



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักกรมแพทย์ (สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์) โทร. ๐ ๒๒๒๕-๑๓๓๘ หรือ โทรสาร ๐ ๒๒๒๑-๖๐๒๙

ที่ กท ๐๖๐๒/๑๙๑๓ วันที่ ๑๘ กพ. ๒๕๖๕

เรื่อง รายงานผลการฝึกอบรม ราย นางสาวพรเพ็ญ จำรูญรัตน์

เรียน ปลัดกรุงเทพมหานคร

ปลัดกรุงเทพมหานคร (นางวันทนี วัฒนะ รองปลัดกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติราชการแทนปลัดกรุงเทพมหานคร) อนุมัติให้ข้าราชการ ราย นางสาวพรเพ็ญ จำรูญรัตน์ ตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์ และพัฒนาระบบบริการสุขภาพ สังกัดสำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ สำนักการแพทย์ ดังนี้

๑. เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล” รุ่นที่ ๕๐ ใช้เวลาราชการ มีกำหนด ๔๙ วัน ดังนี้

- ฝึกอบรมในประเทศ ระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ (ทุกวันจันทร์ – วันพุธ และวันอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน ๔๔ วัน

- ศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ ระหว่างวันที่ ๖ – ๑๐ กันยายน ๒๕๖๔ จำนวน ๕ วัน

โดยอนุมัติให้เบิกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร จำนวน ๑๗๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งแสนเจ็ดหมื่นบาทถ้วน)

โดยเป็นค่าลงทะเบียนฝึกอบรมในประเทศ จำนวน ๑๑๐,๐๐๐ บาท (หนึ่งแสนหนึ่งหมื่นบาทถ้วน) จากเงินงบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๔ สำหรับการศึกษาดูงานต่างประเทศ จะขออนุมัติภายหลังตามกำหนดการที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด รายละเอียดตามหนังสือสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ที่ กท ๐๔๐๑/๓๒๒ ลงวันที่ ๒๑ เมษายน ๒๕๖๔

๒. ให้เปลี่ยนแปลงกำหนดการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล” รุ่นที่ ๕๐ จากเดิมมีกำหนด ๔๙ วัน ดังนี้

- ฝึกอบรมในประเทศ ระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๖๔ (ทุกวันจันทร์ – วันพุธ และวันอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) จำนวน ๔๔ วัน

- ศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ ระหว่างวันที่ ๖ – ๑๐ กันยายน ๒๕๖๔ จำนวน ๕ วัน

เปลี่ยนแปลงเป็น มีกำหนด ๔๔ วัน ระหว่างวันที่ ๕ กรกฎาคม ถึงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๔ (ทุกวันจันทร์ – วันพุธ และวันอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด)

รายละเอียดตามหนังสือสำนักการแพทย์ ด่วนที่สุด ที่ กท ๐๖๐๒/๕๓๗๗ ลงวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๔

๓. ให้เปลี่ยนแปลงกำหนดการฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล” รุ่นที่ ๕๐ จากเดิมมีกำหนด ๔๔ วัน ระหว่างวันที่ ๕ กรกฎาคม ถึงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๔ (ทุกวันจันทร์ – วันพุธ และวันอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) เปลี่ยนแปลงเป็น มีกำหนด ๔๔ วัน ระหว่างวันที่ ๒ สิงหาคม ถึงวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ รายละเอียดตามหนังสือสำนักการแพทย์ ด่วนที่สุด ที่ กท ๐๖๐๒/๖๓๔๓ ลงวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

บัดนี้ การฝึกอบรมฯ ดังกล่าว ได้เสร็จสิ้นแล้ว ข้าราชการรายข้างต้น ขอส่งรายงานผลการฝึกอบรมฯ และขอชี้แจงการส่งรายงานผลการฝึกอบรมฯ ล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID – 19) ประกอบกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายที่มีเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การดำเนินการจัดทำรายงานผลการฝึกอบรมฯ เป็นไปอย่างล่าช้า รายละเอียดดังเอกสารที่แนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาขออภัยสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

(นายสุขสันต์ กิตติศุภกร)

ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์

## รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และต่างประเทศ

### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

- ๑.๑ ชื่อ - นามสกุล นางสาวพรเพ็ญ จำรูญรัตน์  
อายุ ๕๖ ปี การศึกษา ประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ และ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ๑.๒ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริการสุขภาพ  
หน้าที่ความรับผิดชอบ รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (สำนักงานแพทย์)  
การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศและสถิติ
- 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 ถึง ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔
- สถานที่ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภายใต้โครงการ ฝึกอบรมหลักสูตร “การบริหารโรงพยาบาล” รุ่นที่ ๕๐
- คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตร

### ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

#### ๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารที่เป็นเครื่องมือพื้นฐาน และการบริหารจัดการสมัยใหม่  
อย่างครบถ้วน

๒.๑.๒ เพื่อนำความรู้ทางด้านการบริหารที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงได้  
อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๓ เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในด้านการบริหารโรงพยาบาล และการบริหารงาน  
ทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้เชิงบริหาร เสริมสร้างสัมพันธภาพและสร้างเครือข่าย  
ระหว่างผู้บริหารโรงพยาบาลทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขหลากหลายสาขาวิชาชีพ

#### ๒.๒ เนื้อหา :

หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล (Hospital Management for Chief Executive Officer) เป็น  
หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงพยาบาลให้มีความรอบรู้ เป็นผู้มีภาวะผู้นำ สามารถบริหารงานในองค์กรที่มีการ  
เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผน วิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจที่จะดำเนินงานได้อย่าง  
เชื่อมั่น ภายใต้บริบทของการบริการด้านสุขภาพเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรสู่การเป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบ และ  
เป็นที่พึงของสังคมได้ การบริหารโรงพยาบาลเป็นงานที่จะต้องใช้องค์ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ คือต้อง  
มีความรู้ในหลักวิชาการด้านสาธารณสุข เพื่อนำความรู้มาใช้กับผู้ป่วยให้ถูกต้องเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ  
นอกจากนี้ การบริหารโรงพยาบาลจะต้องใช้เทคนิคอย่างสูงในการประสานงานกับบุคคลหลายประเภทที่จะทำให้  
การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเข้าอบรมการบริหารโรงพยาบาล จึงเป็นการ  
เสริมสร้างความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานให้ชำนาญมากยิ่งขึ้น โดยในช่วงที่เริ่มทำการฝึกอบรมยังอยู่  
ในช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) ทำให้ต้องมีการปรับ

รูปแบบการอบรมในระยะแรกเป็นการอบรมแบบ Online ๑๐๐% และหลังจากที่จำนวนผู้ป่วยลดลงและสถานการณ์ดีขึ้นจึงเริ่มมีการจัดการอบรมแบบ Hybrid คือมีทั้ง Online และ Onsite ซึ่งหน่วยงานผู้จัดการสามารถบริหารจัดการอบรมได้เป็นอย่างดี พอสรุปสาระสำคัญโดยสังเขปของการอบรมได้ ดังนี้

### Mindfulness

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างทีมโดยใช้จุดเด่นของแต่ละคน โดยองค์กรจะต้องมีการเติมความเป็นมนุษย์ให้กับบุคลากรให้มากขึ้น มีการเรียนรู้ที่รวดเร็ว มีกระบวนการที่กระชับ (Lean) และมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้นำและบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี mindset หรือชุดความคิดที่ดี มีทิศทางที่ชัดเจน มีการรับรู้และตระหนักรู้ถึงในจิตใจตัวเอง แสดงถึงภาวะความฉลาดทางอารมณ์ โดยเน้นสิ่งที่เรียกว่า self-awareness คือการอยู่กับตัวเอง มองเข้าไปในจิตใจตัวเอง จากการศึกษาพบว่าสมองของคนมีการบันทึกประสบการณ์ที่ผ่านมา (ทัศนคติ วิธีคิด และความเชื่อ) เป็นชุดการประมวลผลในจิตใจ หรือเรียกว่า mindset ร่วมกับประสาทสัมผัสต่างๆทำให้เกิดการรับรู้ หลังจากนั้นจะมีการประมวลผลในสมองและส่งผลถึงการตอบสนองต่างๆ ตามมา

“ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องของศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการต่อผู้อื่นที่ทำให้เกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงานจนสำเร็จ (Koontz and Wehrich, ๑๙๘๘) ผู้นำแบ่งเป็น ๕ ระดับ โดย John C Maxwell เริ่มต้นจากโดยตำแหน่ง (Position) ทำให้คนต้องทำตามเนื่องจากจำเป็นต้องตาม จากนั้นโดยความยินยอม (Permission) ทำให้คนตามเนื่องจากคนอยากจะทำตาม ในระดับที่ ๓ เพื่อผลงาน (Production) ทำให้คนตามเนื่องจากผู้นำทำให้เกิดผลต่อองค์กร ระดับที่ ๔ ทำให้เกิดผู้นำใหม่ในองค์กร (People development) บุคลากรตามเพราะรู้ว่าผู้นำทำเพื่อลูกน้อง และสุดท้ายคือระดับผู้นำที่มีการยอมรับนับถือในวงกว้าง (Pinnacle) โดยคุณสมบัติที่จะเกิดภาวะผู้นำในระดับสูง ประกอบด้วย

๑. ภาวะผู้นำจะมีเป้าหมายร่วมในองค์กร
๒. มีการทำงานเป็นทีม
๓. มีการมุ่งเน้นความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
๔. มีความสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ
๕. การทำงานอย่างมีความสุข

ผู้นำโดยธรรมชาติจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้กับลูกน้อง ต้องทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน เริ่มจากรายบุคคลต่อบุคคลไปเป็นทีมที่มีแบบแผน และสุดท้ายเป็นทีมงานขนาดใหญ่ รวมกันเป็นองค์กร มีการถ่ายทอดแนวคิดของผู้นำสูงสุด (Change agent) โดยมี Intelligence mindset คือกรอบความคิดแบบเข้าใจตามความเป็นจริง เข้าใจโลก แต่คนทั่วไปมักจะมีกรอบความคิด หรือ matrix mindset ทำให้เกิดการบิดเบือนจากความเป็นจริง มีเหตุผลต่างๆ มารองรับ เช่น การส่งงานล่าช้า การมาทำงานสาย เป็นต้น การกระตุ้นทำให้มีการปรับจาก matrix mindset มองตัวเองเป็นศูนย์กลาง (ต่างคนต่างทำ กล่าวโทษ แก้ปัญหาไม่เป็น ปล่อยปะละเลย) เป็น Intelligence mindset โดยมองว่าองค์กรและความเป็นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (ร่วมแรงร่วมใจ สร้างสรรค์ เข้าอกเข้าใจ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น) จนกลายเป็นการสร้างพื้นที่ที่เข้าใจระหว่าง บุคคลต่างๆ และเป็นพื้นที่ที่พบกับความจริงที่แท้จริง

### NON -TECHNICAL SKILLS

บุคลากรทางการแพทย์ใช้คุณสมบัติ ๓ ประการในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย Medical Knowledge, Technical Skills และ Non-technical Skills (NTS) ซึ่งถึงแม้บุคลากรจะมีความสามารถสูงก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านศักยภาพของมนุษย์ (human factors) จึงต้องมีการนำ NTS มาใช้ โดย CRM CLINICAL Resource Management/NTS คือการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์

สูงสุด ด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และการจัดการ ส่วน Non-Technical Skills คือทักษะรอบด้านของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการคิด การสื่อสาร และทักษะทางสังคมที่ใช้ร่วมกับ technical skills เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุดเมื่อทำภารกิจใดภารกิจหนึ่ง โดยมีสมการของความปลอดภัยในการทำงาน โดย  $Safety = (Knowledge + Technical skills) \times Non-technical skills$

วิธีการฝึก NTS มีดังนี้

- ให้ผู้เรียนเกิดความคิดของตนเอง
- small group discussion
- ไม่จำเป็นต้องสอนแต่ในคลาสเฉพาะ
- ผู้สอนจำเป็นต้องเป็น role model

การทำ NST ต้องอาศัย

- **Leaderships** ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคม ภาวะผู้นำคือการแสดงออกทางใดทางหนึ่ง เพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การแสดงภาวะผู้นำมีแรงด้านเสมอเสมอ ไม่มีสูตรสำเร็จว่าภาวะผู้นำที่ดีต้องเป็นอย่างไร ไม่สามารถเรียนรู้จากร่องเรียนหรือการอ่านหากแต่ต้องค้นพบมันด้วยตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์และการไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น เป็นพื้นฐานที่จำเป็นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คนที่เก่งมีความเชี่ยวชาญมีความสามารถสูง เช่น อาจารย์แพทย์ หรือนักบินมือหนึ่งผู้เชี่ยวชาญก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ จึงต้องมี leaderships ที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนบุคลากรในทีม เช่น แพทย์ประจำบ้าน พยาบาล หรือนักบินผู้ช่วย ก็ต้องมี leadership ที่จะกล้านำเสนอทางเลือก หรือการเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาด โดยการสื่อสารที่ใช้ควรเป็น "I feel" message

- **Situation awareness (SA)** การตระหนักในสถานการณ์ เช่น การตระหนักในสถานการณ์ การคาดการณ์ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น เป็นอีกหนึ่ง non-technical Skills ที่สำคัญ ประกอบด้วย การรับรู้ (perception) การเข้าใจ (comprehension) และ การคาดการณ์ (projection) ในสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดข้อผิดพลาดได้หลายอย่าง ควรใช้การทำงานเป็นทีมเนื่องจากแต่ละคนมีจุดที่สนใจแตกต่างกัน จะช่วยให้เห็นมุมมองมากขึ้น ฝึกแชร SA ให้ทุกคนทราบ และฝึก exercise leadership สิ่งที่เห็นเหมือนกันอาจเกิดการรับรู้ที่แตกต่างกัน ความเข้าใจที่ต่างกัน อาจทำให้คาดการณ์แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องยอมรับข้อจำกัดของตนเองและผู้อื่น รู้จักมองภาพรวม

- **Threat & error** สิ่งที่คุณความและความผิดพลาด คือสถานการณ์/เหตุการณ์ หรืออะไรก็ตามที่ส่งผลทำให้เกิดความผิดพลาด ทุกคนต้องมี Situation Awareness เพื่อมองหา threat เราอาจไม่สามารถจัดการกับ threat ได้ แต่มีวิธีที่จะรับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ เช่น Communication Management

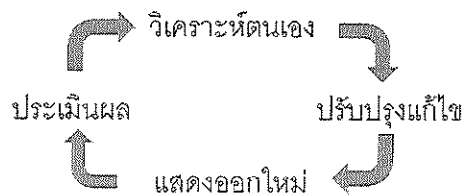
### บุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร

บุคลิกภาพ : ภาพลักษณ์ เป็นสิ่งที่ผู้คนรอบข้างมองเห็น เกิดความประทับใจเมื่อแรกพบและในครั้งต่อไป เป็นลักษณะของบุคคลที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง การวางตัว เป็นคำรวมที่หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวตนทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก บุคลิกภาพจะสำคัญมากเมื่อเราทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลิกภาพจึงเป็นหนึ่งในสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อเสริมศักยภาพในงานด้านบริหาร ข้อดีของการมีบุคลิกภาพที่ดีจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ นำชื่นชมจากผู้ที่ได้พบเจอ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลถึงความรู้สึกและความนึกคิดของผู้พบเห็น มีผลทางจิตวิทยากับผู้คนรอบข้างในด้านบวก และสะท้อนถึงภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานและองค์กร ส่วนบุคลิกภาพภายนอก คือสิ่งที่เห็นได้จากภายนอกสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ง่าย เช่น ความสะอาดของร่างกาย การแต่งกาย กริยาท่าทาง สายตา แววตา น้ำเสียง และรูปร่าง การแต่งกายที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย และการเลือกใช้สุภาพที่เหมาะสม บุคลิกภาพภายใน เช่น การสนทนาโต้ตอบ ความรู้รอบตัว ทักษะการตัดสินใจ การศึกษา เป็นต้น

