มีภัยคุกคามใหม่ๆ

The five stages of disruption ยุคของการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี

๑.The Kodak Moment

๒.Internet Infrastructure

๓.Disruptive Business Model

๔.IoT and Artificial Intelligence (AI)

๕.The Adoption Curve

E-Health & Electronic Medical Record (EMR) ที่เปลี่ยนไป

- Computerized Physical Order Entry (CPOE)
- E-Health to M-Health
- AI Robotic Surgery
- Telemedicine & Patient Simulator
- Virtual Reality
- Social Media : Grouping เช่น Youtube เป็น branding, Website ของรพ.

Digital Technology to Enabling Aging in Place คือ เทคโนโลยีที่ทำให้ผู้สูงอายุอยู่ด้วยตัวเองได้ (independent)

- Aging in place
- The longevity economy : The new healthcare consumer empowering aging consumer
- The future is AI.
- Caregivers rise to the challenge คนดูแลผู้สูงอายุต้องมีการปรับตัว

- Senior care facilities

ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริการ (Strategic Innovation in Service) มี ๔ domains

๑. Productivity domain

๒. Innovating smart product / service domain

๓. Growth domain

๔. Business transformation domain

๘ เทรนด์เทคโนโลยีเปลี่ยนยุคธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่

๑. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI)

๒. โลกกึ่งเสมือนจริง (Augmented Reality : AR)

๓. บล็อกเชน (Blockchain)

๔. โดรน (Drones)

๕. อินเตอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง (Internet of Things : IoT)

๖. หุ่นยนต์ (Robots)

๗. โลกเสมือนจริง (Virtual Reality :VR)

๘. ระบบพิมพ์ ๓ มิติ (๓D Printing)

Digital Divine ความเหลื่อมล้ำทางดิจิตอล

ความเหลื่อมล้ำด้านสิทธิและโอกาส : กลุ่มวัยชรา, เด็ก, คนจน เข้าถึงดิจิตอลต่ำปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างด้านทักษะและการเข้าถึงเทคโนโลยี เรียกรวมว่า CIGMA ได้แก่ Cyber Security, Digital Infrastructure, e-Government, Digital Manpower, Digital Application, Digital Quotient (DQ) ความฉลาดทางดิจิตอล แนวทาง Digital quotient เพื่อให้เกิดความปลอดภัย

- ตัวจริงออนไลน์ : สร้างอัตลักษณ์ในโลกออนไลน์ให้เหมือนตัวจริงใน offline ดูแลอัตลักษณ์ให้สุจริต คือ คิด-พูด-ทำ อย่างถูกต้องและดีงาม
- ยับยั้งชั่งใจ : รู้จักคุมเวลาตัวเอง เมื่ออยู่หน้าจอมือถือ จอคอม และจอทีวี ไม่เล่นจนติดเกมส์
- ทำอย่างไรเมื่อโดนรังแก : รู้ตัวเมื่อถูกแกล้งหรือถูกใส่ร้ายออนไลน์ รับมือได้ และวางตัวเหมาะสม
- ท่องเน็ตอย่างปลอดภัย : รู้วิธีป้องกันข้อมูลตนเองโดยใช้รหัสผ่าน, update software เป็นระยะๆ, รู้จักสังเกต และจัดการกับ spam, scam และ phishing
- เข้าใจสิทธิส่วนตัว : รู้จักความเป็นสิทธิส่วนตัว ว่าเป็นสิทิมนุษยชน / เป็นสิทธิอย่างหนึ่งของเด็ก ปกป้องข้อมูลส่วนตัว และรู้ว่าบอกใครได้บ้าง
- คิดเป็น : แยกแยะได้ว่าข้อมูลข่าวสารไหนถูกหรือผิด มีประโยชน์หรือโทษ เชื่อถือได้หรือน่าสงสัย
- รู้จัก Digital Footprint : พิมพ์หรือโพสต์อะไรไว้ ถึงลบแล้วก็ยังอยู่ มันจะกลับมาทำให้เราเดือดร้อนได้ในวันหน้า รู้ถึงผลที่จะตามมา
- ใจเขาใจเรา : คิดถึงความรู้สึกของคนอื่นแม้ไม่เห็นหน้ากัน แชทกันดีๆ กับเพื่อน พ่อแม่ และคุณครู ไม่ด่วนตัดสินใคร

Hospital Information System (อ.พญ.ศนิ มลกุล ๒๒ ก.ย.๒๕๖๔)

โครงสร้างและบทบาทของทีมสารสนเทศแต่ละโรงพยาบาล ทำให้มีแผนแม่บท มีนโยบายและแนวปฏิบัติ จัดโครงสร้าง และคนให้เหมาะสม รวมถึงกำหนดมาตรฐานต่างๆที่จำเป็น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบอย่างเหมาะสม แบ่งกระบวนการต่างๆตาม

