

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

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ - นามสกุล นางสาวพริญา กระจ่างทอง

อายุ ๕๑ ปี การศึกษา พยาบาลศาสตรบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การพยาบาลผู้ป่วยวิกฤตทารกแรกเกิด

๑.๒ ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ หออภิบาลผู้ป่วยหนักทารกแรกเกิด

หน้าที่รับผิดชอบ (โดยย่อ) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหออภิบาลผู้ป่วยหนักทารกแรกเกิด

๑.๓ ชื่อเรื่อง/หลักสูตร “ผู้บริหารระดับต้น” รุ่นที่๑๔ ประจำปี ๒๕๖๖

สาขา -

เพื่อ ศึกษา ฝึกรอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

งบประมาณ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินบำรุงโรงพยาบาล

ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน ๓๖,๐๐๐ บาท

ระหว่างวันที่ ๓๐ มกราคม - ๑ มีนาคม ๒๕๖๖

สถานที่ ห้องประชุม ๙๑๐A ชั้น ๙ อาคารเรียนและปฏิบัติการรวมด้านการแพทย์

และโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี (พญาไท)

คุณวุฒิ/วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตร

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกรอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เข้าอบรม ให้พร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่
รับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารระดับต้น

๒.๑.๒ เพื่อเป็นการพัฒนาและเข้าใจตนเอง การบริหารทีมอย่างมีคุณภาพ และการ
บริหารหน่วยงานอย่างมืออาชีพ

๒.๑.๓ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม

๒.๑.๔ เพื่อถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ได้อย่างเหมาะสม

๒.๑.๕ เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้เข้าอบรมที่เป็นทีมผู้บริหารโรงพยาบาล
ระดับต้นทั้งภาครัฐและเอกชน

๒.๒ เนื้อหา...

๒.๒ เนื้อหา

Mindset (นายจักรพันธ์ เจริญวัฒน์ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๖)

Mindset หมายถึง กระบวนการคิดของแต่ละบุคคลในการแสดงออก และทัศนคติซึ่งมาจากความคิด ความรู้สึก ความเชื่อจากประสบการณ์ที่ผ่านมา การเลี้ยงดู สังคม ครอบครัว การศึกษาเป็นต้น ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละปัจเจกบุคคล ที่ฝังลึกจนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม มุมมอง และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อเรื่องราวและสิ่งต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถแบ่งได้เป็น

๑. Fixed mindset คือกรอบแนวคิดหรือทัศนคติแบบดั้งเดิม หรือยึดติดอยู่ในกรอบเดิม ๆ เกรงกลัวความผิดพลาด ความสามารถตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนได้ ไม่กล้าเสี่ยงแม้มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างสนับสนุนในเชิงบวก หลาย ๆ ปัญหาเหล่านี้ทำให้องค์กรมีอัตราการเติบโตอย่างช้า ๆ และไม่ต่อเนื่อง ตัวอย่างความคิดได้แก่

- กลัวสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด
- ล้มเลิกง่าย ๆ
- พยายามไปก็เท่านั้นแหละ
- ไม่รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์
- ไม่ชอบเห็นคนอื่นประสบความสำเร็จ

๒. Growth mindset คือ กรอบแนวคิดหรือทัศนคติ ที่มีความคิดแบบยืดหยุ่นและเติบโต พัฒนาต่อไปข้างหน้า ความสามารถพัฒนาได้ เชื่อในศักยภาพของคน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดประสิทธิภาพเป็นอย่างดี การพัฒนาระบบการคิด รวมทั้งการใช้เครื่องมือและวิธีการ เพื่อช่วยให้สามารถคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์แก่บุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรก้าวเดินได้อย่างมั่นคง ตัวอย่างความคิดได้แก่

- ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- ชอบความท้าทาย
- เรียนรู้จากคำติชม
- ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น
- เรียนรู้และได้รับแรงบันดาลใจจากผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ

Digital transformation

Digital transformation คือ กระบวนการที่นำเทคโนโลยีเข้ามาสร้างสิ่งใหม่ขึ้น หรือเป็นการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยให้ตามทันโลก ให้เหมาะกับการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัลที่มีความรวดเร็ว และมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากไม่ปรับตัวก็อาจทำให้ก้าวตามไม่ทันโลกได้ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM : Human Resource Management)

Mind set / Skill set / Tool set

Mind set คือชุดของความคิด ที่ถูกปลูกฝัง สะสมอยู่ในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น พุด ทำ ออกมาตามมุมมองประสบการณ์ในแง่มนั้น ๆ

Skill set คือ ชุดทักษะที่จำเป็นจะต้องมีในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้มีความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จในชีวิตได้ เช่น หากอยากเป็นนักร้องมืออาชีพ จำเป็นจะต้องมีทักษะด้านการควบคุมการหายใจ การใช้โทนเสียง จังหวะในการร้อง เป็นต้น

Tool set คือความสามารถที่เรามี ที่สอดคล้องและมีประโยชน์กับตำแหน่งงานของเรา เช่น มีความสามารถในการใช้ โปรแกรมตัดต่อ ไมโครซอฟท์ บันทึกเสียง เป็นต้น

การที่คนเราจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตได้ทั้ง Mind set , Skill set และ Tool set จะต้องไปด้วยกันสอดคล้องกันจึงมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสิ่งที่จะทำให้มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง จะต้องประกอบด้วย

๑. Effort มุ่งมั่นพยายาม
๒. Strategy บนแผนกลยุทธ์ที่ใช้
๓. Progress มีความก้าวหน้าต่อเนื่อง

Non-Technical Skills (นายสินนภ เทพรักษา และทีมวิทยากร ๓๑ มกราคม – ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

Non – Technical Skills หมายถึง ทักษะรอบด้านของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการคิด การสื่อสาร และทักษะทางสังคมที่ใช้ Technical skill เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและประโยชน์สูงสุดเมื่อทำภารกิจใดภารกิจหนึ่ง

ความปลอดภัย (Safety)

หมายถึง การควบคุมและรักษาสภาวะที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสียต่อบุคคลและทรัพย์สินให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การลงทุนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยต้องไม่มากเกินไปจนทำให้องค์กรล้มละลายหรือไม่น้อยเกินไปจนเกิดหายนะจากอุบัติเหตุ ระดับที่เหมาะสมนี้เรียกว่าเป็น safety space หรือพื้นที่ปลอดภัย

ในการทำงานบ่อยครั้งเกิดความผิดพลาด (error) ขึ้น ซึ่งอาจเป็นความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจ เช่น การเผลอเผลอ (slip) หรือการลืมนึก (lapse) หรือเป็นความผิดพลาดที่ตั้งใจ เช่น เกิดจากความเข้าใจผิด (mistake) ซึ่งเกิดจากการขาดความรู้ หรือจากการฝ่าฝืน (violation) ซึ่งอาจเกิดจากผู้ปฏิบัติเห็นว่าวิธีของตนดีกว่าแนวทางปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเรียกว่า สถานการณ์ไม่พึงประสงค์ (undesired state) นำไปสู่อุบัติการณ์ (incident) หรือ อุบัติเหตุ (accident)

เรามีหน้าที่วิเคราะห์สอบสวนว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีปัจจัยอะไรอยู่เบื้องหลัง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีก ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้น เรียกว่า ภัยคุกคาม (threat) อาจเป็นปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายใน เช่น ความเหนื่อยล้า ความเครียด สภาพร่างกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

ในการวิเคราะห์...

ในการวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดนั้นนอกจากความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติ (active failure) แล้ว ต้องพยายามแยกแยะหาสาเหตุของระบบ หรือ ปัญหาที่แฝงเร้น (latent failure) อยู่ด้วย ซึ่งระบบที่ทำงานเป็นปกตินั้นควรที่จะต้องสามารถป้องกันการดำเนินงานผิดพลาดของผู้ปฏิบัติได้

Assertiveness

หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารไม่เพียงถ่ายทอดข้อมูลเท่านั้น ยังสามารถถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดของตนเองให้กับผู้อื่น และแสดงจุดยืนของตนเองบนเหตุผล โดยไม่ก้าวร้าว มักใช้ในสถานการณ์เพื่อขอความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจมากกว่า ได้แก่ การยืนยันสิ่งที่พูด การพูดซ้ำ การใช้ประโยคที่ขึ้นต้นด้วย "I massage" การใช้น้ำเสียงแสดงความมั่นใจ เทคนิคในการทำ Assertive ๕ step มีดังนี้

Step ที่ ๑ get attention ที่ดีที่สุดคือการเรียกชื่อ

Step ที่ ๒ state your concern พูดด้วยตัวเราเป็นหลัก (I message เช่น หนูกังวลว่า...)

Step ที่ ๓ state the problem as you see /ความจริง (fact)

Step ที่ ๔ state a solution / option, solution (ทางเลือก/ทางออก)

Step ที่ ๕ obtain agreement (รับข้อตกลง)

ตัวอย่างเช่น พี่ชา...หนูกลัว.....ผี.....เราหนี.....ดีไหมคะ

การตระหนักในสถานการณ์ (Situation awareness)

ประกอบไปด้วยการรับรู้ (perception) สิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวนำมาคิดวิเคราะห์ทำความเข้าใจ (comprehension) แล้วคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น (projection) การได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องและครบถ้วน ควรทำแบบมีแผน เช่น Standard operation procedure (SOP) ตัวอย่างเช่น แนวทางปฏิบัติการจัดการอุบัติเหตุหมู่ แนวทางปฏิบัติเมื่อผู้ป่วยเสียเลือดมาก เป็นต้น ข้อควรระวังในการตระหนักสถานการณ์ คือ อคติที่เกิดขึ้นในการรับรู้และการเลือกรับข้อมูล เช่น คนเรามีแนวโน้มที่จะเชื่อสมมติฐานแรก และพยายามตีความข้อมูลใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับมุมมองของตนเอง หรือกรองข้อมูลใหม่ ๆ ที่ขัดแย้งกับความเชื่อของตนเองทิ้งไป เรียกว่า อคติจากการเลือกรับข้อมูล เป็นต้น

การรับรู้ (Perception)

จะใช้ตา หู จมูก ลิ้น การสัมผัส สิ่งแวดล้อมจะเป็นตัวทำให้การรับรู้เปลี่ยน ถ้ากำลังตั้งใจอยู่กับการรับรู้สิ่งหนึ่งเราจะสูญเสียการรับรู้อีกสิ่งหนึ่ง ประสาทการรับรู้ทั้ง ๕ ไม่ได้แม่นยำเสมอไป เราต้องรู้ว่าเราจะดูตรงไหน ดูอะไร ดูเมื่อไหร่ เพื่อจะได้ตั้งใจ (attention) ได้ถูกต้อง

การตัดสินใจ (Decision making)

เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวิเคราะห์ทางเลือก พิจารณาว่าจะทำหรือไม่ทำสิ่งใด ซึ่งมีปัจจัยรบกวนหลายอย่าง เช่น การได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ข้อมูลมากหรือน้อยเกินไป การขาดประสบการณ์ ขาดอุปกรณ์ ความอ่อนล้าจากการทำงาน ความคาดหวังของผู้ป่วยญาติ หรือเพื่อนร่วมงาน หลักการของการตัดสินใจ ตามวงจร FORDEC : Decision making จะประกอบด้วย

๑. fact : อะไรคือปัญหา

๒. option...