ความประทับใจในครั้งแรก เกิดขึ้นใน ๗ วินาทีแรกที่เรารู้จักคนใหม่ ประกอบด้วย

- Aural ๓๘ % : น้ำเสียง คุณภาพเสียง การสบตา
  - Words ๗ % : การเลือกใช้ถ้อย
  - คำ ระดับของภาษา การเรียบเรียงถ้อยคำ
  - Visual ๕๕ % : สีหน้า แววตา กิริยาท่าทาง การยืน การเดิน การนั่ง
- บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของผู้นำ
- การวางตัว สามารถปฏิบัติตัวได้อย่างเหมาะสมกับเวลาและสถานที่
  - อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ความสำคัญกับผู้อื่น รับฟังผู้อื่น
  - มีความชัดเจน เรียบง่าย ตรงไปตรงมา มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน
  - มีบาร์มี ผู้นำที่ติดต่อสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความสำเร็จ



#### Public Manner: Public Interview

การสื่อสารมวลชนจะประกอบด้วย ๓ ส่วน

๑. โจทย์ มีทั้งที่เราคิดและที่คนฟังต้องการรู้
๒. ข้อมูล ข้อมูลที่จะให้ต้อง รู้จริง รู้ลึก ถูกต้อง (ถ้าไม่รู้ ห้ามโกหก)
๓. การเผยแพร่

#### The ๔ Essential Roles of Leadership

การจะเข้าถึง winning culture ดูจาก (Achieving a winning culture) ดังนี้

๑. Distinctive contribution คือ สิ่งที่เราทำไม่มีคนอื่นสามารถทำแทนได้ หรือ ถ้าหน่วยงานเราหายไป จะไม่มีคนอื่นทำแทนได้เลย (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 ประสิทธิภาพ
๖. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับ
๗. Strategy คือ การสร้างกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติ

## Key leadership challenge

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)

๑. Think BIG and Adapt Quickly คิดให้ใหญ่และปรับให้เร็ว
๒. Develop and Execute Strategy คิดและขับเคลื่อนกลยุทธ์
๓. Coach and Improve Performance โค้ชและพัฒนาผลงาน คือ การสร้างคนให้ไปพร้อมกัน

## ความล้มเหลวของภาวะผู้นำ Leadership Breakdowns แสดงให้เห็นโดยผลงานขององค์กรตกต่ำลง เกิดจาก

๑. Low or no trust ขาดหรือมีความไว้วางใจต่ำ แสดงออกโดย การลังเล (suspicion) พุดลับหลัง ไม่บอกต่อหน้า (backbiting) โทษคนอื่น (victimize) ต่อต้าน (defensive)
๒. No clear vision or strategy ขาดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ที่ชัดเจน แสดงออกโดย คลุมเครือ (ambiguity) ซ่อนเร้น (hidden agendas) ติดเบรค (politic stagnation)

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

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

๔ บทบาทหลักของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

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

ผู้นำที่ดีควรจะมีการโค้ชให้คนในทีมมีความผูกพันทางใจ (engagement) ๔ ข้อ คือ

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

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

การสร้างศรัทธาหรือ trust (Inspire trust)

เปลี่ยนจากการนำทีมในรูปแบบที่วัฒนธรรมนั้นทำต่อกันมา ไปสู่การนำทีมในรูปแบบที่ตั้งใจสร้างให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจเต็มเปี่ยม จากภายในออกสู่ภายนอก โดยเร่งสร้างความน่าเชื่อถือ และสื่อสารคำมั่นวัฒนธรรมของทีมให้ชัดเจน

คุณสมบัติที่จะสร้างหรือทำลาย trust ขึ้นอยู่กับ ๒C คือ

๑. Character คุณลักษณะ ประกอบด้วย Integrity ความซื่อตรง และ Intent เจตนาธรรม

๒. Competence ความสามารถ ประกอบด้วย Capabilities ศักยภาพ และ Results ผลลัพธ์

### ๓ cores ของ Credibility

๑. Integrity (ซื่อตรง) : congruence (สอดคล้อง = คิด-พูด-ทำ ตรงกัน), humility (What is right, not I am right), courage (กล้าหาญในการยืนหยัดที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการ แม้ว่าคนอื่นจะไม่ทำตาม)

๒. Intent (เจตนาธรรม) : motives = แรงจูงใจ (ต้อง declare intent เพื่อยืนยันเจตนาดี

๓. Capabilities (เร่งสร้างศักยภาพ) : talents (พรสวรรค์), attitudes (ทัศนคติ), skills (ทักษะ); knowledge (ความรู้), style (รูปแบบ)

๔. Results (ผลลัพธ์) : accelerate my results (เร่งสร้างผลลัพธ์)

วัฒนธรรมขององค์กรใดก็ตามมาจากพฤติกรรมของผู้นำ หากต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้เปลี่ยนพฤติกรรมร่วมของผู้นำ

### Create Vision (สร้างวิสัยทัศน์) = สร้างอนาคต

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การเปลี่ยนวิธีบริหารคนจากคำอธิบายลักษณะงาน ไปสู่การสร้างความผูกพันทางใจของทีม จากงานที่มีความหมาย Moving from managing people to a job description, to engaging your team in meaningful work โดยการเขียนวิสัยทัศน์ของทีม 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

### Execute Strategy = สร้างระบบ

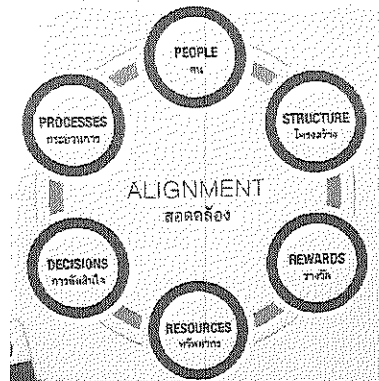
คือ การสร้างแนวปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ เปลี่ยนจากความคิดที่ว่าผลสำเร็จมาจากกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระบบ โดย แผนจัดทหกมิตที่ถูกต้องให้สอดคล้อง (Aligning the Six Rights) และการลงระบบวินัย ๔ ประการสู่ความสำเร็จ (Implementing the ๔ Disciplines of Execution) “งานยากอยู่ในรายละเอียด แต่งานสำเร็จอยู่ในระบบ” ระบบ คือ กระบวนการ วิธีการ หรือข้อกำหนด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ระบบที่เป็นเลิศ

- สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด
- ทำได้ง่าย เพื่อให้งานสำเร็จ
- ดำเนินการโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้นำ
- ยั่งยืนแม้ไม่มีผู้นำแล้ว

The Six Rights ทกมิตที่ถูกต้อง

ผู้นำที่มีประสิทธิผลทำเรื่องต่างๆ ให้ง่ายเพื่อบรรลุผลสำเร็จ โดยเน้นให้ทกมิตที่ถูกต้องให้สอดคล้องกัน การทำเช่นนี้จำเป็นต้องมีคนที่ใช้ในบทบาทที่เหมาะสม ต้องมีโครงสร้างที่ดี มีการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ต้องการ เรายังต้องมั่นใจด้วยว่าทรัพยากรต่างๆ ถูกจัดเตรียมไว้และคนของเราถูกเตรียมพร้อมเพื่อตัดสินใจได้ถูกต้อง ภายใต้กระบวนการทำงานที่เกื้อหนุน



Work Process ที่ยั่งยืนและเติบโตควรมีองค์ประกอบ ๓ อย่างคือ simple, visible และ consistent ชีวิตประจำวันมี ๒ สิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ มรสุมงาน (whirlwind) และ เป้าหมาย (goal) Whirlwind เป็นงานรายวัน (day job) เป็นงานเร่งด่วน (urgent) ที่กระทำต่อคุณ (It act on you)

Goals เป็นความสำเร็จในอนาคต (Future Success) ที่มีความสำคัญ ที่คุณต้องกระทำ (You act on it)

วินัย ๔ ประการสู่ความสำเร็จ The ๔ Disciplines of Execution (๔ DX)

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| 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 Codence of Accountability |

(WIG sessions)



### Coach Potential

“การสร้างภาวะผู้นำในตัวผู้อื่นเป็นตัววัดความสามารถของผู้นำ” เป็นการเปลี่ยนจาก การแก้ปัญหาโดยบอกผู้อื่นว่าต้องทำอะไร ไปสู่การพัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และสร้างความสามารถของสมาชิกในทีม โดยใช้วิธีให้คำติชม ฝึกทักษะการโค้ชที่สำคัญและดำเนินการตามโครงสร้างการโค้ช