เทคโนโลยี

- จัดให้มี Data Center, infrastructure, hardware
- มีการกลั่นกรอง/เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม
- จัดเทคโนโลยีรักษาความมั่นคงปลอดภัย คุ้มครองความลับส่วนบุคคลและการเข้าถึงข้อมูลผู้ป่วย
- บุคลากร
- มีบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ โดยมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น
- มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรและนำผลการประเมินมาพัฒนา
- มีกระบวนการในการรักษาบุคลากรไว้ในระบบ
- มีการพัฒนาผู้ใช้งานระบบ
- กระบวนการ
- มีระบบสนับสนุนการใช้งาน เช่น contact point หรือ help desk มี incident/problem management
- มีการจัดการ change request/management
- มีระบบบริหารจัดการด้านการให้บริการ มีการกำหนด SLA
- มีการจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ
- มีการบริหารความต่อเนื่องของการทำงาน
- มีกระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย
- มีการจัดการด้านข้อมูล
- การควบคุม
- มีการควบคุมทั่วไป เช่น วัฒนธรรมการใช้งาน, การสร้างหรือเพิ่มเติมระบบ, การปรับแต่งระบบ
- มีระบบควบคุมด้าน application โดยดูเรื่อง completeness, input control และ validity check
- มีระบบบริหารความเสี่ยง
- มีระบบควบคุมคุณภาพข้อมูล

การวัด

- วัดและติดตามกระบวนการทำงาน
- วัดและติดตามการควบคุมภายใน
- ความครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูล
- การปฏิบัติตามนโยบาย

ข้อมูลสารสนเทศ

- ข้อมูลถูกต้อง เพียงพอกับการให้บริการ
- ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
- สารสนเทศถูกใช้อย่างเหมาะสม
- ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้
- ข้อมูลถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กร

การเลือกโปรแกรมต่างๆ ของ Health IT ได้แก่ HIS PACS EHRs CPOE

- ซื้อหรือจ้างเขียนโปรแกรม HIS ดูบริบทแต่ละที่ การซื้อต้องระวังเรื่องความยั่งยืนของบริษัท และ maintenance หากเขียนเองอาจมีเรื่อง limitation การเชื่อมต่อ
- implement มีค่าใช้จ่าย hardware software แค่ ๑ใน ๕ ที่เหลือหนักไปทาง Workflow analyses และ changes/ค่า Training / Short-term productivity losses/ Maintenance ซึ่ง ๑๐-๑๕% โดยประมาณ ซึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงมาก
- CPOE ที่ดีควรมี clinical decision support system เช่น แพ้ยา drug interaction มีน้ำหนัก โปรแรม คำนวณ dose ยาให้
- ERP Enterprise Resource Planning ระบบ back office ควร integrate กันเอง/ กับ front ด้วย เช่น เชื่อมโยงการจัดซื้อยา เภสัช พัสดุ การเงิน ERP เป็น Application Software ที่รวมระบบงานหลักต่างๆ ขององค์กรเข้าเป็นระบบอยู่ใน package เดียวกัน ศิริราช รามาธิบดี ใช้ SAP
- ประโยชน์ของการใช้ระบบ SAP ได้แก่ การเชื่อมโยงระบบงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทำงานบนฐานข้อมูลเดียวกัน มีข้อมูลชุดเดียวกัน ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเนื่องจากความถูกต้องที่เพิ่มขึ้นและลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุม และบริหารงาน เช่น การอนุมัติการขอซื้อ การจัดซื้อ ในระบบ การตรวจสอบงบประมาณ On-line ความคล่องตัวในการใช้งาน (Flexibility)
- Business intelligence เอาข้อมูลจาก ERP, CRM, Database, Files มา clean (ETL process) แล้วเข้า data warehouse report ใช้ประโชน์ในการ analysis ข้อมูล เอามาวางแผน เช่น ถ้าจัดการแบบนี้ จำนวนคนไข้เข้ามาจะเป็นเท่าไร stock พอไหม จะหมดนานเท่าไร ช่วยให้ stock lean

- Health Information Exchange การส่งผ่านและการสามารถนำข้อมูลสุขภาพอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ ทั้งข้อมูล ทางคลินิกและข้อมูลด้านบริหารจัดการ ระหว่างหน่วยงานต่างๆ บ่อยครั้งเป็น หน่วยงานเหล่านั้นทำงานแข่งขันกัน มีทั้งระดับ micro-tier ในหน่วยงาน –> meso-tier จนถึง macro-tier ระหว่างองค์กร การเชื่อมโยงอาจใช้ตาม DRG, health ID,ICD๑๐ SNOWED-CT ในปัจจุบันได้พัฒนาเป็นต้นแบบกับทางสาธารณสุข HL๗-FLAR

- Procurement issue and Maintenance : Acquiring IT system ได้จาก ๓ แหล่ง Off-the-shelf products, In-house development และ Contract for build แต่ละแบบมีข้อดีข้อเสีย ซื้อ Implement ได้เร็ว มีโอกาสน้อยที่จะล้มเหลวในการพัฒนาและติดตั้งระบบ ต้นทุนต่ำ ถ้าหากไม่มีการปรับแต่ง (customization) เลย หรือมีการปรับแต่งน้อยมาก ไม่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่สำหรับงานพัฒนาโปรแกรมเป็นของตนเอง ส่วนทำเอง / จ้างพัฒนามีความสามารถในการปรับแต่งหน้าจอและ Workflow ตามความต้องการของผู้ใช้ได้สูง สามารถพัฒนาฟังก์ชั่นพิเศษเฉพาะทางที่ไม่ได้เป็นมาตรฐานได้ง่าย (เช่น ฟังก์ชั่นที่ทำเพื่อรองรับงานด้านการศึกษาและงานวิจัย เป็นต้น) ระหว่างใช้งานโปรแกรม, ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการปรับโปรแกรมตามคำร้องขอของผู้ใช้งานต่ำ ระยะยาวไม่ยึดติดอยู่กับ Vendor รายใดรายหนึ่งได้ซอฟท์แวร์ระบบโรงพยาบาลต้นแบบที่เป็นทรัพย์สินของทางมหาวิทยาลัย