๒. option : มีตัวเลือกอะไร
๓. risk : มีความเสี่ยงอะไรหรือไม่
๔. decide : ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
๕. execute : ดำเนินการ
๖. check : ตรวจสอบให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผน

ภาวะผู้นำ (leaderships)

ภาวะผู้นำไม่ใช่ตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคม ภาวะผู้นำคือการแสดงออกทางใดทางหนึ่งเพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การแสดงภาวะผู้นำมีแรงต้านเสมอไม่มีสูตรสำเร็จว่าภาวะผู้นำที่ดีต้องเป็นอย่างไร ไม่สามารถเรียนรู้จากห้องเรียนหรือการอ่าน หากแต่ต้องค้นพบมันด้วยตนเอง ความมั่นคงทางอารมณ์และการไม่ด่วนตัดสินผู้อื่น เป็นพื้นฐานที่จำเป็นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คนที่เก่ง มีความเชี่ยวชาญมีความสามารถสูง ก็อาจจะเกิดความผิดพลาดได้ จึงต้องมี leadership ที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนบุคคลในทีมก็ต้องมี leadership ที่จะกล้านำเสนอทางเลือก หรือการเตือนเมื่อเกิดความผิดพลาด โดยการสื่อสารที่ใช้ ควรเป็น “I feel” message รูปแบบของภาวะผู้นำแบ่งได้เป็น

- ๑) Automatic leadership สั่งแล้วให้ทำตามทันที
- ๒) Democratic leadership เหมาะที่จะพัฒนาเรียนรู้ไปด้วยกัน ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- ๓) Laissez – faire leadership เป็นผู้นำที่ยกอำนาจให้ลูกทีมไปเลย ไม่จุกจิก ปล่อยให้ทำงานกัน ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นต่อเนื่อง แต่ถ้าลูกทีมไม่ต้องการก็อาจจะไม่พัฒนา
- ๔) Transformational leadership เป็นผู้นำที่ปรับเปลี่ยนองค์กรและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

Organization Behavior : ระดับบุคคลและระดับองค์กร (นายวชิรา บุตรวิวุฒิ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

Organization Behavior เป็นการศึกษาพฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และรัฐศาสตร์

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

วิชาพฤติกรรมองค์กรช่วยให้เข้าใจเหตุผลที่มาของความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคล เข้าใจเรื่องกลุ่มบุคคลและองค์กรได้ถูกต้อง ส่งผลให้การบริหารจัดการกับพฤติกรรมก่อผลดีต่อบุคคล กลุ่มทีมงานและองค์กร

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการพฤติกรรม

- ระดับบุคคล (ทัศนคติ กรอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์และพฤติกรรม การกระทำ)
- ระดับกลุ่ม (ภาวะแวดล้อมกลุ่ม การออกแบบกลุ่ม และกระบวนการของกลุ่ม)

- ระดับองค์กร (สถานะขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง)

รูปแบบพฤติกรรมการทำงาน

๑. Task Performance Behavior (พฤติกรรมมุ่งผลการปฏิบัติงาน)
๒. Organization Citizenship Behavior (พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร)
๓. Counterproductive Work Behavior (พฤติกรรมแบบต่อต้านการปฏิบัติงาน)

พฤติกรรมและผลลัพธ์

๑. Task Performance Behavior “พฤติกรรมการทำงานที่มุ่งผลงานโดยทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทำงานอย่างทุ่มเท ไม่ท้อแท้และยังสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร”

Result :

๑.๑ ผู้ปฏิบัติงาน

- ความเชี่ยวชาญ (Proficiency)
- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- การทำงานเชิงรุก (Proactivity)

๒.๒ องค์กรพัฒนา

๒. Organizational Citizenship Behavior (พฤติกรรมแบบสมาชิกที่ดีขององค์กร) ทำงานเน้นการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกัน เป็นพฤติกรรมที่กระทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

Result : เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร เสริมภาพลักษณ์องค์กร

๓. Counterproductive Work Behavior (พฤติกรรมแบบต่อต้านการปฏิบัติงาน)

เป็นพฤติกรรมกระทำโดยเจตนาที่ส่งผลเสียหายต่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับ ทุจริต สร้างความขัดแย้ง ความไม่พอใจ

Result : ความสูญเสียทางธุรกิจ องค์กรเสียภาพลักษณ์

บุคลิกภาพ

ลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับพฤติกรรมภายใน อันได้แก่ ความคิด ความเชื่อ อารมณ์ความรู้สึก ที่แสดงออกมา และพฤติกรรมภายนอก ได้แก่ สีหน้า ท่าทาง น้ำเสียง รวมถึงกริยาอาการที่แสดงออกมาให้เห็น

บุคลิกภาพแบบ TA (Transaction Analysis)

๑. สถานะความเป็นพ่อแม่ (Parent ego state)

๑.๑ แบบตำหนิ วิพากษ์วิจารณ์ (Critical Parent) ลักษณะที่แสดงออก :

ท่าทาง : ขี้นิ้ว ขมวดคิ้ว กอดอก สายตาริษะ ฯลฯ

ภาษา : เย่มาก ใช้ไม่ได้ โง่มาก ไม่ได้ความ ฯลฯ

น้ำเสียง : รุนแรง

๑.๒ แบบเอื้ออารี...

๑.๒ แบบเอื้ออารี มีน้ำใจ (Nurturing Parent) ลักษณะที่แสดงออก :

ท่าทาง : โอบไหล่ ตะเบา ๆ พยักหน้า ยิ้ม+สัมผัสเบา ๆ ฯลฯ

ภาษา : นุ่มนวล เช่น เยี่ยมมาก หายริยัง เหนื่อยนักก็พักก่อน

น้ำเสียง : อ่อนโยน มีเมตตา

๒. สภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Adult ego state) ลักษณะที่แสดงออก :

ท่าทาง : เป็นจริงเป็นจัง พยักหน้ารับฟัง มือกอดอก ฯลฯ

ภาษา : เป็นไปได้อย่างไร ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น

น้ำเสียง : เรียบ ๆ ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง

๓. สภาวะความเป็นเด็ก (Child ego state)

- แบบธรรมชาติ (Free Child) : ลักษณะที่แสดงออก

ท่าทาง : ยิ้ม หัวเราะ กระโดด ทูตี่ ลิงโลด ฯลฯ

ภาษา : วิเศษที่สุด บ้าที่สุด ยอดจริง ๆ ฯลฯ

น้ำเสียง : มีอารมณ์ กลัว ตื่นเต้น ตีใจ เสียใจ

- แบบปรับตัว (Adapted Child) : ลักษณะที่แสดงออก

ท่าทาง : พยักหน้า ท่าทางคล้อยตาม ยกไหล่ ฯลฯ

ภาษา : ไปก็ไป ก็ได้ ไม่ใช่หรอก เชื่อซิ ฯลฯ

น้ำเสียง : แผ่วเบา มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง

ทัศนคติ

ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองต่อบุคคลอื่นและต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า

องค์ประกอบของบุคลิกภาพ (พฤติกรรมภายในและภายนอก)

๑. การสัมผัส - ความรู้สึก (Sensation – Feeling)

๒. ความคิด - ความเชื่อ (Thinking – Belief)

๓. อารมณ์ (Emotion)

๔. การแสดงออก (พฤติกรรม : Behavior)

Mindset (กรอบความคิด)

กรอบความคิด คือกระบวนการทางความคิด เป็นความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวมนุษย์แต่ไม่ได้แสดงออกชัดเจน

การคิดที่มีพลัง : พูดยกับตนเอง “ฉันต้อง...”, พุดถึงข้อดีของตน , พุดถึงเป้าหมาย

Value (คุณค่า)

เป็นแนวความคิด ความเชื่อ ของคน (สังคม) ซึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่าแก่การนำไปปฏิบัติ เป็นกรอบของการดำเนินชีวิต เพื่อประโยชน์สุขของตนเอง (สังคม)

EQ

ความสามารถของบุคคลที่ตระหนักถึงอารมณ์ ความรู้สึก ความคิดของตนและผู้อื่น สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถให้กำลังใจในการเผชิญปัญหา และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและความสำเร็จ

แรงจูงใจ (Motivation)

- แรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

การจูงใจ (Motivation)

- เป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่เรากำลังต้องการ

ประเภทแรงจูงใจ

- แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการด้วยตนเอง ได้แก่ ความต้องการ (ความจำเป็น) ความปรารถนา ทศนคติ ค่านิยม กรอบความคิดความเชื่อ
- แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือสภาวะบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้น จากภายนอก ที่ตนเองต้องการตัวกระตุ้น ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวัง การรับรู้โอกาสของความก้าวหน้า ความประทับใจของผู้จูงใจ สิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจ (Incentive)

- Tangible Incentive สิ่งจูงใจที่จับต้องได้ เช่น เงินทอง ของรางวัล
 - Intangible Incentive สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ เป้าหมาย การยกย่อง โอกาส ความก้าวหน้า การแข่งขัน การมีส่วนร่วม การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
- การกระตุ้นจูงใจบุคคลจะได้ผลต่อเมื่อผู้นั้น
๑. เห็นถึงผลดีที่เกิดขึ้น
 ๒. ความรู้สึกดีต่อเรื่องนั้น
 ๓. รู้ถึงความสามารถของตน
 ๔. ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน

Ability (ความสามารถของบุคคล)

- คือความถนัดตามธรรมชาติ (พรสวรรค์) และความสามารถในการเรียนรู้ (พรแสวง)
- พรสวรรค์และพรแสวงเป็นทักษะ คุณลักษณะพิเศษและความรู้ของบุคคลเป็นขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

Role Perception (การรับรู้บทบาท)

- ลักษณะงานและผลลัพธ์ของงานที่รับผิดชอบ
- ลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่คาดหวัง
- ขั้นตอนการทำงานใดหรือพฤติกรรมใดในการปฏิบัติงานที่ต้องการในการทำงานให้เสร็จ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถหรืออำนาจของคนที่จะโน้มน้าว จูงใจ ชี้แนะ ผลักดัน หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม

ภารกิจผู้นำ

๑. สร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นวัตกรรม
๒. สร้างแรงจูงใจ กำลังใจ
๓. สร้างความสัมพันธ์ ความผูกพัน
๔. สร้างทีมงาน

ทีม (Team)

กลุ่มที่มีความชำนาญและความคิดเห็นในแต่ละเรื่องต่างกันมาร่วมงาน ซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน โดยสมาชิกแต่ละคนรับรู้และยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน ในระยะเวลาที่กำหนด องค์ประกอบของทีมงาน

๑. ผู้นำ (Leader)
๒. สมาชิก (Member)
๓. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Objective – Goal)
๔. ระบบทีมงาน (Team Management)

การทำงานเป็นทีม

๑. ความไว้วางใจ
๒. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตรงกัน
๓. การช่วยชี้แนะแนวทาง
๔. การสื่อความหมาย
๕. การเสียสละ

Team Building

๑. เป้าหมายเดียวกัน
๒. การมีส่วนร่วม
๓. การสื่อสารที่ดี
๔. ความคุ้นเคย
๕. การส่งเสริมกัน
๖. หนึ่งเดียวกัน
๗. มีความเสี่ยง
๘. รับฟังกัน
๙. รับรู้ร่วมกันว่าทำได้

๑๐. ความมุ่งมั่น

หลักการพื้นฐานของการระดมสมอง

๑. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
๒. ทัศนคติที่เป็นมิตร ยึดถือประโยชน์ของกลุ่ม
๓. ความเข้าใจและการยอมรับในกลุ่ม
๔. ตระหนักในความสำเร็จของการแก้ปัญหา
๕. หัวหน้ากลุ่ม รู้เทคนิคการประชุมกลุ่ม
๖. สมาชิกกลุ่มประมาณ ๑๐ - ๑๕ คน

วิธีการทำงานแบบระดมสมอง

๑. บรรยากาศ
๒. มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
๓. สมาชิกในกลุ่มยอมรับและเข้าใจงานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
๔. สมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน
๕. ไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
๖. การตัดสินใจแต่ละครั้งมีความชัดเจนและส่วนใหญ่เห็นด้วย
๗. มีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างตรงไปตรงมาไม่มีสิ่งเคลือบแฝง
๘. ทุกคนมีอิสระในการแสดงออกความคิด
๙. การมอบหมายที่ดีและได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง
๑๐. ผู้นำทีมจะต้องไม่ใช่อิทธิพล

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

แบบแผนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือร่วมกันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

- เป็นศูนย์รวมส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความสามัคคีทำให้การทำงานร่วมกันมีความสุขและเกิดความสำเร็จ ผลักดันให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่ช่วยในการบริหารงานและเป็นเครื่องมือกระตุ้นเตือนให้ตระหนักและยึดถือการปฏิบัติตามค่านิยมที่ตกลงกัน

ค่านิยมหลัก (Core value)

- เกณฑ์หรือสิ่งที่เรายึดถือที่พึงปรารถนาเพื่อให้ได้ผล ซึ่งค่านิยมเป็นตัวกำหนดว่ามีพฤติกรรมอะไรบ้าง

- ค่านิยมที่เรารับรู้และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติจนเป็นความเคยชินอย่างยั่งยืนกลายเป็นวัฒนธรรม

ปัจจัยการสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้น

- การรับรู้ การตระหนักรู้เห็นว่าการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นสิ่งที่พึงกระทำ
- การปฏิบัติตามค่านิยม สามารถทำได้ไม่ยาก
- พลัง แรงบันดาลใจ ที่ทำให้ปรารถนาที่จะทำ