Good Leader = ผู้นำที่ดี คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่นเห็นว่าเราเป็นผู้นำ

Great Leader = ผู้นำที่เยี่ยม คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่นเป็นผู้นำได้

ภาวะผู้นำ คือ การสื่อสารถึงคุณค่าและศักยภาพของคนจนพวกเขาเห็นชัดเจนในตนเอง

คำติชมและการโค้ช (Feedback vs Coaching)

FEEDBACK	COACHING
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. ให้ทันทีบ่อยๆ 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 สิ่งที่เราทำ (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), แสดงความเข้าใจใส่ใจ และสรุปความเข้าใจของเรา

๒. การถามในการโค้ช คือ

- คำถามเพื่อสร้างความชัดเจน (Clarifying question)
- คำถามปลายเปิด (Why, How)
- คำถามเชิงลึก (insightful) มี ๒ ส่วน คือ What’s possible + คำถามปลายเปิด “เค้าคิดอย่างไร” “เค้าทำอย่างไร”

๓. การรับรู้ (Acknowledging) คือ การจำเรื่องดีๆ เอาไว้ใช้เมื่อไม่มีเรื่องอะไรจะคุย หรือไว้ใช้ coaching โครงสร้างการโค้ช (Coaching Framework) มีการเตรียมตัวโดยสร้างความชัดเจนร่วมกัน เรียนรู้จากการฟัง ค้นหาทางเลือก และให้คำมั่นในการปฏิบัติ

การสร้าง motivation สามารถใช้ปัจจัยภายนอกที่เป็นของ และปัจจัยภายในที่เป็นด้านความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ จากการให้รางวัลและการทำโทษในเชิงลบ ซึ่งในแต่ละเหตุการณ์อาจจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างกันออกไป ควรใช้ได้ในทุกวิธี

### EQ สำหรับผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรืออำนาจของตนที่จะโน้มน้าว จูงใจ ชี้แนะ 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 อารมณ์ ความรู้สึกที่แสดงออกมา และพฤติกรรมภายนอก ได้แก่ สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง รวมถึงกิริยาอาการที่แสดงออกมาให้เห็น

การสร้างให้เป็นนิสัย มีองค์ประกอบคือ

- การตระหนักรู้ (Awareness)
- การให้คำมั่นสัญญา (Commitment)
- การนำไปปฏิบัติ (Implement)

AQ (Adversity Quotient) = ความสามารถในการแก้ปัญหาและเผชิญกับวิกฤติ โดยที่สามารถจัดการกับปัญหาได้ดี คือ การเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

การพัฒนา AQ โดยใช้เทคนิค CO<sub>2</sub>RE

C: Control คือ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ไม่ว่าจะเจอสถานการณ์ใดก็สามารถควบคุมตนเองได้

O : Origin คือ การตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา

O : Ownership คือ ความรับผิดชอบต่อการจัดการกับปัญหา

R : Reach คือ การกำหนดขอบเขตปัญหา

E : Endurance คือ ความอดทนต่อระยะเวลาของปัญหา (มีวันสิ้นสุด)

IQ (Intelligent Quotient) หมายถึง ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา การคิด การใช้เหตุผล การแก้ปัญหา และตัดสินใจ

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

องค์ประกอบของคนที่มี EQ สูง

๑. เข้าใจตนเอง : รู้เท่าทันอารมณ์ รู้จักจุดเด่นจุดด้อย มีการควบคุมและจัดการอารมณ์ มีเป้าหมายระยะสั้นและยาว

๒. เข้าใจผู้อื่น : เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงอารมณ์ต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม

๓. แก้ไขข้อขัดแย้ง : จัดความเครียดที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ EQ มี ๕ ส่วนคือ

๑. Knowing one's Emotion เป็นการรับรู้อารมณ์ของตนเองว่าเป็นเช่นไร 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)

๒. Managing Emotion เป็นความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดความเครียด กล่าวคือ สามารถทำให้อารมณ์ขุ่นมัวหายไปโดยเร็ว

แนวทางการจัดการอารมณ์ความรู้สึก

- ๑) การมีสติ
- ๒) การมีสมาธิ (Meditation)
- ๓) การใช้ปัญญา : Face to Fact, Positive thinking, Effective thinking, Powerful thinking

Positive Thinking คือ การคิดในมุมมองที่เป็นด้านที่ดีหรือเป็นผลดีแก่ตน ทำให้มีพลังใจในการต่อสู้กับสิ่งที่กำลังเผชิญ

๓. Recognizing Emotion in Other เป็นการรับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

๔. Motivating Oneself เป็นความสามารถในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ มองโลกในแง่ดี และสามารถควบคุมความต้องการของตนได้

๕. Handling Relationship เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้างได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง

การสร้างสัมพันธ์ภาพด้วยเทคนิค 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

ส่วนประกอบที่จะทำให้คนเราเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเก่งเกิดจาก (Learning occurs)

๑. การเรียน (training) ๑๐%
๒. ได้รับการบอกเล่า แนะนำ (coaching) ๒๐%
๓. ประสบการณ์ (experience) ๗๐%

สิ่งต่างๆที่ประกอบกันเป็นมนุษย์ที่แสดงออกมาให้คนอื่นเห็น คือ พฤติกรรม (behaviour) แต่ส่วนอื่นคือ คุณค่า (value) ความเชื่อ (beliefs) และพรสวรรค์ (talents) ๓ สิ่งนี้ซ่อนอยู่ภายใน และประกอบกันแสดง ออกเป็นพฤติกรรม (tip of iceberg) จุดแข็ง คือ การปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้แทบสมบูรณ์แบบอย่าง สม่าเสมอ จุดแข็ง (strength) ประกอบด้วย ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) และพรสวรรค์ (talent) พรสวรรค์ คือ แบบแผนของความคิด ความรู้สึก หรือพฤติกรรม ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์ได้ พรสวรรค์ของแต่ละคนยังยืนและพิเศษเฉพาะตัว จึงควรมีการส่งเสริมพรสวรรค์ให้เต็มที่ พรสวรรค์เกิดขึ้นตั้งแต่มีการสร้างสมอง neuron synapse รวมกับสิ่งที่มนุษย์ได้เรียนรู้ระหว่างช่วงอายุ ๓-๑๕ ปี มีการปรับเปลี่ยนว่าสิ่งใดเพิ่ม สิ่งใดลด และเมื่ออายุประมาณ ๑๖ ปี พรสวรรค์ที่แท้จริงจะเหลืออยู่ในตัวคน พรสวรรค์เป็นเรื่องของหลายปัจจัยประกอบกัน จึงมีเพียง ๑ ใน ๓๓ ล้านคนเท่านั้นที่มีพรสวรรค์ ๕ ข้อแรกซ้ำกัน

## 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 greater than the sum of its parts.	People with dominant strategic thinking themes help team consider what could be. They absorb and analyse information that can inform better decisions.
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. หาระบบสนับสนุนมารับ
๓. จับคู่กับ partner ที่ถนัด

๔. ใช้พรสวรรค์ที่เด่นกลบจุดอ่อน

๕. เลิกทำ

เราจะใช้ประโยชน์จากพรสวรรค์และจุดแข็งเพื่อ

๑. ปลดปล่อยศักยภาพของเราแต่ละคน

๒. Mentoring / Coaching

๓. พัฒนาจุดแข็งให้ยอดเยี่ยม

๔. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับพรสวรรค์ของแต่ละคน

๕. มองคนอื่นให้ตรงกับพรสวรรค์ของเขาเพื่อทำให้เขาใจคนอื่นได้มากขึ้น ไม่ด่วนตัดสินใจคนอื่น

คนที่ได้ใช้จุดแข็งในการทำงานจะมีคุณภาพชีวิตที่ยอดเยี่ยมมากกว่า ๓ เท่า และความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่า ๖ เท่า

### Managing Human capital and performance

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

การประเมินผลการปฏิบัติ

๑. อย่าประเมินผลทุกอย่างเท่ากันหมด

๒. อย่าประเมินผลโดยดูจากสิ่งที่ทำใน ๒-๓ เดือนที่ผ่านมา แต่ต้องตาม period ที่แจ้งไว้