Service level agreement (SLA)ต้องดูดีๆ ตัวอย่าง SLA ในสัญญา “ในกรณีที่มีเหตุขัดข้องของ computers จนไม่สามารถทำงานได้ บริษัทจะต้องนำเครื่องใหม่มาเปลี่ยนให้ ภายในระยะเวลา ๒ ชั่วโมง (incident severity – response and action – time)” เขียนให้ complete

การ deploy ระบบ ถ้าเป็นระบบใหญ่ ควรเลือกทีละ module ค่อยเป็นค่อยไป ป้องกันความเสี่ยงล่มทั้งหมด เลือกวันที่ไม่ยุ่ง ไม่ใช่หลัง long weekend

ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพ (นพ.อนุวัฒน์ ชุติกุล ๒๗ ก.ย. ๒๕๖๔)

คุณภาพ คือการตอบสนองต่อความต้องการ/ ข้อกำหนดได้ นิยามอื่นๆ ที่ใช้การได้แก่ เหมาะสมแก่การใช้งาน เหมาะสมกับเป้าหมาย ไม่มีปัญหา ลูกค้าพอใจ ได้มาตรฐาน ผสานด้วยคุณธรรมนำ สู่ความเป็นเลิศสิ่งที่เชื่อมโยงกับคุณภาพ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจ ความเป็นเลิศ คุณค่าการพัฒนาคุณภาพตามหลักของ HA ใช้ ๓c-DALI คือ รู้ concept context criteria นำไปสู่วัตถุประสงค์ (propose) แล้วนำมาประเมินว่ามีการออกแบบ หรือจัดระบบงานไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่ (Design) มีการปฏิบัติตามระบบที่ออกแบบไว้หรือไม่ (Action) ทำได้ดีหรือ ไม่ใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดอย่างไร (Learning) มีการปรับปรุงระบบงานอย่างไรทำไปแล้วจะทำอะไรต่อ (Improvement) Concept-context-criteria พื้นฐานของการทำงานคุณภาพ คือทำให้ง่าย /มัน/ดี และมีสุข โดยใช้หลักคิด ได้แก่ หลักคิดทำงานประจำให้ดี (propose-process-performance) มีอะไรให้คุยกันและขยันทบทวน (AAR, RCA) เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า(value) อย่ายึดติด(agile) นำมาใช้ร่วมกับการพิจารณาบริบทขององค์กร DALI ในกระบวนการ Design Action Learning improvement สิ่งสำคัญคือการเฝ้าติดตาม โดยใช้วิธีต่างๆ เช่น KPI motoring การ Trace ตามรอย การรับฟัง feedback จากผู้ที่เกี่ยวข้องและการทำ rapid assessment การนำวัตถุต่างๆ มาใช้เช่น scoring guideline การทำ control chart การปรับเปลี่ยนใช้ extended evaluation guide เพื่อการประเมินหา gap แล้วนำไปสู่ วิธีบรรลุเป้าหมายโดยใช้ Driver diagram Action ในการปฏิบัติใช้ Daily huddle สื่อสารกันในทีม Reconcile เพื่อดูว่า work as done ต่างจาก work as

imagine อย่างไร Risk & safety กระบวนการบริหารความเสี่ยง การรับมือ กับความเสี่ยง ทั้งในด้านการป้องกันและบรรเทา risk prevention และ risk mitigation นำ patient safety goals สู่การปฏิบัติ

Leadership คือ กระบวนการ social influence เพื่อ maximize ความพยายามของผู้อื่นสู่การบรรลุเป้าหมาย

<u>บทบาทของผู้นำ</u>

- มีใจรัก (รักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ มีจิตใจเป็นบวกต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น)
- ชักชวนทำ (ใช้หลักกัลยาณมิตร : น่ารัก น่าเคารพ น่าเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แถลงเรื่องลึกล้ำได้ ไม่ชักนำในทางอธรรม)
- นำและสนับสนุน (ความรู้ ข้อมูล ทรัพยากร โอกาส อำนาจตัดสินใจ)
- คุ้นเคยรับฟัง (ความฝัน ความรู้สึก ปัญหา ความสำเร็จ)
- เสริมพลัง ให้กำลังใจ ใส่ตัวกวน
- ชวนติดตาม (monitor, trace)

<u>ผู้นำควรทบทวนและวางแนวทางปฏิบัติในองค์ประกอบต่างๆ</u>

- พัฒนาควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย : วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้ป่วย, วัฒนธรรมการเรียนรู้, Reporting culture, No blame, just culture
- รวบรวมรายงานเสนอผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง) : ความสำเร็จของการพัฒนาในองค์ประกอบต่างๆ, ปัญหารคุณภาพ/ความปลอดภัย และความพยายามในการแก้ไข, สิ่งที่ต้องการข้อเสนอแนะและการสนับสนุน
- ผู้บริหารตอบสนองรายงาน และสรุปนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลทางคลินิก
- คณะกรรมการกำกับดูแลทางคลินิก ตอบสนอง สนับสนุน ผลักดัน ติดตาม เพื่อให้มั่นใจในผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพสูง

<u>คุณภาพสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล</u> (ผศ.นพ.ประสิทธิ์ กี่สุพันธ์ ๒๗ ก.ย.๒๕๖๔)

ใช้หลัก : Safety, Convenience, Happy workplace, Technology

แนวคิดของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในรพ.