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการ

- ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างเสริมวัฒนธรรมให้เป็นนิสัย
- การปฏิบัติสอดคล้องตามพันธสัญญาที่ต้องประพฤติตามวัฒนธรรมองค์กรของทุกคน
- ระดับบังคับบัญชา กลุ่มแกนนำ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบอย่างในการประพฤติ

ปฏิบัติว่าด้วยพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนดเป็นวัฒนธรรม

ปัจจัยในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

๑. ผู้บริหารในระดับสูงสุด และผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุน และสร้างเสริมให้เป็นนิสัย

๒. มีกลุ่มแกนนำผลักดัน ขับเคลื่อน เช่น กลุ่มหัวหน้าระดับเดียวกัน มีวัฒนธรรมของตนเอง กลุ่มวัฒนธรรมในทีมงาน เป็นต้น

๓. การมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระตุ้นเตือนถึงวัฒนธรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา เช่น การประชุม การจัดอบรมในหน่วยงาน กีฬา งานนันทนาการ ฯลฯ

๔. องค์กรให้ความสำคัญในระดับนโยบาย เช่น กำหนดเป็นภารกิจสำหรับระดับบังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ต้องประเมิน ฯลฯ

๕. การกระตุ้นให้พนักงานทุกคนให้ปฏิบัติ ทั้งการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงาน

ปัจจัยในการพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมองค์กร

- ผู้บริหารทุกระดับต้องกระตุ้นเตือนให้ปฏิบัติในทุกโอกาส

- ผู้รับผิดชอบหลักภารกิจ (HR) ต้องสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรในทุกกิจกรรมขององค์กร อาทิ การอบรม การประชุมสัมมนา การปฐมนิเทศ กิจกรรมกีฬา งานเลี้ยงรื่นเริง การใช้สื่อเสียงตามสาย นิทรรศการ การรณรงค์ การประกวดพนักงานดีเด่นและหน่วยงานดีเด่นด้านการปฏิบัติตามค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ

- กำหนดเป็นนโยบายขององค์กร ในเรื่องการประเมินผลประจำปี กำหนดเป็นคุณสมบัติสำหรับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา กำหนดเป็นภารกิจงาน HR

เครื่องมือการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- นโยบาย ข้อผูกมัด พันธสัญญา
- ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (กลุ่มแกนนำ แกนนำ)
- โปรแกรมกิจกรรม อาทิ การฝึกอบรม การแข่งกีฬา การสังสรรค์ การประชุมประจำปี ฯลฯ
- การประชาสัมพันธ์

- รางวัล เช่น ประกวดแต่งเพลงวัฒนธรรม บุคคลดีเด่นด้านวัฒนธรรม
- สถานที่ (ติดค่านิยม ป้ายประกาศ)
- กระบวนการปฏิบัติ

บทบาทหัวหน้างานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR for non HR) (ดร.ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

ความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค Disruption

VUCA concept emerged to explain emerging new world dynamics

V – Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นฉับพลันไม่ทันตั้งตัว

U – Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย

C – Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการ

ตัดสินใจ

A – Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้

ทักษะและความสามารถของผู้นำ เพื่อรับมือกับ VUCA ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติ การฟังและการทำความเข้าใจ การเข้าใจถึงความวุ่นวาย และความสามารถในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

VUCA

VUCA	Countered by	Leaders' skill and abilities
Volatility	Vision	กำหนดวิสัยทัศน์ที่พยายามแสวงหาเพื่อสร้างอนาคต เจตนาที่ชัดเจน ทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
Uncertainty	Understanding	ความเข้าใจจะช่วยผู้นำในการค้นหาวิธีคิดและการกระทำ ใหม่ ๆ นอกจากนี้ต้องอาศัยการฟังเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับความไว้วางใจ
Complexity	Clarity	ช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อน ความยุ่งยากและสามารถ ตัดสินใจทางธุรกิจได้ดีขึ้นและมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มากขึ้น
Ambiguity	Agility	ความสามารถในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและก้าวไปสู่การ ประยุกต์ใช้วิธีการแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

From VUCA to BANI

Climate, Global systematic change โดยเฉพาะอย่างยิ่ง COVID – ๑๙ ได้เปลี่ยนแปลงโลกไปมากมาย อย่างที่ไม่เคยเกิดมาก่อน นักวิชาการหลายคนเริ่มตั้งคำถามว่าโลกในอนาคตหลังจากนี้ไปจะเป็นอย่างไร และ VUCA จะยังคงใช้อธิบายสภาพการณ์ของโลกในยุคนี้วนอร์มัลได้อยู่ต่อไปอีกหรือไม่ ซึ่งในที่สุด Jamais

Cascio นักพฤติกรรมศาสตร์ชื่อดังชาวอเมริกา ได้นำเสนอรูปแบบใหม่ที่โลกในอนาคตหลังวิกฤตโควิด ต้องพบเจอเรียกว่า BANI (อ่านว่าบานี่) ซึ่งประกอบด้วย

B (Brittle) ความเปราะบาง	การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่มีความสำเร็จใด ๆ ที่จะอยู่ ยั่งยืนอีกต่อไป ทุกโมเดลทางธุรกิจ จะมีความเปราะบางมาก สามารถถูก ทำลาย (Disrupt) ได้ตลอดเวลา
A (Anxious) ความวิตกกังวล	อะไร ๆ ก็เกิดขึ้นได้ทั้งนั้น เราจึงต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับความกังวลและการที่ ไม่สามารถไว้วางใจกับเรื่องใดๆ ได้เลย จากนี้ตลอดไป
N (Nonlinear) ไม่เชื่อมเป็นเส้นตรง คาดเดายาก	การคาดเดาจะเกิดขึ้นได้ยากมาก อาจไม่สามารถมองเห็นแนวโน้ม ในอนาคตข้างหน้าจากนี้ไปได้ไกลนัก วิสัยทัศน์และการวางแผนอาจต้องม ีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ไม่สามารถจัดทำแบบระยะยาวได้อีกต่อไป
I (Incomprehensible) ยากที่จะเข้าใจ ไม่สามารถเข้าใจ ได้	ทุกสิ่งทุกอย่างจะไม่มี ความชัดเจน การทำความเข้าใจให้ทะลุปรุโปร่ง เพื่อที่จะควบคุมสถานการณ์ให้ได้ จะเป็นไปได้ยากมากในอนาคต

เราจะสามารถจัดเตรียมเข้าสู่โลก BANI ได้อย่างไร

ความวิตกกังวล ร้อนใจ (Anxiety) : ต้องใช้ความเข้าใจและสติ (Empathy & Mindfulness)

ไม่เชื่อมเป็นเส้นตรง (Nonlinearity) : ให้นำบริบทวิเคราะห์และเน้นที่การปรับตัว (Context & Adaptivity)

เข้าใจยาก/ไม่สามารถเข้าใจได้ (Incomprehensibility demands) : เพื่อความโปร่งใสและใช้สัญชาตญาณเข้า
มาช่วย (Transparency & Intuition)

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการขับเคลื่อนด้วยค่านิยมองค์กร
- เสริมความแข็งแกร่งด้วยการสรรหาที่เหมาะสม
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ให้ความสำคัญกับ Employee Experience
- การสร้างทักษะและสมรรถนะที่สำคัญสำหรับองค์กร
- การทำให้ People Performance สนับสนุน Business Performance
- การส่งเสริมความหลากหลาย (DEI)
- เร่งให้เกิด Digital Transformation

การปรับตัวคล่องแคล่วและยืดหยุ่นของบุคคลเพื่อการทำงานในยุค Digital Disruption และโลกาภิวัตน์
(Globalization) มีแนวทางการปรับตัวด้านการทำงานดังนี้

- ปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด
- ปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ขึ้น

- มีความรู้...

- มีความรู้ความเข้าใจในการสร้างความสมดุลและความเสมอภาคอย่างรอบด้าน
- สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ คือ การมีทัศนคติที่ดี

การบริหารทรัพยากรบุคคล

“คน” เป็น “ทุน”(Human Capital) ที่สำคัญซึ่งจะช่วยสร้างขีดความสามารถและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของผู้บริหารของสายงานต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

งานบริหารคนในองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน ไม่ใช่งานของฝ่าย HR เพียงผู้เดียว
บริหารของสายงานต้องเป็น “นักบริหารคน” เพราะท่าน

- เป็นผู้คัดเลือกพนักงาน ถ้ามาทำงานในสายงานของท่าน
- เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานในฝ่าย
- เป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการทำงานกับลูกน้อง และประเมินผลการทำงาน
- ให้คำแนะนำ สอนงาน เป็นที่ปรึกษา และให้ Feedback
- พัฒนาพนักงาน
- สร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงาน
- ให้คุณ ให้โทษแก่พนักงาน ฯลฯ

ความหมาย “การบริหารทรัพยากรบุคคล”

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน (Edwin Fippo)

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) : เพื่อหาคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่

๒. การรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) : เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพัฒนาคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลของพนักงานแต่ละคน ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา

๓. การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) : หาวิธีรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถให้อยู่กับธุรกิจให้นานที่สุด ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ ใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

วัฒนธรรมองค์กร

Dominant Culture : วัฒนธรรมหลักที่ทั้งองค์กรมีส่วนร่วมกัน สมาชิกทั้งองค์กรยอมรับในสิ่งเดียวกัน เชื่อมร่วมกัน ครอบคลุมสมาชิกในทุก ๆ ส่วนขององค์กร

Subculture : ...

Subculture : วัฒนธรรมย่อย เกิดจากลักษณะเฉพาะของงาน พื้นที่ทำงาน วิชาชีพ แผนก ฝ่าย ที่อาจแตกต่างกัน

หลักการบริหารคนสำหรับหัวหน้างาน

- สร้างการมีส่วนร่วม (Participation)
- สร้างความร่วมมือ (Collaboration)
- สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
- สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- สร้างการตระหนักรู้และเติบโตจากภายในบุคคล (Awareness & Personal Growth)
- สร้างพื้นที่ปลอดภัย (Create Safe Space) – Psychological Safety)
- หาความต้องการร่วมกัน (Find common ground)
- เห็นและให้คุณค่ากับทุกเสียง (Value all voice)
- อ้าแขนรับการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Embrace conflict & change)

หัวหน้างานกับการจูงใจพนักงาน

- สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
- ศึกษานิสัยและพฤติกรรมของลูกน้อง
- หาวิธีจูงใจลูกน้องแต่ละคน
- ดำเนินการจูงใจแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ติดตามผลและปรับปรุงแบบการจูงใจ
- การบริหารความขัดแย้ง

การเรียนรู้และการพัฒนา Model ๗๐ : ๒๐ : ๑๐

- ๗๐% การเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน/ประสบการณ์ตรง
- ๒๐% การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
- ๑๐% การเรียนรู้แบบเป็นทางการ การเรียนรู้ในห้องเรียน

Empathy

ความสามารถในการเข้าใจคนอื่นในมุมมองของพวกเขาที่มีต่อเหตุการณ์นั้น ๆ การมี empathy สามารถทำให้เราเข้าใจมุมมองความคิดเห็น ความรู้สึกของคนอื่นที่มีต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

Empathy & Sympathy

Empathy คือ การเอาตัวเองเข้าไปอยู่ในความรู้สึกสถานการณ์ที่คนอื่นเผชิญ ทำให้เข้าใจ เหตุผล และความรู้สึกจากมุมมองของคนคนนั้นจริง ๆ

Sympathy คือ ความรู้สึกเห็นคนเห็นใจผู้อื่น เช่น รู้สึกเศร้า เสียใจ เห็นใจ เมื่อเห็นคนอื่นต้องเผชิญกับเหตุการณ์ไม่ดี

Budgetary Principle & Management (ผศ.ดร.ดิขพงศ์ พงศ์ภัทรชัย วันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

แผนกลยุทธ์และงบประมาณ

งบประมาณ (Budget) คือการแสดงแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของตัวเลขเพื่อนำไปใช้จัดการบริหารและประเมินผลองค์กร

- งบประมาณรายได้ แสดงเป้าหมาย และเป็นแนวทางให้ staff ดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายนั้นมา
- งบประมาณค่าใช้จ่าย แสดงถึง การควบคุมให้เกิดประสิทธิผล บังคับให้เกิดงานที่ต้องทำ เช่น วางแผนจะใช้จ่ายเงินเรื่องใดและต้องใช้ตามเป้า หรือแสดงถึง การควบคุมและบริหารค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ

งบประมาณตามแนวคิดราชการและการบริหาร

๑. งบประมาณตามแนวคิดราชการ

- นโยบายการเงินเพื่อใช้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (พร้อมกันนโยบายการคลัง)
- การใช้จ่ายเงินในแต่ละปี เป็นไปตามนโยบายการกระตุ้น หรือลดความเฟ้อของเศรษฐกิจ
- หน่วยงานภาครัฐทำหน้าที่เป็นยานขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านระบบงบประมาณ

๒. การบริหารจัดการงบประมาณเชิงธุรกิจ

- คำว่าธุรกิจมาจากคำว่า “กิจ” และ “ธุระ” ไม่ได้หมายความว่าต้องแสวงหากำไร
- โรงพยาบาลของรัฐเป็นธุรกิจดังนั้นจึงต้องการการจัดการ
- การบริหารงบประมาณเป็นไปตามแนวคิดธุรกิจ ซึ่งสำหรับหน่วยงานไม่แสวงหากำไรมี

วัตถุประสงค์หลักอยู่สองข้อคือ

๒.๑ เลี้ยงตัวเองได้ (Self – Subsidy) และอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainability) ไม่ขาดทุน มีเงินสดคงเหลือเพียงพอใช้จ่าย สามารถดูแลคนในพื้นที่และบุคลากรได้

๒.๒ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดแก่องค์กรและชุมชน

งบประมาณประเภทต่าง ๆ

๑. งบจ่ายลงทุน (Capital Budget)

- ต้องใช้ทรัพยากรขององค์กรจำนวนมาก เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร รถยนต์ สต็อกวัสดุ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความน่าลงทุน ตลอดจนความเสี่ยงและโอกาสความเป็นไปได้ของโครงการ

๒. งบดำเนินงาน (Operating Budget)

- รายได้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกหรือแต่ละส่วนงานขององค์กร
 - งบประมาณแยกเป็นรายได้แต่ละประเภท ค่าใช้จ่ายแต่ละรายการ เช่น ค่าแรง ค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
- งบประมาณ...

- ต้องทราบพฤติกรรมต้นทุนและข้อมูลแวดล้อม เช่น จำนวน staff หรือคนใช้
- ๓. งบประมาณเงินสด (Cash Budgets)
 - ประมาณเงินสดรับและจ่ายในช่วงเวลาที่สนใจ
 - ใช้ในการประเมินความเสี่ยงของเงินสดที่ใช้หมุนเวียนภายในองค์กร
 - ใช้วางแผนการหาเงินเพิ่มเติมหรือชะลอการจ่ายเงิน หรือการวางแผนเพื่อเอาเงินสดคงเหลือ

ไปลงทุนด้านอื่น ๆ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำงบประมาณ

๑. คณะกรรมการบริหาร
๒. คณะกรรมการงบประมาณ
๓. หัวหน้างานงบประมาณ
๔. หัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ
๕. พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ข้อผิดพลาดทั่วไปเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ

๑. ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณให้ชัดเจน
๒. จัดทำงบประมาณโดยใช้ข้อมูลปีก่อนเป็นหลักเพียงอย่างเดียว
๓. ประเมินรายได้ไว้สูงเกินไปและประเมินค่าใช้จ่ายไว้ต่ำเกินไป
๔. งบประมาณรายเดือนมีการกระจายรายได้และค่าใช้จ่ายเท่ากันทุกเดือน
๕. ไม่ได้วางแผนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
๖. ไม่วางงบประมาณเผื่อเหลือเผื่อขาด
๗. ไม่ให้ความสนใจกับงบประมาณที่ถูกจัดทำมาอย่างดี

วิธีการจัดทำงบประมาณ

๑. การใช้ตัวเลขปีก่อน
 - รายได้และค่าใช้จ่ายประมาณการจากตัวเลขปีก่อน โดยมีอัตราเพิ่มและหรือลดตามที่กำหนด
 - อาจปรับเปลี่ยนด้วยกลยุทธ์หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เปลี่ยนลูกค้าเป้าหมายหรือเปลี่ยนสินค้าหรือบริการหลัก
๒. การใช้เป้าหมายการขายสินค้าหรือบริการเป็นตัวกำหนด
 - กำหนดเป้าหมายการขายสินค้าหรือบริการ (บางส่วนอ้างอิงจากปีก่อน) และจัดทำงบประมาณการขาย (Sales Budget)
 - จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับ Sales Budget โดยแยกตามพฤติกรรมของต้นทุนภายในองค์กรและอาจมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้นทุนตามความเหมาะสม
 - แผนการซื้อ (Acquisition Plan) เพื่อสามารถจัดซื้อตามความต้องการได้
 - งบประมาณเงินสด (Cash Budget) เพื่อบริหารสภาพคล่องขององค์กร

แหล่งรายได้ของโรงพยาบาล

๑. ผู้ป่วยจ่ายเงินเอง : ค่าใช้จ่ายตาม activities ที่เกิด
๒. บริษัทประกัน : ค่าใช้จ่ายตาม activities ที่เกิด แต่มีเพดานบางส่วน
๓. สปสช : เหมารายหัว DRG เป็นต้น
๔. กรมบัญชีกลาง : ค่าใช้จ่ายผู้ป่วยนอก DRG Room + instrument
๕. ประกันสังคม : เงินจัดสรร ค่าตรวจร่างกาย
๖. แรงงานต่างด้าว : ค่าตรวจร่างกาย ค่าประกัน
๗. สัญญาหน่วยงาน : ค่าใช้จ่ายตาม activities ที่เกิด
๘. ไร่สถานะสิทธิ : ค่าใช้จ่ายตาม activities ที่เกิด

ค่าใช้จ่ายและต้นทุน

๑. ต้นทุนสินค้าหรือบริการ
 - ค่ายา เวชภัณฑ์ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ หรือถ้าขายสินค้าอื่น คือต้นทุนของสินค้าที่นำมาขาย
๒. ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ
 - ค่าแรงประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าแรงลูกจ้าง ค่าแรงเจ้าของ
 - ค่าใช้จ่ายในการใช้สถานที่ เช่น ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์
 - ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
 - ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงค่าภาษี
 - ค่าเสื่อมราคา
 - ต้นทุนการกู้ยืม
 - ภาษี

ส่วนประกอบของต้นทุน

๑. Material Cost : วัตถุดิบทางตรง (Direct Materials)
๒. Labor Cost : แรงงานทางตรง (Direct Labor)
๓. Capital Cost : ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead)

โครงสร้าง/พฤติกรรมของต้นทุน

๑. ต้นทุนผันแปร (Variable Cost) : ต้นทุนที่แปรผันตามจำนวนหน่วยผลิตในอัตราส่วนที่แน่นอน
๒. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) : ต้นทุนที่ไม่แปรผันตามจำนวนหน่วยผลิต ไม่ว่าจะผลิตเท่าใด จะมีต้นทุนเท่าเดิม ประจำ
๓. ต้นทุนกึ่งผันแปร (Semi – Variable Cost) : ต้นทุนที่มีบางส่วนผันแปรและบางส่วนคงที่ผสมกันอยู่ อาจเป็นต้นทุนที่มีส่วนคงที่ขั้นต่ำ
๔. ต้นทุนที่มีลักษณะเป็นขั้น (Step Cost) : ต้นทุนที่มีส่วนหนึ่งไม่ผันแปรไปตามจำนวนผลิตในระดับหนึ่ง แต่หากผลิตเพิ่ม ต้องลงทุนเพิ่มอีกจำนวนหนึ่ง

การออกแบบ spreadsheet เพื่อใช้ในการวิเคราะห์

๑. ส่วนที่ ๑ : ส่วนของการป้อนข้อมูล - เพื่อใช้ป้อนข้อมูลที่สำคัญรวมทั้งข้อสมมติที่ใช้ในโครงการลงทุน โดยปกติการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เกิดขึ้นในโครงการจะเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนนี้เท่านั้น

๒. ส่วนที่ ๒ : ส่วนการแสดงผล - เพื่อแสดงผลโดยสรุปจากข้อมูลของโครงการในส่วนที่ ๑ แสดงตัวเลขที่สำคัญ ๆ

๓. ส่วนที่ ๓ : ส่วนการคำนวณ - เพื่อแสดงรายละเอียดการคำนวณที่เกิดจากข้อมูลส่วนที่ ๑ โดยการสร้างพื้นที่ส่วนนี้จะต้องอ้างอิงสูตรคำนวณจากข้อมูลในส่วนที่ ๑ เสมอ

แผนการเงินและการวิเคราะห์การลงทุน

กระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนระยะยาว ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของการตัดสินใจลงทุนออกเป็น ๒ ประเภทคือ

๑. การเลือกลงทุนในโครงการใหม่ ๆ หรือการขยายโครงการที่มีอยู่เดิม เช่น การทำ Product ใหม่ การแตกไลน์ธุรกิจใหม่

๒. การลงทุนทดแทนเพื่อทดแทนสินทรัพย์เดิม หรือเครื่องมือเดิมที่เคยใช้อยู่ ตัวอย่างเช่น การลงทุนซื้อรถยนต์คันใหม่เพื่อทดแทนรถยนต์คันเดิม การลงทุนปรับระบบการบริการใหม่แทนระบบการบริการที่เคยใช้อยู่เดิม

ปัจจัยในการตัดสินใจลงทุน

๑. จำนวนเงินลงทุน (Net Investment) หมายถึง เงินที่จ่ายลงทุนต่าง ๆ กรณีการพัฒนา จะมีการจ่ายเป็นงวด ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาหรือที่เรียกว่า Cash Outflows ตลอดอายุของการลงทุนรายนั้น

๒. จำนวนเงินรายได้จากการลงทุน (Net Returns from Investment) ได้แก่ เงินสดที่ได้รับทั้งหมดตลอดอายุของโครงการหรือเรียกว่า Cash Inflows ที่เกิดจากการลงทุน จำนวนเงินรายได้นี้ อาจเป็นในรูปของกำไรที่เป็นเงินสด หรือรายได้เป็นเงินสด หรือในรูปของการประหยัดเงินสด หรือรายจ่ายที่จ่ายน้อยลงก็ได้ การคำนวณอาจคำนวณในรูป Free Cash Flows (FCF)

๓. อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำจากการลงทุน (The Lowest Rate of Return on Investment) การคิดถึงอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนนั้นก็เพราะว่า การหาเงินมาลงทุนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับเงินทุนจำนวนนั้นซึ่งเรียกว่า Cost of Capital

- ถ้าธุรกิจกู้ยืมเงินลงทุนค่าใช้จ่ายของเงินทุนนั้นก็คือนอกเบี้ย

- ในกรณีที่ใช้เงินทุนภายใน ต้นทุนค่าเสียโอกาส เช่น การนำเงินไปลงทุนหรือฝากธนาคาร
ที่ให้ผลตอบแทนที่สูงที่สุด ปรับเพิ่มด้วยความเสี่ยงจากการลงทุน

อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น การตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่ จะต้องเปรียบเทียบรายได้ที่พึงได้รับ
จากการลงทุนกับรายจ่ายที่เกิดจากการหาทุนนั้น ดังนั้นผู้ลงทุนจะตัดสินใจลงทุนก็ต่อเมื่อรายได้ที่เขาได้รับ
จากการลงทุนนั้นสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการหาทุนจำนวนนั้น

เทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจลงทุน

การประเมินโครงการลงทุน เพื่อการตัดสินใจลงทุนมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่ที่สำคัญมี ๓ วิธีดังนี้

๑. งวดระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)
๒. มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV)
๓. อัตราผลตอบแทนจากโครงการลงทุน (Internal Rate of Return : IRR)

Scenario Analysis & Sensitivity Analysis

Scenario Analysis คือ การวิเคราะห์ผลของโครงการเมื่อปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนไป เช่น ต้นทุน
ทางการเงินเพิ่มขึ้น ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงไป อัตราการเงินเพื่อที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

- โดยทั่วไปหากมีการจัดทำแผนการเงินในลักษณะ MS – Excel Template จะสามารถเห็น
ตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนปัจจัยหนึ่ง ๆ

- หรืออาจใช้คำสั่ง Data – What' s if Analysis – Scenario Manager

- การใช้คำสั่ง Goal seek จะทำให้บรรลุเป้าหมายง่ายขึ้นโดยกำหนดเป้าหมายเพื่อให้
เปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน เช่น กำหนด NPV = ๑,๐๐๐ โดยการเปลี่ยนแปลงจำนวนขาย