๓. อย่าประเมินการทำงานของลูกน้องทุกคนเท่ากัน

๔. อย่างเพียงประเมินแต่ผลลัพธ์ จงให้คะแนนความพยายาม

สาเหตุที่พนักงานลาออกจากงาน

๑. หัวหน้าทำตัวไม่ดี

๒. ขาด authorized ในการทำงาน

๓. การเมืองในองค์กร

๔. ขาดการเอาใจใส่จากหัวหน้างาน

๕. ผู้บริหาร/หัวหน้าไร้ทิศทาง

๖. บริหารโดยเน้นระบบอาวุโส

การจูงใจให้ลูกน้อง จำเป็นต้องวางเป้าหมายทั้งตัวหัวหน้าและลูกน้อง ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

### Balanced Scorecard และ OKRs

การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

Balanced scorecard คือ เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้หลักการวัดผล ไม่ใช่เครื่องมือการวัดความสำเร็จ สิ่งที่จะทำให้เกิดความสำเร็จคือกลยุทธ์ Balanced scorecard เป็นการสร้างความสมดุลระหว่าง ตัววัดผลทางการเงินและตัววัดผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ตัววัดผลชี้้นำกับตัววัดผลตาม และการมองในระยะสั้นกับการมองในระยะยาว

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” โดยกรอบแนวคิด Balanced scorecard มีความเชื่อมโยงกันระหว่างลูกค้า การเงิน รูปแบบธุรกิจ การเรียนรู้และการเติบโต โดยมีกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมในส่วนต่างๆ

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

- การตั้งค่าเป้าหมายควรปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 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
- หาความคิดเห็นร่วมขององค์กร
- สิ่งที่จะได้รับคือ ความคิดเห็นร่วมในเรื่องของพันธกิจ จุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการที่สนับสนุน

### Objective and Key Results (OKRs)

เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญโดยสร้างจากแรงจูงใจภายใน

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

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective

๑. Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

๒. ควรมีจำนวน Objective ประมาณ ๓-๕ ข้อเท่านั้น

๓. Objective ควรเป็นข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับเรา มีลักษณะในเชิงคุณภาพ มากกว่าเชิงปริมาณ

๔. สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

๕. การสร้าง Key Results

๖. Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว

๗. Key results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณ ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไร

๘. โดยทั่วไปเราจะมี Key Results ไม่เกิน ๓-๕ ข้อต่อ Objective ๑ ข้อ

๙. Key results จะต้องวัดผลได้ง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจนเช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่า จำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่าจำนวนกี่คน จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ

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 มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่นิยมเอา OKRs ไปผูกกับระบบการประเมินผลพนักงาน สิ่งที่เราควรระวังคือ จะต้องไม่ประเมินว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ใน Aspirational (Moonshot) OKRs เพราะหากทำเช่นนั้น คนจะตั้งเป้าหมายต่ำทันที

## IT Disruption in Healthcare

“Disruption” is the new normal. การเปลี่ยนแปลงที่พลิกโฉมเป็นเรื่องปกติในปัจจุบัน VUCA  
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

๑. Computerized Physical Order Entry (CPOE)
๒. E-Health to M-Health
๓. AI Robotic Surgery
๔. Telemedicine & Patient Simulator
๕. Virtual Reality

๖. Social Media : Grouping เช่น Youtube เป็น branding, Website ของโรงพยาบาล

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

๑. Aging in place
๒. The longevity economy : The new healthcare consumer empowering aging consumer
๓. The future is AI.
๔. Caregivers rise to the challenge คนดูแลผู้สูงอายุต้องมีการปรับตัว
๕. Senior care facilities

ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ (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. อินเทอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง (Internet of Things : IoT)
๖. หุ่นยนต์ (Robots)
๗. โลกเสมือนจริง (Virtual Reality :VR)
๘. ระบบพิมพ์ ๓ มิติ (๓D Printing)



## Hospital Information System

โครงสร้างและบทบาทของทิมสารสนเทศโรงพยาบาล ต้องมีแผนแม่บท มีนโยบายและแนวปฏิบัติ จัดโครงสร้างและคนให้เหมาะสม รวมถึงกำหนดมาตรฐานต่างๆที่จำเป็น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ แบ่งกระบวนการต่างๆตามเทคโนโลยี เช่น จัดให้มี Data Center, infrastructure, hardware มีการกลั่นกรอง/เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม จัดเทคโนโลยีรักษาความมั่นคงปลอดภัย คุ้มครองความลับส่วนบุคคลและการเข้าถึงข้อมูลผู้ป่วย ในส่วนของบุคลากร ต้องมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ โดยมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็น มีการประเมินสมรรถนะบุคลากรและนำผลการประเมินมาพัฒนา มีกระบวนการในการรักษาบุคลากรไว้ในระบบ และมีการพัฒนาผู้ใช้งานระบบ

ในส่วนกระบวนการ ต้องมีระบบสนับสนุนการใช้งาน เช่น contact point หรือ help desk มี incident/problem management มีการจัดการ change request/management มีระบบบริหารจัดการด้านการให้บริการ มีการกำหนด SLA มีการจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ มีการบริหารความต่อเนื่องของการทำงาน มีกระบวนการจัดการด้านความปลอดภัย มีการจัดการด้านข้อมูล

ด้านการควบคุม ต้องมีการควบคุม เช่น วัฒนธรรมการใช้งาน การสร้างหรือเพิ่มเติมระบบ การปรับแต่งระบบ มีระบบควบคุมด้าน application โดยดูเรื่อง completeness, input control และ validity check มีระบบบริหารความเสี่ยง และมีระบบควบคุมคุณภาพข้อมูล โดยในส่วนของกรวด ต้องมีการวัดและติดตามกระบวนการทำงาน วัดและติดตามการควบคุมภายในที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูล และปฏิบัติตามนโยบาย นอกจากนี้ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เพียงพอกับการให้บริการ ผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม สารสนเทศถูกใช้อย่างเหมาะสม ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กร

การเลือกโปรแกรมต่างๆ ของ Health IT ได้แก่ HIS PACS EHRs CPOE

- ชื่อหรืออ้างเขียนโปรแกรม HIS พิจารณาตามบริบทของแต่ละโรงพยาบาล การซื้อต้องระวังเรื่องความยั่งยืนของบริษัท และ maintenance หากเขียนเองอาจมีปัญหारेื่อง limitation การเชื่อมต่อ

- การ implement มีค่าใช้จ่าย hardware software แค่ ๑ ใน ๕ ที่เหลือหนักไปทาง Workflow analyses และ changes/ค่า Training / Short-term productivity losses/ Maintenance ซึ่ง ๑๐-๑๕% โดยประมาณ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงมาก

- CPOE ที่ดีควรมี clinical decision support system

- ERP Enterprise Resource Planning ระบบ back office ควรมีการ integrate ด้วย เช่น เชื่อมโยงการจัดซื้อยา เกสซ์ พัสดุ การเงิน ERP เป็น Application Software ที่รวมระบบงานหลักต่างๆ ขององค์กรเข้าเป็นระบบอยู่ใน package เดียวกัน

- 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 ใช้ประโยชน์ในการ analysis ข้อมูล เอามาวางแผน เช่น ถ้าจัดการแบบนี้จำนวนคนไข้เข้ามาจะเป็นเท่าไร stock พอไหม จะหมดนานเท่าไร ช่วยให้ stock lean

- Health Information Exchange การส่งผ่านและการสามารถนำข้อมูลสุขภาพอิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ทั้งข้อมูล ทางคลินิกและข้อมูลด้านบริหารจัดการ ระหว่างหน่วยงานต่างๆ บ่อยครั้งเป็น หน่วยงานเหล่านั้นทำงานแข่งขันกัน มีทั้งระดับ micro-tier ในหน่วยงาน -> meso-tier จนถึง macro-tier ระหว่างองค์กร การ