- Human Centered Design เน้นการออกแบบที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ
- User Centered Design เน้นการออกแบบที่เอื้อต่อการใช้งานที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม
- Visual Management เน้นการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่สามารถผ่านการสัมผัสหรือรับรู้ผ่านการมองเห็น

องค์ประกอบการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วย : ผู้บริหาร, คนทำงาน, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พรบ. / กฎกระทรวง / ประกาศกระทรวง)

- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสถานพยาบาล
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอาคาร
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับอัคคีภัย
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับผู้พิการหรือทุพพลภาพและคนชรา

- พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- พระราชบัญญัติ กฎกระทรวงและประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุอันตราย
- พรบ.การสาธาณสุข กฎกระทรวงว่าด้วยมูลฝอยติดเชื้อ, มูลฝอยทั่วไป การจัดการของเสียทางการแพทย์ที่เป็นเคมี
- พรบ.ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ กฎกระทรวงและประกาศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของเสีย

องค์ประกอบของการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม ๑ ผู้บริหารต้องสนับสนุน ๒.คนทำงาน ๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละระบบงานด้านสิ่งแวดล้อม มีคณะกรรมการ กำหนดนโยบาย คณะทำงาน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ดำเนินงานตามแผน ประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย นำแผนไปปฏิบัติ วิเคราะห์แผน แก้ไข/ปรับปรุง มีตัวชี้วัด

Hospital Infection Prevention and Control (ผศ. นพ.ชนเมธ เตชะแสนศิริ ๒๘ ก.ย. ๒๕๖๔)

เดิมเรียกเป็น IC Infection control แต่ปัจจุบันเน้น prevention มากขึ้น โดยเป็น Quality improvement activities ตามมาตราฐาน HA ๒ ๔.๒ เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย ควรมีการสนับสนุน จากผู้บริหารโรงพยาบาล แต่ละโรงพยาบาลควรมีคณะกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ประกอบด้วยผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกัน เพื่อกำหนดนโยบาย และมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าถึงนโยบายของ IC ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้เกิด ๒P Safety

ในปัจจุบันแต่ละโรงพยาบาลมีการก่อสร้างปรับปรุง เพื่อรับโควิทกันมาก ควรมีคณะกรรมการ IC อยู่ในกรรมการ Renovate ต่างๆด้วยภาระงานของกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ได้แก่ การเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล การกำหนด

นโยบายและแนวทางปฏิบัติ การกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด การดูแลสุขภาพบุคลากรเช่นการทำ PPD Skin Test การดูแลเมื่อได้รับอุบัติเหตุจากของมีคมทิ่มตำและสัมผัสสารคัดหลั่ง การป้องกันการติดเชื้อการแพร่กระจายเชื้อ และการสอบสวนการระบาดของโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล การให้ความรู้บุคลากร การพัฒนาคุณภาพของงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อเช่นการทำวิจัย การจัดการทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการติดเชื้อ

การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูล แสดงผล ติดตามและเฝ้าระวังเป็นสิ่งที่จำเป็นในการวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับปรุงระบบควบคุม

Hospital Outsourcing (ศ.นพ.อร่าม โรจนสกุล ๕ ต.ค.๒๕๖๔)

Hospital outsource คือ การเซ็นต์ให้สัญญาให้ธุรกิจนอกโรงพยาบาลมาร่วมให้บริการในโรงพยาบาล ต่างจาก insource คือ บุคลากรของโรงพยาบาลเป็นผู้ให้บริการนั้นทั้งหมด และ co-source คือ การให้บริการนั้นๆ มีทั้งจากคนในและนอกโรงพยาบาล เพราะการให้บริการและความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด ทำให้ไม่สามารถเพิ่มคนหรือทรัพยากรได้เพียงพอหรือเท่าทัน

การเลือก outsource คือ การให้บริการนั้นบุคคลภายนอกสามารถทำได้ถูกกว่า เร็วกว่า หรือดีกว่า การที่บุคลากรจะทำเอง

ข้อดีของ outsource คือ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้, เราสามารถให้ความสำคัญกับงานหลักได้อย่างเต็มที่, ทำให้คุณภาพและผลของการให้บริการดีขึ้น, เพิ่มความสารถในการปฏิบัติงาน, องค์กรเจริญเติบโตขึ้น, มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า, เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างรวดเร็ว, องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายได้ตรงจุด, การให้บริการทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และหลีกเลี่ยงปัญหาด้านกฎหมาย