Sensitivity Analysis คือ การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงผล โดยคิดเป็นอัตราร้อยละ เช่น
หากยอดขายลดลง ๑% จะทำกำไรของโครงการลดลงกี่เปอร์เซ็นต์

- MS – Excel สามารถนำมาปรับใช้เพิ่มเติมเพื่อแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงเมื่อปัจจัยใดปัจจัย
หนึ่งเปลี่ยนแปลงไป

Performance Management System (ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ วันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

เหตุผลในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

๑. ใช้ในการบอกผลการดำเนินงานขององค์กร
๒. ใช้เพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า
๓. ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน
๔. ใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
๕. ใช้ในการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน
๖. ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

๗. ใช้ในการวัดความสำเร็จของโครงการ
๘. ใช้เป็นเครื่องมือทางด้านการตลาด
๙. ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลพนักงาน
๑๐. ใช้ในการเทียบเคียงกับอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งที่ทำให้ดีกว่าองค์กร
๑๑. ใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

ความหมายของ “การวัด” (Measurement)

การวัดผล คือ การให้ค่าในเชิงปริมาณต่อสิ่งใด ๆ ที่เราต้องการทราบ ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม สิ่งที่สำคัญของการวัดผล ไม่ใช่ค่าที่ได้จากการวัด แต่เป็นการเปรียบเทียบค่าเหล่านั้น การวัดผลจะไม่มีคามหมายใด ๆ เลยหากปราศจากการเปรียบเทียบ

มาตรฐานในการวัด

การวัดที่เป็นมาตรฐาน (Standardized measure)

- ความยาวเป็นเซนติเมตร น้ำหนักเป็นกิโลกรัม
- เปรียบเทียบข้ามองค์กรได้ง่าย

การวัดในเชิงเปรียบเทียบ (Relative measure)

- ความพึงพอใจลูกค้า เกรด
- เปรียบเทียบข้ามองค์กรได้ยาก

วิธีในการวัด

การวัดทางตรง

- ผลที่ได้จากการวัดก็จะเป็นสิ่งที่เราสนใจที่จะวัด

การวัดทางอ้อม

- นามธรรม
- วัดผลของสิ่งนั้นแทน
- การวัดขวัญกำลังใจพนักงาน วัดได้จากอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก
- ใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” (Indicator)

การเลือกมาตรฐานการวัดและวิธีการวัด

- เราต้องการจะตอบคำถามอะไร
- มีวิธีและมาตรวัดใดที่สามารถใช้ในการตอบคำถามนั้นได้
- ถ้ามีหลายวิธี ก็ควรเลือกวิธีที่น่าเชื่อถือที่สุดและมีต้นทุนต่ำที่สุด

การวัดสิ่งที่วัดไม่ได้

การวัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใดเลย ทุกวันนี้การวัดในลักษณะนี้ก็มีให้เห็นอยู่ตลอด เช่น การวัดความนิยมของรายการโทรทัศน์ การวัดความพึงพอใจของลูกค้า การวัดความนิยมของภาพยนตร์ เป็นต้น ในภาพกว้างแล้วการวัดหมายถึง การให้ค่าตัวเลขกับสิ่งที่เราต้องการจะวัด อย่างเช่น เรา

อาจจะให้...

อาจจะให้คะแนนว่าถ้าได้คะแนน ๕ แสดงว่าดีที่สุด ๔ แสดงว่าดีหรือ ๑ แสดงว่าแย่ที่สุด หรืออย่างหยาบเรา อาจจะให้ค่าเป็น ๒ ค่าได้ เช่น ๑ หมายถึงดี ๐ หมายถึงไม่ดี เป็นต้น

การวัดในสิ่งที่วัดไม่ได้

การวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมนี้อาจจะง่ายในการเกิดความลำเอียงมากกว่าการวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเกิดความลำเอียงเสมอไป การใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยลดความลำเอียง ก็สามารถเป็นไปได้ เช่น การใช้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่านมาช่วยประเมิน หรือการสร้างระเบียบมาตรฐานในการวัดให้ชัดเจน

นิยามของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

- ตัววัดผล
- ระบบสนับสนุน : ระบบการเก็บข้อมูล ระบบการรายงานผล

กลยุทธ์การออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

- การออกแบบจากบนลงล่าง
- การออกแบบจากล่างขึ้นบน
- การออกแบบแบบผสม
- การกำหนดสิ่งที่ควรวัดและการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร
- การตั้งค่าเป้าหมายและการออกแบบระบบการเก็บข้อมูล
- การออกแบบระบบการรายงานผล
- การทดสอบความถูกต้องของระบบการวัดผล

การกำหนดสิ่งที่ควรวัดและการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

- ก่อนทำการออกแบบจะต้องดำเนินการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
- ดำเนินการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

จากการศึกษากลยุทธ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นำผลที่ได้มาสร้าง วัตถุประสงค์หลักขององค์กร

การกำหนดปัจจัยวิกฤติที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยวิกฤติที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) คือ

สิ่งที่จะต้องดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จดังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์

การตั้งค่าเป้าหมาย

๑. ค่าเป้าหมายสามารถปรับเปลี่ยนได้หากมีการเปลี่ยนแปลง
 - กลยุทธ์
 - ความต้องการของลูกค้า
 - สถานการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญ

๒. ควรใช้คำเป้าหมายที่มีลักษณะของช่วง เช่น ขั้นต่ำ ปานกลาง ชั้นสูง
๓. คำเป้าหมายชั้นสูงต้องมีความท้าทายแต่เป็นไปได้
๔. ควรผูกโยงคำเป้าหมายกับผลตอบแทน
๕. ควรนำเอาพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตั้งคำเป้าหมาย
๖. ใช้ข้อมูลในอดีตประกอบในการตั้งคำเป้าหมาย
๗. ใช้ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการตั้งคำเป้าหมาย
๘. อาจนำค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมมาช่วยในการตั้งคำเป้าหมาย

รูปแบบของการเก็บข้อมูล

- มาจากข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอยู่แล้ว
- มาจากเอกสารที่มีอยู่แล้ว
- สร้างระบบการเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นมาใหม่
- สร้างระบบการเก็บข้อมูลทางเอกสารขึ้นมาใหม่

การออกแบบความถี่ในการเก็บข้อมูล

ความถี่ในการเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัย ๒ ประการ ได้แก่

- ต้นทุนในการเก็บข้อมูล
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล

ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล

- ควรเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมและสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของข้อมูลทั้งหมด เช่น เราไม่ควรเก็บข้อมูลความพึงพอใจของผู้เดินทางสรรพสินค้า เฉพาะช่วง ๑๐.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. เพราะจะได้ข้อมูลเฉพาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มเดียวเท่านั้น

การออกแบบระบบรายงาน

- ควรออกแบบให้มีความง่าย
- เลือกรายงานเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้เท่านั้น
- ควรมีรายละเอียดที่เพียงพอ
- อาจจะมีการออกแบบดัชนีชี้วัดรวม
- การรายงานผลข้อมูลที่เป็นความลับ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

รูปแบบของการรายงานผลการปฏิบัติงานองค์กร

- รายงานในรูปแบบของเอกสาร
- การสร้างรายงานและส่งทาง e – mail
- ให้ผู้ใช้สามารถอ่านรายงานได้จากทาง website
- ให้ผู้ใช้สามารถปรับเปลี่ยนรายงานได้ตามความต้องการ

- ให้ผู้ใช้สามารถปรับเปลี่ยนรายงานได้ตามความต้องการและมีการรายงานข้อมูลในลักษณะของ real time

การทดสอบความถูกต้องของระบบการวัดผล

- การทดสอบว่าระบบวัดผลสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่
- การทดสอบตัววัดผล
- การทดสอบระบบการเก็บข้อมูล
- การทดสอบระบบการรายงานผล
- การทดสอบการใช้ประโยชน์จากระบบวัดผล
- การทดสอบประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้จากระบบวัดผล

การใช้งานระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

- ควรมีการใช้งานระบบการวัดผลอย่างสม่ำเสมอ
- ควรสร้างระบบการรายงานผลให้มีแต่เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้
- ควรมีการจัดลำดับความสำคัญจากพิจารณาผลของตัววัดที่ได้รับ
- ทุกครั้งเมื่อมีการวัดผลเกิดขึ้น ควรจะต้องมีข้อคิดเห็นต่อผลที่ได้รับ
- ควรมีการผูกติดผลที่ได้รับจากตัววัดผลกับผลตอบแทนพนักงาน
- อย่าใช้ตัววัดผลในการทำโทษหรือลงโทษพนักงาน

การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จด้วย OKRs

OKRs คืออะไร OKRs ย่อมาจาก Objectives and Key Results เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญ โดยสร้างแรงจูงใจภายใน

Objectives คือ วัตถุประสงค์หลัก เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

Key Results คือ ผลลัพธ์หลัก เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (How)

OKRs Superpower

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

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ผู้บริหารและพนักงานไม่เข้าใจในแนวคิด OKRs จึงเกิดแรงต่อต้านหรือไม่ให้ความสนใจ
- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
- Key Results น้อยหรือมากเกินไป และไม่สอดคล้องกับ Objective

The New Leadership Skill : Leadership as Coach (ดร.นเรนทร์ ชูติจิรวงศ์ และ ดร. โชตก ปัญญาวรานันท์ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

แนวคิดด้านภาวะผู้นำ

ลักษณะผู้นำแบบ Trait : จะมีลักษณะบุคลิกภาพที่ถูกถ่ายทอดกันมา

ลักษณะผู้นำแบบ Behavioral/ Style : จะมีพฤติกรรมที่เด่นเฉพาะ เช่น ยืนกอดอก

ลักษณะผู้นำแบบ Transactional/ Functional : ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ผู้นำทำแล้วจะประสบความสำเร็จ

ลักษณะผู้นำแบบ Situational/ Contingency : ผู้นำที่ปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ลักษณะผู้นำแบบ Transformational / Charismatic : ผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม

Generation (รุ่น)

๑. Baby Boomers อายุตั้งแต่ ๕๕ - ๗๓ ปี จงรักภักดี มีความอดทนสูง มุ่งมั่นพัฒนางานหนัก ให้ความสำคัญกับครอบครัว

๒. Gen X อายุตั้งแต่ ๔๐ - ๕๔ ปี หุ่นเท่กับงาน ใช้ทักษะมากกว่าแรงงาน ทำงานในเมือง

๓. Gen Y อายุตั้งแต่ ๒๓ - ๓๙ ปี อยากรมีเงินแต่ไม่อยากทำงานหนัก ผลสำเร็จสำคัญกว่าวิธีการให้ความสำคัญกับ work life balance

๔. Gen Z อายุตั้งแต่ ๑๐ - ๒๒ ปี เก่งเทคโนโลยี ชอบค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง ฝึกฝนวิชาชีพได้

๕. Gen Alpha อายุน้อยกว่า ๑๐ ปี Digital Native ค้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เปิดกว้าง ได้รับความแตกต่าง

ลักษณะบุคลิกภาพ สัตว์ ๔ ทิศ

๑. กระต๊อง

บุคลิก : กล้าหาญ มุ่งมั่น ลุยด้วยตัวเอง คิดเร็ว ทำเร็ว

จุดแข็ง : ทำงานเสร็จ เฉียบขาด มีพลัง

จุดอ่อน : ขาดรายละเอียดให้คุณค่าผลสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกของคน

๒. อินทรี

บุคลิก : ไม่ติดตำรา ทำงานแบบองค์รวม มีจินตนาการสูง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คิดนอกกรอบ

จุดแข็ง : มีวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงเรื่องต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนมุมมองได้หลายระดับ (Zoom ได้)

จุดอ่อน : งานไม่เสร็จ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โอดีเดียฟัง

๓. หมู

บุคลิก : เป็นระเบียบ มีเหตุผล มีวินัย รอบคอบ ทำตามลำดับขั้น

จุดแข็ง : ตัดสินใจเก่ง นำไว้วางใจ นิ่ง สงบ สุขุม

จุดอ่อน : รอข้อมูล ช้าและยึดติด ไม่ตัดสินใจ (รอข้อมูล)