เชื่อมโยง อาจใช้ตาม 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 ชื่อ Implement ได้เร็ว มีโอกาสน้อยที่จะล้มเหลวในการพัฒนาและติดตั้งระบบ ต้นทุนต่ำ ถ้าหากไม่มีการปรับแต่ง (customization) เลยหรือมีการปรับแต่งน้อยมาก ไม่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่สำหรับงานพัฒนาโปรแกรมเป็นของตนเอง ส่วนทำเอง / จ้างพัฒนามีความสามารถในการปรับแต่งหน้าจอและ Workflow ตามความต้องการของผู้ใช้ได้สูง สามารถพัฒนาฟังก์ชันพิเศษเฉพาะทางที่ไม่ได้เป็นมาตรฐานได้ง่าย (เช่น ฟังก์ชันที่ทำเพื่อรองรับงานด้านการศึกษาและงานวิจัย เป็นต้น) ระหว่างใช้งานโปรแกรม, ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการปรับโปรแกรมตามคำร้องขอของผู้ใช้งานต่ำ ระยะเวลาไม่มีติดต่อกับ Vendor รายใดรายหนึ่งได้ซอฟต์แวร์ระบบโรงพยาบาลต้นแบบที่เป็นทรัพย์สินของทางมหาวิทยาลัย

### ผู้นำกับการพัฒนาคุณภาพ

คุณภาพ คือการตอบสนองต่อความต้องการ/ ข้อกำหนดได้ นิยามอื่นๆที่ใ้การใช้การ ได้แก่ เหมาะสมแก่การใช้งาน เหมาะสมกับเป้าหมาย ไม่มีปัญหา ผู้รับบริการพอใจ ได้มาตรฐาน ผสานด้วยคุณธรรมนำสู่ความเป็นเลิศ สิ่งที่เชื่อมโยงกับคุณภาพ ได้แก่ ความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจ ความเป็นเลิศ คุณค่า การพัฒนาคุณภาพตามหลักของ HA ใช้ ๓c-DALI คือ รู้ concept context criteria นำไปสู่วัตถุประสงค์ (propose) แล้วนำมาประเมินว่ามีการออกแบบ หรือจัดระบบงานไว้อย่างเหมาะสมหรือไม่ (Design) มีการปฏิบัติตามระบบที่ออกแบบไว้หรือไม่ (Action) ทำได้ดีหรือไม่ใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดอย่างไร (Learning) มีการปรับปรุงระบบงานอย่างไรทำไปแล้วจะทำอะไรต่อ (Improvement)

Concept-context-criteria พื้นฐานของการทำงานคุณภาพ คือทำให้ง่าย /มัน/ดี และมีสุข โดยใช้หลักคิด ได้แก่ หลักคิดทำงานประจำให้ดี (propose-process-performance) ทบทวน (AAR, RCA) เป้าหมายชัดเจนได้ ให้คุณค่า (value) ไม่ยึดติด (agile) นำมาใช้ร่วมกับการพิจารณาบริบทขององค์กรซึ่งดูได้จาก patient journey map, patient diary, patient experience

Propose กำหนดเป้าว่าจะเป็น High Performance Organization/ Learning Organization /High reliability Organization /Living organizationรวมเป้าหมายต่างๆด้วยกันเป็น value base healthcare การปรับเปลี่ยนใช้ extended evaluation guide เพื่อการประเมินหา gap แล้วนำไปสู่วิธีบรรลุเป้าหมายโดยใช้ Driver diagram Action ในการปฏิบัติใช้ Daily huddle สื่อสารกันในทีม Reconcile เพื่อดูว่า work as done ต่างจาก work as imagine อย่างไร Risk & safety กระบวนการบริหารความเสี่ยง การรับมือ กับความเสี่ยงทั้งในด้านการป้องกันและบรรเทา risk prevention และ risk mitigation นำ patient safety goals สู่อการปฏิบัติ

Leadership คือ กระบวนการ social influence เพื่อ maximize ความพยายามของผู้อื่นสู่การบรรลุเป้าหมาย

บทบาทของผู้นำ

- มีใจรัก (รักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ มีจิตใจเป็นบวกต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น)
- ชักชวนทำ (ใช้หลักกัลยาณมิตร : นำรัก นำเคารพ นำเจริญใจ รู้จักพูดให้ได้ผล อดทนต่อถ้อยคำ แกล้งเรื่องเล็กน้อยได้ ไม่ชักนำในทางอูฐาน)
- นำและสนับสนุน (ความรู้ ข้อมูล ทรัพยากร โอกาส อำนาจตัดสินใจ)
- คั่นเคยรับฟัง (ความฝัน ความรู้สึก ปัญหา ความสำเร็จ)

- เสริมพลัง ให้กำลังใจ ใส่ตัวกวน
- ชวนติดตาม (monitor, trace)

ผู้นำควรทบทวนและวางแนวทางปฏิบัติในองค์กรประกอบต่าง ๆ โดยพัฒนาควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและความปลอดภัย : วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้ป่วย, วัฒนธรรมการเรียนรู้, Reporting culture, No blame, just culture รวบรวมรายงานเสนอผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง) : ความสำเร็จของการพัฒนาในองค์กรประกอบต่างๆ ปัญหาคุณภาพ/ความปลอดภัย และความพยายามในการแก้ไข สิ่งที่ต้องการข้อเสนอแนะและการสนับสนุน ผู้บริหารตอบสนองรายงาน และสรุปนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลทางคลินิก คณะกรรมการกำกับดูแลทางคลินิก ตอบสนอง สนับสนุน ผลักดัน ติดตาม เพื่อให้มั่นใจในผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพสูง

### คุณภาพสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล

ใช้หลัก : Safety, Convenience, Happy workplace, Technology

แนวคิดของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในรพ.

- Human Centered Design เน้นการออกแบบที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ
- User Centered Design เน้นการออกแบบที่เอื้อต่อการใช้งานที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม
- Visual Management เน้นการออกแบบสิ่งแวดล้อมที่สามารถผ่านการสัมผัสหรือรับรู้ผ่านการมองเห็น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (พรบ. / กฎกระทรวง / ประกาศกระทรวง)
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับสถานพยาบาล
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอาคาร
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับอัคคีภัย
- พระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับผู้พิการหรือทุพพลภาพและคนชรา
- พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- พระราชบัญญัติ กฎกระทรวงและประกาศกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุอันตราย
- พรบ.การสาธารณสุข กฎกระทรวงว่าด้วยมูลฝอยติดเชื้อ มูลฝอยทั่วไป การจัดการของเสียทางการแพทย์ที่เป็นเคมี
- พรบ.ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ กฎกระทรวงและประกาศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของเสีย

### Hospital Infection Prevention and Control

ปัจจุบันเน้น prevention มากขึ้น โดยเป็น Quality improvement activities ตามมาตรฐาน HA ๒-๔.๒ เพื่อความปลอดภัยของผู้ป่วย ควรมีการสนับสนุน จากผู้บริหารโรงพยาบาล แต่ละโรงพยาบาลควรมีคณะกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ประกอบด้วยผู้บริหารและคณะกรรมการร่วมกัน เพื่อกำหนดนโยบายและมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าถึงนโยบายของ IC ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้เกิด ๒P Safety ภาระงานของกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ ได้แก่ การเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล การกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ การกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด การดูแลสุขภาพบุคลากร เช่น การทำ PPD Skin Test การดูแลเมื่อได้รับอุบัติเหตุจากของมีคมที่มด้าและสัมผัสสารคัดหลั่ง การป้องกันการติดเชื้อการแพร่กระจายเชื้อ และการสอบสวนการระบาดของโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล การให้ความรู้บุคลากร การพัฒนาคุณภาพของงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อเช่นการทำวิจัย การจัดการทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการติดเชื้อ ฯลฯ

## Hospital Outsourcing

Hospital outsource คือ การทำสัญญาให้ธุรกิจนอกโรงพยาบาลมาร่วมให้บริการในโรงพยาบาล ต่างจาก insource คือ บุคลากรของโรงพยาบาลเป็นผู้ให้บริการนั้นทั้งหมด และ co-source คือ การให้บริการนั้นๆ มีทั้งจากคนในและนอกโรงพยาบาล เนื่องจากการให้บริการและความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด ทำให้ไม่สามารถเพิ่มคนหรือทรัพยากรได้เพียงพอหรือเท่าทัน การเลือก outsource พิจารณาการให้บริการนั้น บุคคลภายนอกสามารถทำได้ถูกกว่า เร็วกว่า หรือดีกว่าการที่บุคลากรจะทำเอง