ข้อเสียของ outsource คือ เสี่ยงต่อคุณภาพที่แย่ลง, ไม่สามารถควบคุมการทำงานหรือบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่, การเรียนรู้ภายในองค์กรอาจขาดหายไปบางส่วน, บุคลากรของโรงพยาบาลอาจไม่พึงพอใจ, ข้อมูลที่สำคัญหรือเป็นความลับอาจไม่ปลอดภัย, ค่าใช้จ่ายอาจเพิ่มขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท outsource อาจต่างจากของเรา

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือก outsource คือ ไม่ใช่งานหลัก (core process) ขององค์กร, สามรถตรวจสอบกระบวนการของบริษัทนั้นได้, ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ หรือต้องมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เฉพาะ ตัวอย่างของ hospital outsource

ทาง clinic : แพทย์ (แผนกฉุกเฉิน, วิสัญญีแพทย์ หรือแพทย์เวร), หน่วยไตเทียม, แผนกเอ็กซเรย์, แผนกพยาธิวิทยาและห้องปฏิบัติการ, แผนกเภสัชกรรม, แผนกเวชกรรมฟื้นฟู, การผสมสารน้ำทางเส้นเลือด, ห้องปฏิบัติการทางการนอนหลับ (sleep lab), เอกสารทางการแพทย์

Non-clinic : การให้บริการ (แม่บ้าน, ซักฟอก, กำจัดขยะ, การขนส่ง), biomedical engineer management, โภชนาการ, งานจ่ายกลาง, สถานที่จอดรถ, ดูแลสวน, การกำจัดสัตว์รบกวน, ระบบรักษาความปลอดภัย

การบริหาร : HR, IT, call center, ที่ปรึกษา, ผู้จัดการแผนกต่างๆ, การเงิน, แผนกกฎหมาย, supply chain management

เหตุผลที่เราควรใช้บุคลากรในองค์กรเพื่อดำเนินงาน (insource) คือ บริษัททั่วไปทำได้ไม่ดี, การจ้างคนภายนอกไม่ได้ลดค่าใช้จ่าย, ต้องการดูแลเอง, องค์กรมีความสามรถและบุคคลเพิ่มขึ้น, มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ, ลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการควบคุม outsource, ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น, เพิ่มแรงจูงใจและการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

<u>Laboratory Information system</u> (อ.ดร.เอกวัฒน์ ผสมทรัพย์ ๕ ต.ค.๒๕๖๔)

มีความสำคัญในการเชื่อมโยง กับเครื่องอัตโนมัติต่างๆที่ใช้ในการทำตรวจวิเคราะห์สิ่งส่งตรวจ การควบคุมคุณภาพ การทำ customization storage และ data management ในรามาธิบดีมีการใช้ ทั้งโปรแกรมที่เขียนขึ้นเองและโปรแกรมสำเร็จรูปจากบริษัท ในการจะเลือก commercial Software ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

๑. intended use

๒. regulatory

๓. hardware

๔. integration

๕. implementation

๖. maintainence

๗. user friendly

๘. งบประมาณที่มี

Disaster Management and Business continuity Plan (รศ.นพ.สุรศักดิ์ ลีลาอุดมลิปี ๑๑ ต.ค.๒๕๖๔)

ในสถานการณ์ปกติจะมี risk ในระดับธรรมดา และเมื่อเกิด disaster risk มากกว่าปกติ จึงมีความสำคัญในการวางแผนการจัดการ แผนนั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนได้ตลอด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ปลอดภัยทั้งผู้ได้รับผลกระทบและบุคลากรการแพทย์ที่ทำงาน องค์กรไม่เสียหาย และมีประสิทธิภาพประหยัดทั้งคนเวลาและได้ resultsที่ดี

เมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นจะต้องมี Incident Command System ซึ่งทำหน้าที่ พิจารณาครอบคลุมทั้ง Planning operation logistic และ Finance นอกจากนั้น Communication เป็นอีกส่วนที่สำคัญเมื่อเกิดสถานการณ์ จะต้องพิจารณาช่องทางการสื่อสารเป้าหมาย ข่าวปลอม กระแสสังคมอารมณ์และความขัดแย้ง
หลังจาก phase ของ disaster หรือ crisis แล้ว จะต้องไม่จบแค่นั้น จะต้องดำเนินการต่อในส่วนของ Recovery มี Business continuity Plan Prevention และ preparedness

สิ่งสำคัญคือ ควรมีการเตรียมแผนซ้อมแผนอยู่เสมอ ส่วนใหญ่ องค์กรมักซ้อม แผนอัคคีภัย แต่ควรมีแผนอย่างอื่นด้วยเช่น แผนป้องกันผู้ป่วยเด็กหาย แผนคนไข้ก้าวร้าว การเตรียมแผนควรมี PDCA ขณะซ้อมมีผู้ทำหน้าที่สังเกตการณ์ มี After Action Review ควรจัดทำให้อยู่ในระบบ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง การซ้อมควรมีทั้งระดับ Operation และระดับบริหาร (พิจารณาเรื่อง คน เงิน ของ)

From Researcher to Entrepreneur (ศ.นพ.สุรเดช หงส์อิง ๒๕ ต.ค.๒๕๖๔)