ข้อดีของ outsource คือ สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ สามารถให้ความสำคัญกับงานหลักได้อย่างเต็มที่ ทำให้คุณภาพและผลของการให้บริการดีขึ้น เพิ่มความสารถในการปฏิบัติงาน องค์กรเจริญเติบโต มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างรวดเร็ว องค์กรสามารถไปถึงเป้าหมายได้ตรงจุด การให้บริการทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และหลีกเลี่ยงปัญหาด้านกฎหมาย

ข้อเสียของ outsource คือ เสี่ยงต่อคุณภาพที่แย่ง ไม่สามารถควบคุมการทำงานหรือบุคลากรเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ การเรียนรู้ภายในองค์กรอาจขาดหายไปบางส่วน บุคลากรของโรงพยาบาลอาจไม่พึงพอใจ ข้อมูลที่สำคัญหรือเป็นความลับอาจไม่ปลอดภัย ค่าใช้จ่ายอาจเพิ่มขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท outsource อาจต่างจากหน่วยงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือก outsource คือ ไม่ใช่งานหลัก (core process) ขององค์กร สามารถตรวจสอบกระบวนการของบริษัทนั้นได้ ต้องใช้ความสามารถเฉพาะ หรือต้องมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์เฉพาะ

ตัวอย่าง hospital outsource

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

Non-clinic : การให้บริการ (แม่บ้าน ชักฟอก 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 องค์กรมีความสามารถและบุคคลเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการควบคุม outsource ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพิ่มแรงจูงใจและการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร

## Laboratory Information system

มีความสำคัญในการเชื่อมโยงกับเครื่องอัตโนมัติต่างๆ ที่ใช้ในการทำตรวจวิเคราะห์สิ่งส่งตรวจ การควบคุมคุณภาพ การทำ customization storage และ data management ในการจะเลือก commercial Software ควรพิจารณา intended use , regulatory เมื่อมีการใช้ซอฟต์แวร์ใหม่อาจมี workflow ที่ต่างจากที่ทำอยู่ hardware ที่ใช้อยู่ integration , implementation , maintainence ใช้งบประมาณ ๑๐-๑๕% ของมูลค่า ดังนั้น จึงต้องพิจารณาการเขียน Maintenance agreement ให้ละเอียดรอบคอบ user friendly และงบประมาณที่มี

## Disaster Management and Business continuity Plan

ในสถานการณ์ปกติจะมี risk ในระดับธรรมดา และเมื่อเกิด disaster risk มากกว่าปกติ จึงมีความสำคัญในการวางแผนการจัดการ แผนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยทั้งผู้ได้รับผลกระทบและบุคลากรการแพทย์ที่ทำงาน องค์กรไม่เสียหาย และมีประสิทธิภาพประหยัดทั้งคนเวลาและได้ results ที่ดี เมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้นจะต้องมี Incident Command System ซึ่งทำหน้าที่พิจารณาครอบคลุมทั้ง Planning operation logistic และ Finance นอกจากนั้น Communication เป็นอีกส่วนที่สำคัญเมื่อเกิดสถานการณ์ จะต้องพิจารณาช่องทางการสื่อสารเป้าหมาย ข่วปลอม กระแสสังคมอารมณ์และความขัดแย้ง หลังจาก phase ของ disaster หรือ crisis แล้ว จะต้องดำเนินการต่อในส่วนของการ Recovery มี Business continuity Plan Prevention และ preparedness สิ่งสำคัญคือ ควรมีการเตรียมแผนซ้อมแผนอยู่เสมอ ส่วนใหญ่องค์กรมักซ้อมแผนอัคคีภัย แต่ควรมีแผนอย่างอื่นด้วย การเตรียมแผนควรมี PDCA ขณะซ้อมมีผู้ทำหน้าที่สังเกตการณ์ มี After Action Review ควรจัดทำให้อยู่ในระบบ การซ้อมควรมีทั้งระดับ Operation และระดับบริหาร (พิจารณาเรื่อง คน เงิน ของ)

## From Researcher to Entrepreneur

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)

สิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุน

- การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้าง platform เพื่อนำไปสู่การจัดตั้งบริษัท Biotech ในประเทศไทย เพื่อนำนวัตกรรมที่ได้สร้างสรรค์ขึ้น ไปสู่การนำไปใช้อย่างจริงจัง สนับสนุนทั้งด้านทุน นักวิจัย การจดสิทธิบัตร การขึ้นทะเบียน และการตลาด
- การประสานงานของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง : การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรม สาธารณสุข การต่างประเทศ
- ผลประโยชน์ที่ดึงต่างชาติ เช่น นักวิทยาศาสตร์ชั้นนำระดับโลกสนใจมาทำวิจัยในไทย
- บริษัทชั้นนำระดับโลกมาทำวิจัยร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้มี technology transfer เข้ามาในประเทศไทย

## Project management

ลักษณะที่สำคัญของ project คือ เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายต้องชัดเจน มีเงื่อนไขเวลาทั้งเริ่มต้นและสิ้นสุดมีผู้ร่วมงานมาจากหลายภาคส่วน เป็นสิ่งที่ไม่ได้ทำเป็นงานประจำ และต้องบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและงบประมาณ (time-cost performance)

Project Manager ต้องคัดเลือกจากคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อำนาจหน้าที่ของ project manager คือ จัดสรรทรัพยากรและบุคคล ชี้ทิศทาง (direction) ประสานงาน (coordination) บูรณาการ (integration) ตีราคา (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 เวลาสิ้นสุดเป็นไปได้ไม่ได้
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 ขาดความรับผิดชอบต่อกันและกันในทีม

Project Life Cycle ในแต่ละ project จะประกอบด้วย ๔ ช่วงเวลาคือ

๑. Defining Stage : Goals, Specs, Tasks, Responsibilities
๒. Planning Stage : Schedules, Budgets, Resources, Risks, Staffing
๓. Executing Stage : Status Report, Changes, Quality, Forecasts
๔. 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)

ส่วนประกอบของ Project scope

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

ระหว่างการดำเนินโครงการอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงการบ้าง (project Trade-offs) อาจเลือกเป็น budget-time, schedule-time หรือ 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 กรณีเป็น project ใหญ่ ต้องทำ WBS หลายชั้นเพื่อให้ได้ work package แต่ถ้าเป็น project เล็ก ตัว major deliverable อาจเป็น work package ได้

**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 organization structure

Responsibility Matrix (RM) คือการจัดคนเข้า project และ assign งานเข้าไปในแต่ละส่วน

**Step ๖** : Crosscheck with boss or sponsor คือการนำเอากระบวนการทั้งหมดไปทบทวนกับผู้บริหารหรือผู้ให้ทุน

Developing a Project Plan วางแผนการจัดทำโครงการ

Task list คือกิจกรรมที่ก่อให้เกิด deliverables

กระบวนการจัดทำ task list

- 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 (เช่นกำหนดจำนวนวัน)
- กำหนดความสำคัญ (dependency) ของแต่ละกิจกรรม

กฎพื้นฐานในการจัดทำ Project Network

- Network จะดำเนินจากซ้ายไปขวา
- กิจกรรมจะเริ่มได้เมื่อการเตรียมพร้อมสำหรับกิจกรรมนั้นเสร็จสมบูรณ์
- มีการโยงลูกศรการทำงานเพื่อระบุขั้นตอนและสามารถโยงข้ามอันอื่นได้
- แต่ละกิจกรรมจะมีการกำหนดหมายเลขในการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน

- กิจกรรมจะดำเนินไปจนสิ้นสุด ไม่ใช่เป็นวงกลม (loop)
- ไม่ควรใช้คำสั่งที่เป็นเงื่อนไข
- มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด

Critical path เป็นเส้นที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวชี้เป็นชี้ตายของ project ใช้สำหรับจัด resource allocation คือเลือกคนเก่ง เครื่องจักรที่ดีใส่เข้าไปใน critical path เพื่อให้ระยะเวลาของโครงการ delay และใช้ในการ closely monitor คือดูว่าการทำงานเป็นไปตาม timeline หรือไม่