Medical Hub สำหรับการแพทย์เฉพาะบุคคล (Personalizes Medicine)

สิ่งที่ต้องพัฒนาสำหรับความยั่งยืนของ Medical Hub

๑. ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub)

๒. ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub)

๓. ศูนย์กลางบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub)

๔. ศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub)

ค่าใช้จ่ายสุขภาพโดยรวม แบ่งเป็น ค่ารักษาพยาบาลและค่ายา ๗๕%, ค่าป้องกันโรคและส่งเสริมสุขภาพ ๕%, ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น วิตามิน อาหารเสริม ๒๐%

การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ Innovation of Product Hub

- Artificial Intelligence and Data Science for Health
- Biomedical Engineering อวัยวะเทียม
- Genomics Medicine

การแพทย์เฉพาะบุคคล (Personalized Medicine) : เซลล์และยีนบำบัด (อนาคตของยาที่มีราคาแพงและใช้เทคโนโลยีขั้นสูง)

สิ่งที่ควรได้การสนับสนุน

- การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้าง platform เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งบริษัท Biotech ในประเทศไทย เพื่อนำนวัตกรรมที่ได้สร้างสรรค์ขึ้น ไปสู่การนำไปใช้อย่างจริงจัง สนับสนุนทั้งด้านทุน นักวิจัย การจดสิทธิบัตร การขึ้นทะเบียน และการตลาด

- การประสานงานของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง : การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรม สาธารณสุข การต่างประเทศ

- ผลประโยชน์ที่ดึงต่างชาติ เช่น นักวิทยาศาสตร์ชั้นนำระดับโลกสนใจมาทำวิจัยในไทย

- บริษัทยาชั้นนำระดับโลกมาทำวิจัยร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้มี technology transfer เข้ามาในประเทศไทย

Project management (ดร.ธนัย ชรินทร์สาร ๑๘ ต.ค. ๒๕๖๔)

Projects = A complex, non-routine, one-time effort limited by time, budget, resources, and performance specifications designed to meet customer needs.

ลักษณะที่สำคัญของ project คือ เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายต้องชัดเจน มีเงื่อนไขเวลาทั้งเริ่มต้นและสิ้นสุด มีผู้ร่วมงานมาจากหลายภาคส่วน เป็นสิ่งที่ไม่ได้ทำเป็นงานประจำ และต้องบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและงบประมาณ (time-cost performance) Project Manager ได้รับการคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น มีหน้าที่ในการบริหารจัดการชั่วคราว ไม่ซ้ำซาก ปฏิบัติงานโดยไม่ขึ้นกับใคร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อำนาจหน้าที่ของ project manager คือ จัดสรรทรัพยากรและบุคคล, ชี้ทิศทาง direction, ประสานงาน coordination, บูรณาการ integration, ต่อรอง negotiation มอบหมายงาน, รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของโครงการ Successful Project Management จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขของเวลา, ราคา, ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และได้รับการยอมรับจากลูกค้า

ปัจจัยที่ทำให้ project ไม่ประสบผลสำเร็จ

๑. Poorly Defined Goals วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน

๒. Scope Changes มุมมองของโครงการเปลี่ยน

๓. Inadequate Resource ทรัพยากรไม่เพียงพอ

๔. Unrealistic Deadlines เวลาสิ้นสุดเป็นไปไม่ได้

๕. Lack of Required Skill from Project Team ขาดทักษะ

๖. Improper Risk Management การจัดการความเสี่ยงเหมาะสม

๗. Ambiguous Contingency Plans แผนสำรองไม่ชัดเจน

๘. Poor Communication สื่อสารไม่ดี

๙. Lack of Stakeholder Engagement ขาดความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง

๑๐. Lack of Accountability ขาดความรับผิดชอบของกันและกันในทีม

Project Life Cycle ในแต่ละ project จะประกอบด้วย ๔ ช่วงเวลาคือ

- Defining Stage : Goals, Specs, Tasks, Responsibilities
- Planning Stage : Schedules, Budgets, Resources, Risks, Staffing
- Executing Stage : Status Report, Changes, Quality, Forecasts
- Delivering + divestment Stage : Delivery, Train end-users, Transfer Document, Release
- Resources/Staff, Review

ขั้นตอนการจัดการ project (Defining the Project) ๖ ขั้นตอน

Step ๑: Defining the project scope

Project scope ต้องมีการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการหลัก แบบเฉพาะเจาะจง เห็นได้ชัด วัดได้จริง

Successful project ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ โครงการ (performance) ระยะเวลา (time) และงบประมาณ (cost) Scope statement เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Project Objective Statement (POS)

<u>ส่วนประกอบของ Project scope</u>

๑. Project objective (POS) วัตถุประสงค์ของโครงการ

๒. Deliverables กระบวนการสำคัญที่ต้องทำในโครงการ

๓. Technical requirement สิ่งที่ต้องทำในกระบวนการนั้น

๔. Milestones กำหนดการสำคัญหรือวันที่ major deliverable ต้องเสร็จสิ้น

๕. Limits and exclusion สิ่งใดรวมหรือไม่รวมในโครงการนี้

๖. Reviews with customer ถามย้อนกลับไปถึงลูกค้าว่า ok ไหม

Step ๒: Establishing project priorities

ในระหว่างการดำเนินโครงการอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงการบ้าง (project Trade-offs) อาจเลือกเป็น budget-time, schedule-time, performance-scope

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำ project trade-offs

- Constrain คือสิ่งที่เจ้าของโครงการกำหนดไว้ก่อนว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้ อาจเป็นได้ทั้ง cost, time หรือ performance
- Enhance คือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงแล้วทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปได้ดี
- Accept คือการปรับบางอย่างที่ด้อยลงแต่ก็ยอมรับกันได้

Project priority matrix ควรมีการประเมินใหม่ทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

Step ๓ : Creating the work breakdown structure (WBS) Work breakdown structure (WBS) เป็นแผนภูมิ (hierarchical outline หรือ map) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผลงานและงานที่ต้องทำในโครงการ, งานหลักและงานรองใน work package ถ้าเป็น project ใหญ่ ต้องทำ WBS หลายชั้นเพื่อให้ได้ work package แต่ถ้าเป็น project เล็ก ตัว major deliverable อาจเป็น work package ได้เลย

Step ๔: Integrating the WBS with the organization

Organizational Breakdown Structure (OBS) คือ การนำเอา work package มาจัดคนรับผิดชอบ

Step ๕: Coding the WBS for the information system

WBS Coding System คือการจัดเรียงความสัมพันธ์ของ Levels and elements of the WBS, Organization elements, work packages, budget and cost information เป็นการรวมทุกระดับใน Responsibility Matrix (RM) คือ การจัดคนเข้า project และ assign งานเข้าไปในแต่ละส่วน

Step ๖: Crosscheck with boss or sponsor คือการนำเอากระบวนการทั้งหมดไปทบทวนกับเจ้านายใหญ่หรือผู้ให้ทุน

<u>กระบวนการจัดทำ task list</u>

- ใช้สิ่งที่อยู่ใน project definition (objectives, scope, deliverables, technical requirements etc.)
- จัดทำ task list ที่สัมพันธ์กับ Work Breakdown Structure (WBS)
- จัดเรียงลำดับของการปฏิบัติแต่ละขั้นตอน
- การกำหนดระยะเวลาและความสำคัญของ task (Identify Duration and Dependency)
- ประมาณระยะเวลาที่จะทำแต่ละ task
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง duration-time (เช่น กำหนดจำนวนวัน)
- กำหนดความสำคัญ (dependency) ของแต่ละกิจกรรม

<u>กฎพื้นฐานในการจัดทำ Project Network</u>

- Network จะดำเนินจากซ้ายไปขวา
- กิจกรรมจะเริ่มได้เมื่อการเตรียมพร้อมสำหรับกิจกรรมนั้นเสร็จสมบูรณ์
- มีการโยงลูกศรการทำงานเพื่อระบุขั้นตอนและสามารถโยงข้ามอันอื่นได้
- แต่ละกิจกรรมจะมีการกำหนดหมายเลขในการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน
- กิจกรรมจะดำเนินไปจนสิ้นสุด ไม่ใช่เป็นวงกลม (loop)
- ไม่ควรใช้คำสั่งที่เป็นเงื่อนไข
- มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด

<u>วิธีที่จะเร่งการทำ project</u>

- Adding resourced เพิ่มคน, เพิ่ม OT
- Outsourcing project work
- Scheduling overtime
- Establishing a core project team
- Do it twice – fast and correctly
- Fast – tracking
- Critical – chain
- Reducing project scope
- Compromise quality
- Laddering

Risk (ความเสี่ยง) คือ เหตุการณ์ที่ไม่ได้อยู่ในการคาดหวังที่ไม่สามารถควบคุมได้ uncertain or chance events that planning cannot overcome or control

Risk Management การจัดการความเสี่ยง คือ ความพยายามที่จะสืบค้นหรือจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น

- What can go wrong (risk event).
- How to minimize the risk event's impact (consequences).
- What can be done before an event occurs (anticipation).
- What to do when an event occurs (contingency plans).

ข้อดีของการวางแผนจัดการความเสี่ยงคือ การป้องกันดีกว่าแก้ไข, ลดความประหลาดใจและผลเสียที่อาจเกิดขึ้น, เป็นการประมาณข้อดีในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

The Risk Management Process

Step ๑ Risk Identification

Analyze the project to identify sources of risk

Type of risks: Technical risks, Schedule risks, Costs risks, Funding risks

Step ๒ Risk Assessment

Assess risks in terms of: Severity of impact, Likelihood of occurring, Controllability

Step ๓ Risk Response Development

Develop a strategy to reduce possible damage

Develop contingency plans

Step ๔ Risk Response Control

Implement risk strategy

Monitor and adjust plan for new risks

Change management

Laws and Ethics (ศ.นพ.แสวง บุญเฉลิมวิภาส ๑๙ ต.ค.๒๕๖๔)

กฎหมายเป็นข้อบังคับ เป็นกฎเกณฑ์บ้านเมืองที่ชัดเจน แต่จริยธรรมเป็นเรื่องควร/ไม่ควร ซึ่งเหนือกว่ากฎหมายมนุษย์ควรทำในสิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำในทุกสิ่งที่ทำได้ ถ้ามนุษย์ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ ก็ไม่ต่างจากสัตว์ มนุษย์จึงควรมีศีลธรรมประจำใจ