Gantt Chart เป็น bar chart ที่นิยมที่สุดในการแสดงถึง project schedule และความสำคัญของ project tasks แสดงถึงเวลาที่เริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละขั้นตอนใน project

วิธีเร่งการทำ project

- 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 Management Process

Risk ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่ไม่ได้อยู่ในการคาดหวังที่ไม่สามารถควบคุมได้ uncertain or chance events that planning can not 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 ลดผลเสียที่อาจเกิดขึ้น 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

กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการแพทย์และสาธารณสุข กฎหมายเป็นข้อบังคับ เป็นกฎเกณฑ์บ้านเมืองที่ชัดเจน แต่จริยธรรมเป็นเรื่องควร/ไม่ควร ซึ่งเหนือกว่ากฎหมายมนุษย์ควรทำในสิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำในทุกสิ่งที่ทำได้ ถ้ามนุษย์ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ ก็ไม่ต่างจากสัตว์ มนุษย์จึงควรมีศีลธรรมประจำใจ

ลำดับชั้นของกฎหมาย ( รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ระเบียบข้อบังคับ ประกาศคำสั่ง)

กฎหมายแม่บทด้านสาธารณสุข

- พรบ.สุขภาพแห่งชาติ พศ. ๒๕๕๐ (ธรรมนูญสุขภาพ)
- พรบ.หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พศ. ๒๕๕๕ (บัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า)

การฟ้องร้องเรียน

- กฎหมายแพ่ง - ค่าเสียหาย
- กฎหมายอาญา - ความผิดและโทษ
- กฎหมายวิชาชีพ - พรบ.วิชาชีพ (กฎหมายวิชาชีพเป็นโทษตามจริยธรรมได้แก่ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พัก และเพิกถอน แม้เพิกถอนจะมีโอกาส กลับมาปฏิบัติงาน ได้อีกเมื่อเวลาผ่านไป ๒ ปี และไม่กระทำผิดซ้ำ หากเป็นความผิดคดีอาญาเมื่อพ้นโทษออกมาจะไม่สามารถกลับมาประกอบวิชาชีพได้ การออกใบรับรองแพทย์เป็นเท็จนั้นถือเป็นคดีอาญา)
- วินัย - วินัยข้าราชการ (โทษทางวินัยได้แก่ ตักเตือน ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก)

มาตรา ๑๒ เมื่อผู้ประกอบวิชาชีพด้านสาธารณสุข ปฏิบัติตามเจตนาของ Living will ของผู้ป่วย มิให้ถือว่ากระทำนั้นเป็นความผิด ในวาระสุดท้ายหาผู้ป่วยไม่ได้เขียน living willไว้ ให้สอบถามกับผู้เฝ้าไข้ เพื่อเชิญผู้มีอำนาจตัดสินใจ และสรุปให้ญาติไปสื่อสารกับญาติที่ไม่ได้มาร่วมตัดสินใจด้วย และมีการบันทึกลงในใบ DNR ซึ่งปัจจุบันควรเปลี่ยนไปใช้เป็น AND Allow Natural Death แทน

มาตรา ๔๒๐ ผู้ใดจงใจหรือประมาทเลินเล่อทำให้เกิดความเสียหาย ต้องใช้ค่าสินไหมทดแทน ในกรณีของ complication ทางทางการแพทย์ เกิดความเสียหายแต่มีสาเหตุจากความประมาท เช่น sepsis จะไม่สามารถฟ้องได้ เพื่อป้องกันการฟ้องร้อง เมื่อเกิดเหตุการณ์ ให้สื่อสาร ๓ ประเด็นคือ

๑. ขอโทษ หากเป็น medical error แสดงความเสียใจหากเป็น complication การขอโทษในทางกฎหมายถือเป็นเหตุบรรเทาโทษ

๒. เยียวยา อย่าเสนอเรื่องเงิน ให้เสนอเรื่องการดูแล รักษา

๓. การป้องกัน ทางโรงพยาบาลจะตรวจสอบป้องกันและไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำอีก

## ๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

### ๒.๓.๑ ต่อตนเอง

ได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหารรวมถึงการบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังจะเห็นได้ว่าทักษะทางการบริหารมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาและการบริหารองค์กร ความรู้ที่ได้รับสามารถนำมาใช้ในการบริหารภายในหน่วยงาน ช่วยให้เห็นมุมมองใหม่ในการบริหาร ทั้งทางด้านทรัพยากร บุคลากร วิธีการบริการจัดการ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินตนเอง รู้จักตนเองมากขึ้น เรียนรู้ศักยภาพที่มีในตนเองผ่านมุมมองในด้านต่าง ๆ รวมถึงความรู้ที่ได้รับจากวิทยากร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมรับการอบรมซึ่งมาจากหลากหลายสังกัด แต่ละคนมีมุมมองทางการบริหาร และการจัดการที่แตกต่างกันไปแล้วแต่บริษัท ได้เรียนรู้นวัตกรรมทางการบริหาร รวมถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็น ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

### ๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน

ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- ด้านการบริหารจัดการ สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง

- ด้านการปฏิบัติการ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาทักษะทางการบริหาร และการบริหารงานทางด้านกายภาพและสาธารณสุข โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุข ซึ่งตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักงานสาธารณสุข ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๗) ได้เน้นเรื่องการบริหารจัดการ การบริการทางการแพทย์ และการเป็นองค์กรดิจิทัล หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาลดังกล่าว ตอบโจทย์การพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

- ด้านการฝึกอบรม สามารถนำแนวคิดและความรู้ที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา หลักสูตรทางการบริหารสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ของสำนักงานสาธารณสุขได้

### ๒.๓.๓ อื่น ๆ

เนื่องจากช่วงระยะเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมเป็นแบบ Online ๑๐๐% ก่อนที่จะเริ่มมีการเรียนแบบ Onsite ในช่วงท้าย สำหรับการเรียนในรูปแบบ Online ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน หรือการฝึกอบรม ซึ่งจากการสอบถามผู้จัดการอบรมทราบว่า เป็นหลักสูตรแรกๆที่เริ่มเรียนแบบ Online และจากการสังเกตพบว่าสามารถจัดการฝึกอบรมได้อย่างราบรื่นและมีผลสัมฤทธิ์เป็นเป็นอย่างดี ส่วนสำคัญเกิดจากการเตรียมการและความตั้งใจของผู้จัด และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ถึงแม้จะมีวิกฤติของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา แต่การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้กลับยังคงสามารถดำเนินการต่อไปได้ นับเป็นตัวอย่างการปรับตัวของหลักสูตรที่มีต่อภาวะวิกฤติได้เป็นอย่างดี

## ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

### ๓.๑ การปรับปรุง

สิ่งสำคัญของการเรียนหรือการฝึกอบรมในหลักสูตรบริหารต่าง ๆ คือเครือข่าย ตลอดจนการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์การทำงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ทางจัดการฝึกอบรมจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมเป็นแบบ Online และดำเนินการได้เป็นอย่างดี แต่เรียนรู้ดังกล่าวควรมีการจัดการฝึกอบรมแบบ Onsite เป็นหลัก จากประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมพบว่าการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองต่าง ๆ ทางการบริหาร นอกเหนือจากหลักการทางทฤษฎีแล้ว ประสบการณ์ที่มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและสามารถต่อยอดสร้างเป็น  
เครือข่ายของบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขได้ต่อไป

### ๓.๒ การพัฒนา

บุคลากรควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงจะสามารถ  
นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงควรสนับสนุนให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่  
เป็น Talent ให้ได้เข้ารับการอบรมและถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับภายในหน่วยงานด้วย

### ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

หลักสูตรการอบรม “การบริหารโรงพยาบาล” นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน  
ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากร  
ทางด้านทางการแพทย์และสาธารณสุข สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานตามบริบทของ  
ตนเองในด้านต่าง จึงเห็นควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับพัฒนาและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมา  
ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนในกรุงเทพมหานครอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ลงชื่อ ..... ผู้รายงาน

(นางสาวพรเพ็ญ จำรูญรัตน์)

ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์

สำนักงานการแพทย์

### ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

นางสาวพรเพ็ญ จำรูญรัตน์

(ลงชื่อ) ..... หัวหน้าส่วนราชการ

(นายสุขสันต์ กิตติศุภกร)

ผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์