ลำดับชั้นของกฎหมาย (รัฐธรรมนูญ, พระราชบัญญัติ, พระราชกำหนด, พระราชกฤษฎีกา, กฎกระทรวง, ระเบียบข้อบังคับ, ประกาศคำสั่ง) ข้อ ๑ - ๔ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เพราะเป็นกฎหมายแม่บท ส่วนข้อกฎกระทรวงประกาศ ณ ที่ทำการ

กฎหมายแม่บทด้านสาธารณสุข

- พรบ. สุขภาพแห่งชาติ พศ. ๒๕๕๐ (ธรรมนูญสุขภาพ)
- พรบ. หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๕ (บัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า)

<u>การฟ้องร้องร้องเรียน</u>

- กฎหมายแพ่ง - ค่าเสียหาย

- กฎหมายอาญา - ความผิดและโทษ

- กฎหมายวิชาชีพ - พรบ. วิชาชีพ (กฎหมายวิชาชีพเป็นโทษตามจริยธรรมได้แก่ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พักและเพิกถอน แม้เพิกถอนจะมีโอกาส กลับมาปฏิบัติงาน ได้อีกเมื่อเวลาผ่านไป ๒ ปี และไม่กระทำผิดซ้ำ หากเป็นความผิดคดีอาญาเมื่อพ้นโทษออกมาจะไม่สามารถกลับมาประกอบวิชาชีพได้ การออกใบรับรองแพทย์เป็นเท็จนั้นถือเป็นคดีอาญา)

- วินัย - วินัยข้าราชการ (โทษทางวินัยได้แก่ ตักเตือน ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก)

มาตรา ๑๒ เมื่อผู้ประกอบวิชาชีพด้านสาธารณสุข ปฏิบัติตามเจตนาของ Living will ของผู้ป่วย มิให้ถือว่าการกระทำนั้นเป็นความผิด ในวาระสุดท้ายหาผู้ป่วยไม่ได้เขียน living will ไว้ ให้สอบถามกับผู้เฝ้าไข้ เพื่อเชิญผู้มีอำนาจตัดสินใจ และสรุป ให้ญาติ ไปสื่อสารกับญาติที่ไม่ได้มาร่วมตัดสินใจด้วย และมีการบันทึกลงในใบ DNR ซึ่งปัจจุบัน ควรเปลี่ยนไปใช้เป็น AND Allow Natural Death แทน

มาตรา ๔๒๐ ผู้ใดจงใจหรือประมาทเลินเล่อ ทำให้เกิดความเสียหาย ต้องใช้ค่าสินไหมทดแทน ในกรณีของ complication ทางการแพทย์ เกิดความเสียหายแต่มิใช่จากความประมาท เช่น sepsis จะไม่สามารถฟ้องได้

<u>เพื่อป้องกันการฟ้องร้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ ให้สื่อสาร ๓ ประเด็น คือ</u>

๑. ขอโทษ หากเป็น medical error แสดงความเสียใจหากเป็น complication การขอโทษในทางกฎหมายถือเป็นเหตุบรรเทาโทษ

๒. เยียวยา อย่าเสนอเรื่องเงิน ให้เสนอเรื่องการดูแล รักษา

๓. การป้องกัน ทางโรงพยาบาลจะตรวจสอบป้องกันและไม่ให้เกิดเหตุการณ์ขึ้นอีก

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑ ต่อตนเอง

สร้างการเป็นผู้นำโดยธรรมชาติจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยในกับลูกน้อง จะต้องทำให้เกิดความเชื่อใจ การรับผิดชอบในตำแหน่งงาน เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ และเกิดการเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจโรงพยาบาลให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ ของกิจการตนเอง

๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน

เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถด้านการบริหารทั่วไป เช่น การบริหารโรงพยาบาล การบริหารจัดการกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานและการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างครบถ้วนสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำทางด้านการบริหารโรงพยาบาล ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

๓.๑ การปรับปรุง

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID - ๑๙ ทำให้การอบรมบางอย่างถูกเลื่อนออกไป ซึ่งในส่วนเนื้อหานั้นมีการปรับเปลี่ยนโดยจัดให้มีการอบรมโดยผ่านรูปแบบออนไลน์

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เนื้อหาของหลักสูตร : มีความครอบคลุมและมีอาการนำความรู้ใหม่มาใช้ในการเรียน

วิทยากร : อาจารย์แพทย์และอาจารย์พยาบาลเป็นผู้ที่มีความรู้สามารถเฉพาะด้านสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างครบถ้วน

การจัดการหลักสูตร : มีการจัดทำคู่มือการฝึกอบรมและจัดการวางแผนเป็นระบบทำให้ผู้อบรมสามารถวางแผนการเรียนได้อย่างเหมาะสม

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน
(นายโกสินธ์ นิมบุญญกำพงษ์)
นายแพทย์ชำนาญการ
โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา .....
ศึกษาความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ในองค์กร.
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....หัวหน้าส่วนราชการ
(.....)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์