๔. หนู

บุคลิก : อ่อนโยน รับฟังผู้อื่น ประนีประนอม ละเอียดลອ รู้รักสามัคคี

จุดแข็ง : ใคร ๆ ก็อยากอยู่ใกล้ นำเข้าหา ชอบอยู่กับคนอื่น

จุดอ่อน : งานไม่เสร็จ พยายามเอาใจทุกคน (จนมากเกินไป) ความรู้สึกอ่อนไหว

การทำงานกับผู้นำที่มีบุคลิกภาพ สัตว์ ๔ ทิศ

๑. การทำงานร่วมกับผู้นำแบบกระต๊อ

- บอกข้อเสนอแนะ แล้วค่อยตามด้วยเหตุผลสนับสนุน
- ถ้าเห็นต่างให้สนทนาอย่างมีตรรกะ
- มั่นใจในสิ่งที่พูด
- ยืนยันมุมมองของคุณ
- น้อยแต่มาก
- เตรียมพร้อมต่อการโต้กลับ
- ชักชวนทดสอบ/ทดลอง

สิ่งที่ควรทำกับผู้นำแบบกระต๊อ : กระชับ ตื่นตัว และพร้อมซึ่ง

สิ่งที่ไม่ควรทำกับผู้นำแบบกระต๊อ : อย่าฝ่อ

๒. การทำงานร่วมกับผู้นำแบบอินทรี

- พกแรงบันดาลใจไปด้วย
- หยุดความสงสัยของตัวเอง
- อย่าปล่อยให้หนึ่ง หรือ เจียบบาน ๆ
- ใช้ไวท์บอร์ด
- อย่าอวดรายละเอียด/ ขั้นตอนมากเกินไป
- มอบประสบการณ์
- อดทนกับการสลับเรื่องคุยไป ๆ มา ๆ

สิ่งที่ควรทำกับผู้นำแบบอินทรี : คิดใหญ่ คาดเข็มขัด และพร้อมบิน

สิ่งที่ไม่ควรทำกับผู้นำแบบอินทรี : อย่าปล่อยให้อินทรีพาเราออกจากเป้าหมาย

๓. การทำงานร่วมกับผู้นำแบบหมี

- ให้ข้อมูลล่วงหน้า
- เคารพในวาระการประชุม
- ไม่ข้ามขั้น และชัดเจน
- อ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล
- ปล่อยให้เวลาพวกเขาในการดำเนินการ
- เก็บอารมณ์เอาไว้บ้าง

- เชื่อในสิ่งที่หมีเคยลองแล้วสำเร็จ

สิ่งที่ควรทำกับผู้นำแบบหมี : เตรียมพร้อมและมีข้อมูลสนับสนุนให้พอ

สิ่งที่ไม่ควรทำกับผู้นำแบบหมี : อย่าปล่อยให้ไรกองอก

๔. การทำงานร่วมกับผู้นำแบบหนู

- รู้จักกันแบบเพื่อน
- ร่วมสร้าง
- แบ่งปันบริบท
- ถามคำถามและฟัง
- ไม่รีบ
- ยืดหยุ่นกับการปรับเปลี่ยน
- อย่าเป็นคนเง่า

สิ่งที่ควรทำกับผู้นำแบบหนู : ทุกอย่างต้องการการให้และรับ (ทีละนิดละหน่อย)

สิ่งที่ไม่ควรทำกับผู้นำแบบหนู : อย่าจบสนทนาโดยที่ไม่เข้าใจกัน

Coaching & Mentoring

- Coaching เป็นการตั้งคำถาม สร้าง commitment มีใจที่จะช่วย ไม่มีประสบการณ์ตรง มองไปข้างหน้า

- Mentoring เป็นการให้คำตอบ ไม่สร้าง commitment มีใจที่จะช่วย มีประสบการณ์ตรง เชื่อมโยงอดีต

การเป็น Coach มีอาชีพ

- ฟังด้วยหูและรู้สึกด้วยใจ
- บอก Client ว่าได้ยินและรู้สึกอย่างไร
- พยายามค้นหาที่มาของปัญหาด้วยคำถาม
- ใช้ความเงียบให้เป็น
- สะท้อนกลับไปบ่อย ๆ
- ฟังโดยปราศจากการตัดสิน
- จำให้ได้

Ears Model

E : Encourage (ให้กำลังใจ) & Explore (สำรวจ)

A : Asks (ถาม) & Affirm (ยืนยัน)

R : Reflect (สะท้อนกลับ)

S : Silence (เงียบ) & Summarize (สรุป)

GROW Model

G : Goal ใช้คำถาม เพื่อให้เกิดการตั้งเป้าหมาย เช่น เป้าหมายของเรื่องนี้คืออะไร อยากให้เป็นเช่นไร

R : Reality ให้โค้ชชี้ (ผู้ที่ถูกโค้ช) เล่าปัญหา เพื่อค้นหาว่าโค้ชเจอปัญหาอะไร แล้วมีทางออกใหม่
สิ่งที่เป็นจริงในขณะนี้คืออะไร

O : Options ถามเพื่อให้โค้ชนึกถึงทางเลือกกว่ามีทางเลือกอย่างไรและมีทางเลือกอื่นอีกไหม
มีอะไรที่ทำได้เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ และให้ผลดีที่สุด

W: Way Forwards ถามเพื่อให้โค้ชได้ลงมือดำเนินการ โดยใช้คำถามเช่น ตั้งใจจะทำอย่างไร
จะเริ่มทำเมื่อไหร่ และจะวัดผลอย่างไร

๕ ส่วนประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

๑. Self – awareness : ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ ในเรื่องที่เกิดขึ้นกับตัวเรา
๒. Self – regulation : ความสามารถในการกำกับและยับยั้งชั่งใจตนเอง
๓. Motivation : แรงจูงใจ
๔. Empathy : ความสามารถในการเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
๕. Social skill : ทักษะทางสังคม

การพัฒนาบุคลิกภาพและการบริการที่เป็นเลิศ (นางจุลี เมย์ มิ่งเจริญ และนายพัลพงค์ สุวรรณวาทีน วันที่ ๑๕
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

บุคลิกภาพ : ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ผู้รอบข้างจะมองเห็น ประทับใจเมื่อแรกพบและในครั้งต่อ ๆ ไป
เป็นลักษณะของบุคคลที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง การวางตัว เป็นคำรวมที่หมายถึงสิ่งที่เป็นตัวตนทั้งหมดทั้งภายใน
และภายนอก บุคลิกภาพจะสำคัญมากเมื่อเราทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลิกภาพจึงเป็นหนึ่งสิ่งที่คุณบริหารจำเป็นต้องมีไว้
เพื่อเสริมศักยภาพในงานด้านบริหาร

ข้อดีของการมีบุคลิกภาพที่ดี

- สร้างความน่าเชื่อถือ น่าชื่นชมจากผู้ที่ได้พบเจอ
- ย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา
- ส่งผลดีถึงความรู้สึกและความนึกคิดของผู้พบเห็น
- มีผลทางจิตวิทยากับผู้รอบข้างในด้านบวก
- สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานและองค์กร

บุคลิกภาพภายนอก คือสิ่งที่เห็นได้จากภายนอกสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ง่าย เช่น ความสะอาด
ของร่างกาย การแต่งกาย กริยาท่าทาง สายตา แววตา น้ำเสียง และรูปร่าง การแต่งกายที่เหมาะสมสำหรับผู้ชาย
และการเลือกใช้สุภาพที่เหมาะสม

บุคลิกภาพภายใน เช่น การสนทนาโต้ตอบ ความรู้รอบตัว ทักษะคติ ประสบการณ์ การศึกษา
ความประทับใจในครั้งแรกเกิดขึ้นใน ๗ วินาทีแรก ที่คนเราพบกันใหม่ ๆ ประกอบด้วย

- Aural ๓๘ % : น้ำเสียง คุณภาพเสียง (การพูด)

- 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

กระบวนการพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความสำเร็จ

๑. วิเคราะห์ตนเอง
๒. ปรับปรุงแก้ไข
๓. แสดงออกใหม่
๔. ประเมินผล

การพูดที่ดี : ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่เหมาะสม ใช้สรรพนามที่ถูกต้อง จะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรพูด

หรือไม่ควรพูด

การนั่งของผู้หญิง : นั่งขาชิดเบี่ยงไปข้างใดข้างหนึ่ง ระหว่างนั่งลงให้ตั้งหลังตรง ถอยขา ๑ ข้างให้ขา
รู้สึกชนเก้าอี้ แล้วค่อยนั่ง ไม่นั่งเข่าขาทั้งหญิงและชาย

การแต่งกาย : เครื่องแต่งกายเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนบุคลิกภาพและตัวตนของผู้สวมใส่
ต้องให้เหมาะสมกับงานที่ควรจะไป ถ้าพกกระเป๋าไปรับประทานอาหารหรือสังสรรค์ควรใช้กระเป๋าใบเล็กสำหรับผู้หญิง

การใช้ลิฟท์ : เวลาอยู่ในลิฟท์ไม่ควรพูดเรื่องส่วนตัว

การบริการที่เป็นเลิศ

การบริการเป็นการอำนวยความสะดวกเป็นสิ่งที่เกิดจากการกระทำ โดยมีวัตถุประสงค์ สิ่งของ สินค้า
หรือขั้นตอนกระบวนการ เป็นปัจจัยประกอบ

ข้อดีของการบริการแบบ Face – to – Face คือ ถ้าองค์กรใดมีบุคคลที่ดูแลผู้รับบริการได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ ผู้รับบริการจะประทับใจ ส่วนข้อจำกัดจะเป็นในเรื่องของความแตกต่างในการให้บริการ การรักษา
มาตรฐานการให้บริการเป็นสิ่งที่กำกับดูแลค่อนข้างยาก

องค์ประกอบของระบบการบริการทั้ง ๕ ประการ

๑. ผู้ที่ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติการบริการ
๒. ผู้รับบริการ
๓. ส่วนงานบริการ หน่วยงาน องค์กร
๔. ผลิตภัณฑ์บริการ ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้
๕. สภาพแวดล้อมของการบริการ หรือองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริการ

คุณภาพการบริการที่ดี

การได้รับการบริการที่มีคุณภาพ หมายถึง การให้ได้รับบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ ความพึงพอใจต่อการบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำให้เป็นไปตามความคาดหวัง หรือการไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริโภค ผู้รับบริการที่รู้สึกว่าได้รับบริการที่ดีก็จะรู้สึกพึงพอใจ ประโยชน์ของการบริการที่มีคุณภาพ

๑. ผู้รับบริการมีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ
๒. ผู้รับบริการมีความระลึกถึงและยินดีมารับบริการอีกในครั้งต่อไป
๓. ผู้รับบริการบอกต่อไปหรือแนะนำผู้อื่นให้มาใช้บริการ
๔. ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ

เทคนิคทางจิตวิทยาสำหรับงานบริการ

- การชื่นชมผู้อื่น การชื่นชมผู้อื่นนอกจากจะเป็นการทำให้เขารู้สึกดีกับตัวเองยังทำให้คนอื่นรู้สึกดีกับเรา
- มีอารมณ์ที่ดี อารมณ์เป็นสิ่งที่แพร่ไปยังคนรอบข้างได้ พยายามสร้างความสุขมีความกระตือรือร้น มีสติกับปัจจุบันเข้าไว้
- ลองมองคนอื่นในแบบที่เขาอยากให้เราเห็นบ้าง โดยไม่ตัดสินคนอื่นจากมุมมองของตัวเอง ให้คิดว่าทุกคนอยากได้รับการยอมรับจากคนอื่น
- ให้ผู้ที่เราพบพูดเกี่ยวกับตัวเองบ้าง คนเรามักมีเรื่องที่จะเล่าเกี่ยวกับตัวเอง การรู้จักฟังคนอื่นเป็นเรื่องที่ต้องฝึกฝน ลองฟังในสิ่งที่คนอื่นเล่าเกี่ยวกับตัวเองบ้าง ก็จะพบมุมมองที่ดีของคนอื่น และคนที่สนทนาด้วยจะรู้สึกดีและยอมรับเรามากขึ้น
- อย่าไปคาดหวังการตอบรับที่ดี คนเรามักกระทำต่อคนอื่นจากความคาดหวังของตัวเอง อย่าเพิ่งไปตัดสินผู้อื่น ลองมองดูว่าเขาต้องเจอกับอะไรบ้าง ลองมองอย่างเป็นมิตร และดูปฏิกริยาที่เปลี่ยนไปของเขาบ้าง
- มีอารมณ์ขันบ้าง คนจะรู้สึกดีและผ่อนคลายเมื่อได้หัวเราะหรือยิ้มออกมา อารมณ์ขันทำให้บรรยากาศดีขึ้นได้เสมอ
- ยิ้มบ้าง การยิ้มแสดงความเป็นมิตรที่ง่ายที่สุด ทำให้คนอื่นรู้สึกถึงความเป็นมิตร

การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ

๑. ศึกษาเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อเพิ่มทักษะการพูด การฟัง การปฏิบัติตน หมั่นสังเกตคนรอบข้าง เรียนรู้จากผู้อื่น รับฟังคำแนะนำในการปฏิบัติตน หมั่นสังเกตกิริยาตนเอง
๒. วิเคราะห์ตนเอง อะไรบ้างที่เป็นจุดดี จุดด้อย พิจารณาตนเอง ประเมินตนเองเสมอว่าทำได้ทำอะไรมากกว่า เรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีต
๓. หมั่นทำความเข้าใจว่าทักษะใดที่จำเป็นในการทำงานบริการ สิ่งใดเป็นประโยชน์ก็พยายามฝึกฝน ลองปฏิบัติและดูปฏิกริยาตอบรับ

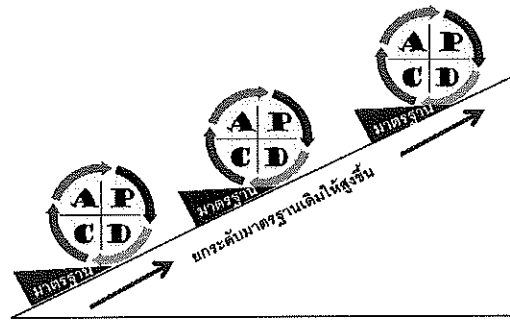
Quality Management (นายแพทย์ ณรงค์ฤทธิ์ มีศยาอนันท์ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

คุณภาพในความหมายของครุคุณภาพ หมายถึง การเป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับข้อกำหนด (Crosby, ๑๙๗๙) การประหยัดที่สุด มีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ (Ishikawa, ๑๙๘๕)

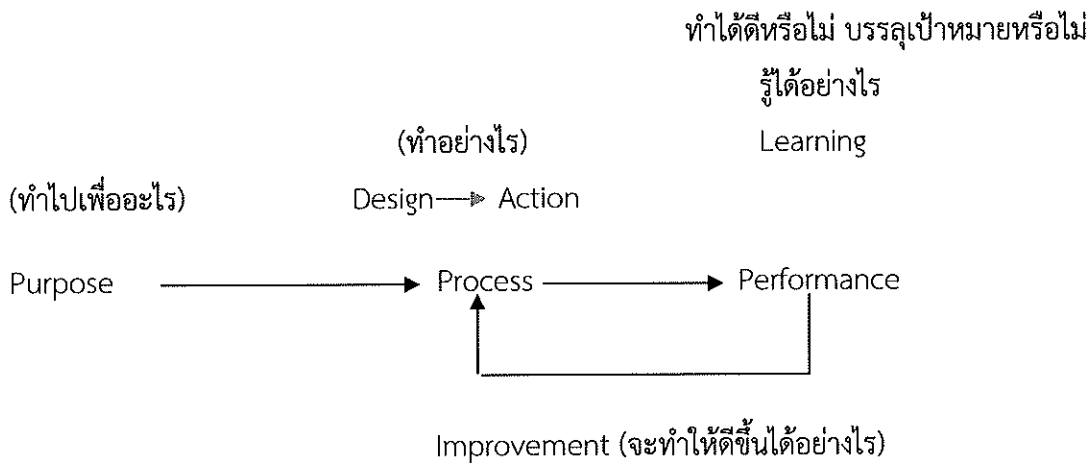
เครื่องมือคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่ Patient Safety Goal, Trigger tool, CQI, R6R, Lean, Mini research เหล่านี้คือเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา สิ่งสำคัญที่สุดคือ อย่ายึดติดกับเครื่องมืออื่น และนำมาใช้ให้เข้ากับบริบทของตนเอง ปัญหา สิ่งที่เราเผชิญอยู่ ความจำเป็น มิฉะนั้น จะกลายเป็นความยุ่งยากและภาระ

เครื่องมือคุณภาพ

PDCA กับการขับเคลื่อนองค์กรคุณภาพ



เครื่องมือ ๓ P ในงานคุณภาพ



๓ P

๑. Purpose โดยใช้ SMART เป้าหมาย (Goal) ที่วางไว้ ดีต่อตนเอง ดีต่อผู้อื่น ดีต่อองค์กร
 - S : Specific มีความจำเพาะ ชัดเจน เข้าใจง่าย เร้าใจ กระตุ้นให้คนในองค์กรอยากทำ
 - M : Measurable สามารถวัดผลการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้
 - A : Achievable มีแผนการดำเนินการที่ชัดเจน ที่จะทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ
 - R : Realistic เป็นรูปธรรม จับต้องได้ สามารถทำให้สำเร็จได้ มีไชนามธรรม
 - T : Timely มีกรอบเวลาที่เริ่มต้น และสิ้นสุดชัดเจน ไม่เลื่อนลอย

๒. Process...

๒. Process กระบวนการ ที่ดีต้องมี ๕ W ๑H

Where : กระบวนการนี้ทำที่ใด

When : กระบวนการนี้ทำเมื่อใด

What : กระบวนการนี้ทำอะไร

Who : กระบวนการนี้ใครเป็นผู้ปฏิบัติ ใครเป็นผู้รับผล

Why : เราทำกระบวนการนี้เพื่ออะไร

How : เราวัดและประเมินผลกระบวนการอย่างไร

๓. Performance คือส่วนสำคัญที่ทำให้เรารู้ว่า เราได้บรรลุ “เป้าหมาย” แล้วหรือไม่ โดยผ่าน การรับรู้ผล เรียนรู้ ปรับปรุง “กระบวนการ”

มาตรฐาน Standard ISO

๗ Quality Management Principles

๗.๑ Customer focus เน้นที่ลูกค้า

๗.๒ Leadership ความเป็นผู้นำ

๗.๓ Engagement of People การมีส่วนร่วมกันของพนักงานในองค์กร

๗.๔ Process Approach การจัดการเชิงระบบ

๗.๕ Improvement การปรับปรุง

๗.๖ Evidence – based decision making การตัดสินใจจากหลักฐานที่เป็นจริง

๗.๗ Relationship Management การบริหารความสัมพันธ์

มาตรฐาน Standard TOA

องค์ประกอบสู่ความเป็นเลิศ

๑. บริบทองค์กร (Who are we ?)

๑.๑ ลักษณะองค์กร

- สภาพแวดล้อมขององค์กร

- ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

๑.๒ สถานการณ์ขององค์กร

- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- บริบทเชิงกลยุทธ์

- ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

๒. ค่านิยมและแนวคิด (What do we believe ?)

- การมีมุมมองเชิงระบบ

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การตอบแทนสังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

๓. เกณฑ์ TQA (What we do and how we do it?)

- การนำองค์กร
- กลยุทธ์
- ลูกค้ำ
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- บุคลากร
- การปฏิบัติการ
- ผลลัพธ์

๔. การตรวจประเมิน (How good we are ?)

๔.๑ กระบวนการ

- แนวทาง
- การปฏิบัติ
- การเรียนรู้
- การบูรณาการ

๔.๒ ผลลัพธ์

- ระดับ
- แนวโน้ม
- การเปรียบเทียบ
- การบูรณาการ

Business Continuity Management (อ.ดร.นพ. นวนรรณ อีระอัมพรพันธุ์ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

ความเสี่ยง (Risk) คืออะไร

- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์บางอย่างขึ้น

ความเสี่ยง (Risk)...

ความเสี่ยง (Risk) และ ปัญหา (Problem)

- ความเสี่ยง คือสิ่งที่ยังไม่เกิด แต่ถ้าเกิดอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องบริหารจัดการ
- ปัญหา คือ สิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว และส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องแก้ไข

ประเภทของความเสี่ยง (Types of Risk)

๑. Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

ความเสี่ยงจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานไม่เหมาะสม หรือการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๒. Operational Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานปกติ ขององค์กร

๓. Functional Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)

๔. Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)

๑. เลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Strategy) ที่เหมาะสมกับ risk appetite ขององค์กร

๒. ระบุ Existing Controls ที่มีอยู่ ที่ใช้จัดการความเสี่ยงนั้น

๓. ประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

๔. หากระดับความเสี่ยงสูงเกินระดับที่ยอมรับได้ หรือสูงกว่า risk appetite ให้ระบุ Control Activities ที่จะทำเพิ่มในแผนการจัดการความเสี่ยง

Business Continuity Management

คือ แนวทางในการกำหนดนโยบายมาตรฐาน และกระบวนการทำงานของทั้งองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่า ในกรณีที่มีเหตุการณ์รุนแรงที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ธุรกิจงานที่สำคัญจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม

๑. กระบวนการด้าน BCM (Business Continuity Management) การจัดทำแผนของโรงพยาบาลรามธิบดี

๑.๑ ก่อนเกิดเหตุ

- จัดทำแผน BCP
- เตรียมความพร้อม
- ซ้อมแผน BCP
- ทบทวนแผน BCP

๑.๒ ขณะเกิดเหตุ

- เผชิญเหตุ
- ปรับใช้แผน BCP

- แก้ไขปัญหา/ บริหารความต่อเนื่อง

๑.๓ หลังเกิดเหตุ

- พื้นฟู/เยียวยา

- ถอดบทเรียน

- ปิด gap

- ทบทวน ปรับปรุงแผน BCP

๒. การดำเนินการที่ผ่านมา

ใช้ความร่วมมือทั้ง ๙ ส่วนงานของพื้นที่พญาไท จัดอบรมบุคลากรเรื่อง BCM และการจัดทำแผน BCM รวบรวมแผน BCP ของหน่วยงานมาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับสถานการณ์

๓. Business Continuity Plan (BCP) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี จัดทำแผนร่วมกับพื้นที่พญาไท

- ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ (ฉบับถอดบทเรียน) สถานการณ์ COVID – ๑๙

- ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ สถานการณ์จำลอง Ransomware “มัลแวร์เรียกค่าไถ่”

๔. การถอดบทเรียนภายหลังการปฏิบัติงาน (After – Action Review : AAR)

- เหตุการณ์สารคลอรีนฟุ้งกระจาย ณ ชั้นใต้ดิน อาคารสมเด็จพระเทพรัตน์ เมื่อวันที่ ๑๒ - ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

- เหตุการณ์ไฟฟ้าดับอาคารหลัก (อาคาร ๑) เมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๕

๕. ลำดับงานต่อไปที่จะทำ

- ถอดบทเรียนจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (ถ้ามี)

- คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มีโครงสร้างแผน BCM (Generic BCP)

- Training

- ปิด Gap แผนที่มีอยู่เดิมกับโครงสร้างของแผน BCM คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

- มีแผน BCP ๑ – ๒ แผนใหม่ (Specific Scenario BCPs)

- ทบทวนและปรับปรุงแผน BCP

Project Management (รศ. ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

ความหมายของโครงการ (Project) โครงการคือ กิจกรรมที่มีความซับซ้อน ไม่ใช่งานประจำ (non – routine) อาจเป็นความพยายามเพียงครั้งเดียว ภายใต้การจำกัดของเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และรายละเอียดของโครงการที่กำหนด เพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า

ลักษณะสำคัญของโครงการคือ

- มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

- มีระยะเวลาที่ถูกระบุอย่างชัดเจน มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่แน่นอน

- มีความเกี่ยวข้อง...

- มีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และหลายหน่วยงานภายในองค์กร
- เป็นกิจกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน
- มีการระบุ และจำกัด เวลา งบประมาณ และรายละเอียดความต้องการ

วัฏจักรของการดำเนินโครงการ (Project Life Cycle)

วัฏจักรของการดำเนินโครงการเป็นช่วงระยะเวลาดำเนินโครงการที่ถูกจำกัดโดยสามารถแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน

๑. Defining Stage (ขั้นตอนการกำหนดกรอบของโครงการ) : กำหนดเป้าหมาย รายละเอียด กิจกรรม และความรับผิดชอบ

๒. Planning Stage (ขั้นตอนการวางแผนโครงการ) : วางแผนตารางการดำเนินงาน งบประมาณ ทรัพยากร ความเสี่ยง และบุคลากร

๓. Executing Stage (ขั้นตอนการดำเนินการตามแผน) : เขียนรายงานความคืบหน้า ปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามความเหมาะสม ตรวจสอบคุณภาพงานและคาดการณ์ล่วงหน้า

๔ Delivering + Divertment Stage (ขั้นตอนการส่งมอบงาน) : ส่งมอบงาน อบรมการใช้ งานแก่ผู้ใช้สินค้า ส่งมอบเอกสาร ลดกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากโครงการ ทบทวนกิจกรรมต่าง ๆ

Project Manager (ผู้จัดการโครงการ)

หน้าที่ : จัดการกิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราว ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และมักจะดำเนินการ อย่างอิสระจากการดำเนินงานขององค์กร

ความรับผิดชอบ :

- รวบรวมกำลังพล (บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ)
- มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับลูกค้า
- กำหนดทิศทาง ให้ความช่วยเหลือ ประสานงานให้แก่กลุ่มทำงาน
- จัดวางคนที่เหมาะสม เข้าทำงานในเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงจุด

และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

- รับผิดชอบต่อความสามารถและความสำเร็จของโครงการ

ความหมายของ “การจัดการโครงการภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ”

ต้องบรรลุผลดังนี้

- บรรลุความสามารถตามที่ต้องการ
- สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- สำเร็จภายในงบประมาณที่ตั้งไว้
- ใช้ทรัพยากรที่กำหนดให้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ได้รับการยอมรับจากลูกค้า

Defining the Project (การวางแผนโครงการ)

ขั้นที่ ๑ กำหนดขอบเขตการดำเนินโครงการ (Project Scope)

ขั้นที่ ๒ จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของโครงการ (Project Priority)

ขั้นที่ ๓ ระบุกลุ่มของกิจกรรมในโครงการ (Work Breakdown Structure)

ขั้นที่ ๔ นำขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมที่จัดทำไปปรับใช้กับองค์กร (Organization Link)

ขั้นที่ ๕ บันทึกข้อมูลของขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่ระบบสารสนเทศ (Coding

the WBS for the Information System)

Process Breakdown Structure (PBS)

- งานที่ต้องส่งมอบ (Deliverables) คือ ผลลัพธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในขั้นตอนถัดไป

- Checklists สำหรับการจัดการ PBS: งานที่ต้องดำเนินการ ต้องเสร็จสิ้นแล้วจึงเริ่มดำเนินงานต่อไป ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของงาน เพื่อความสมบูรณ์และแม่นยำของงานที่ต้องส่งมอบ ต้องให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละงานลงชื่อรับทราบเพื่อติดตามความคืบหน้า

กำหนดการโครงการ (Project Scheduling) – คำจำกัดความ

กิจกรรม (Activity) : งานจำเพาะที่ต้องทำในโครงการ (กิจกรรมจะมีการใช้ทรัพยากรและระยะเวลาในการดำเนินให้เสร็จสิ้น)

เหตุการณ์ (Event) : ผลสำเร็จของกิจกรรม เกิดขึ้น ณ จุดสิ้นสุดกิจกรรมและไม่มีระยะเวลาในการเกิดขึ้น (เหตุการณ์จะไม่มีทรัพยากรใด ๆ)

Network : การรวมกิจกรรมและเหตุการณ์ที่มีความสัมพันธ์กัน – หลังระหว่างกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ

Path : ลำดับเส้นทางของกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน

Critical Activities / Events : กิจกรรม หรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่หากล่าช้ากว่ากำหนด หรือถูกยืดเวลาออกไป จะส่งผลให้ทั้งโครงการล่าช้า

Critical Path : เส้นทางของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันที่ใช้เวลานานที่สุด และเป็นตัวกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นโครงการ โดยระยะเวลาดังกล่าวเป็นระยะเวลาดำเนินการที่สั้นที่สุดของ critical path ที่จะทำให้โครงการที่กำหนดไว้ดำเนินการเสร็จสิ้น

Project Network (กฎพื้นฐานในการวิเคราะห์)

- Network จะเคลื่อนที่จากทางซ้ายไปขวา

- ไม่สามารถเริ่มกิจกรรมใหม่ได้ จนกว่ากิจกรรมทั้งหมดก่อนหน้านี้จะเสร็จสิ้น

- ลูกศร ใช้บ่งชี้ลำดับก่อน - หลัง และทิศทางของการดำเนินกิจกรรมโดยสามารถโยงข้ามกิจกรรม

อื่นได้

- ระบุแต่ละกิจกรรมด้วยตัวเลขที่ต่างกัน โดยกิจกรรมที่เกิดทีหลังจะใช้เลขจำนวนสูงกว่า

- จะไม่มีการวนทิศทางของการดำเนินกิจกรรมกลับที่เดิม (No looping)

แผนผังกำหนด...

แผนผังกำหนดการของโครงการ (Gantt Chart)

- เป็นแผนภูมิแท่งแนวนอนที่ใช้อธิบายความต่อเนื่องของกิจกรรมในโครงการ โดยอธิบายวันที่เริ่มต้น และคาดว่าจะเสร็จสิ้นโครงการ และสรุปรวบรวมองค์ประกอบของโครงการ

- Gantt Chart สามารถใช้แสดงถึงสถานการณ์ดำเนินงานในปัจจุบัน โดยแสดงเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จ เป็นการให้สีบนแผนภูมิ โดยมีเส้นปัจจุบัน (Today line) เป็นตัวแบ่งระหว่างความคืบหน้าของงานที่ดำเนินการเสร็จแล้ว กับงานที่ยังเหลืออยู่

การประเมินโครงการ

- กระบวนการคาดการณ์หรือประมาณการระยะเวลาและงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานที่ต้องส่งมอบให้เสร็จสิ้น

- การทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และความจำเป็นในการควบคุมโครงการ

ความสำคัญของการประเมินเวลาและงบประมาณ

- จัดกำหนดการต่าง ๆ
- ใช้กำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ควรจะเป็น
- ส่งเสริมให้เกิดการตัดสินใจที่ดี
- สามารถบ่งบอกการดำเนินงานที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้
- ปรับปรุงการหมุนเวียนของงบประมาณได้
- วัดความก้าวหน้าของโครงการ
- ปรับปรุงการจัดการด้านเวลาและงบประมาณ และกำหนดกรอบพื้นฐานของโครงการ

Meeting Management (ดร.วิจิต สุรพนานนท์ชัย วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

๑. การประชุมที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน
๒. ประธานที่ประชุมหรือผู้นำประชุมจำเป็นต้องมีการวางแผนและมีการเตรียมการล่วงหน้าที่ดี ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าประสบการณ์ในการทำงานและสายงานที่สังกัด
๓. ความก้าวหน้าและความสำเร็จของกิจกรรมที่ทีมงานรับผิดชอบ จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการประชุม การมอบหมายงานและการติดตามงาน รวมถึงความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนเป็นสำคัญ

การประชุมแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท

๑. การประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร
๒. การประชุมเพื่อเร่งเร้าจิตใจและประกาศเกียรติคุณ
๓. การประชุมเพื่อร่วมกันคิดสร้างสรรค์
๔. การประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
๕. การประชุม...

๕. การประชุมเพื่อสอนงานและฝึกอบรม

การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

๑. สมาชิกต้องมาเข้าร่วมประชุมให้ตรงเวลา
๒. ต้องมีสำเนารายงานการประชุมครั้งที่แล้วและกำหนดการประชุมครั้งใหม่พร้อมเอกสารประกอบ (ถ้ามี)
๓. กรณีมาถึงก่อนเวลา ก็ควรรอในห้องประชุมไม่ควรมีการเดินเข้า - ออก (ถ้าไม่จำเป็น)
๔. เมื่อต้องการจะพูดเรื่องชี้แจง ก็ควรยกมือขึ้นขออนุญาตต่อประธานในที่ประชุม และเมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงพูดได้
๕. อภิปรายหรือชี้แจงต่อที่ประชุมด้วยวาจาสุภาพ ไม่ก้าวร้าว มีใจความกระชับ ชัดเจน และมีเหตุผลเสมอ
๖. การนำเสนอ การอภิปรายและชี้แจงทุกครั้ง จะเป็นการเสนอต่อท่านประธาน จึงไม่ควรมีการจับกลุ่มคุยกันเอง การจับคู่อภิปรายกันเอง นอกจากจะไม่ให้เกียรติต่อประธานที่ประชุมแล้ว ยังเป็นการสูญเสียความต่อเนื่องของวาระที่ประชุมกันอยู่ด้วย
๗. เก็บรักษาความลับในที่ประชุมไว้ไม่แพร่งพรายออกไป เพราะผู้ที่มีสิทธิและอำนาจต่อการเปิดเผยผลการประชุม ควรจะเป็นตัวประธานที่ประชุม
๘. ไม่นำเครื่องอุปกรณ์สื่อสารใด ๆ เข้าไปในห้องประชุม เพราะจะส่งเสียงรบกวนสมาธิที่ประชุมและไม่เคารพต่อที่ประชุมอีกด้วย
๙. มีความพยายามที่จะร่วมกันคิดวิเคราะห์อย่างหลากหลายและหาทางแก้ไขปัญหา รวมถึงกล้าที่จะนำเสนอและตัดสินใจต่อที่ประชุม
๑๐. หากที่ประชุมมีมติด้วยเสียงส่วนใหญ่ที่จะปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง แม้เราไม่เห็นด้วย แต่ก็ควรเต็มใจรับไปปฏิบัติ เนื่องจากเราอยู่ในทีมเดียวกันและองค์กรเดียวกัน

การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๑. ไม่ตรงต่อเวลานัดหมาย
๒. ไม่ศึกษาข้อมูลหรือเตรียมการประชุมล่วงหน้า
๓. ไม่ค่อยสนใจในเนื้อหาสาระหรือผลการประชุม
๔. มีความเคารพและเกรงกลัวผู้อาวุโส ทำให้ไม่กล้าออกความคิดเห็น
๕. ชอบคล้อยตามผู้อื่น ไม่ชอบตัดสินใจ ไม่ชอบคิดริเริ่ม
๖. บางคนผูกขาดการพูด หรือพูดมากเกินไป
๗. ตื้อรั้น ไม่ยอมฟังเหตุผลผู้อื่น (ความคิดของตนเป็นใหญ่)
๘. ชอบเอาเรื่องส่วนตัวมาพูด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประชุม

๑. ประหยัดเวลาและได้ผลสรุปที่ดี

๒. สร้างความ...

๒. สร้างความกระตือรือร้นและสร้างเสริมพลังของความร่วมมือ
๓. เป็นการระดมพลังความคิด
๔. การทำงานเป็นทีม
๕. สถานการณ์สร้างผู้นำ

การมอบหมายและการติดตามงานอย่างมืออาชีพ

ความหมาย “การสั่งงาน”

เป็นการกิจสำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างาน ที่จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และศิลปะ ในการโน้มน้าวจิตใจตลอดจนสร้างความเข้าใจ กระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ประเภทของการสั่งงาน

๑. สั่งงานแบบออกคำสั่ง (Command)
๒. สั่งงานแบบขอร้อง (Request)
๓. สั่งงานแบบให้คำแนะนำ (Suggest)
๔. สั่งงานแบบอาสาสมัคร (Volunteer)

ความหมาย “การมอบหมายงาน”

คือ กระบวนการในการมอบงาน หรือกระจายงานในหน้าที่พร้อมมอบความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ที่เพียงพอแก่การบรรลุเป้าหมายของงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ

การแบ่งกลุ่มพนักงานตาม Will – Skill Matrix

๑. Dead Wood – ไม้ตายซากคนพวกนี้ เช่น พวกที่ทำงานอยู่เพื่อรอเกษียณ
๒. Problem Child - เด็กมีปัญหา เช่น พวกกลุ่มช่าง engineer ชำนาญเฉพาะด้านไม่เรียนรู้
๓. Work Horse – ม้าขยัน พวกนี้จะเรียนไม่สูง ถ้ามีโคขที่คิดจะสร้างเป็นดาวเด่นได้
๔. Star - ดาวเด่น ในองค์กรจะมีประมาณ ๕ – ๑๐% อยู่ที่วัฒนธรรมองค์กร

เพิ่มเติม

วิธีการมอบหมายงานให้ลูกน้อง

๑. ประเภทบ้านงาน - ให้มอบงานให้เรื่อย
๒. ประเภทเลี้ยงงาน - ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ
๓. ประเภทเกี่ยงาน - แบ่งหน้าที่ให้เด่นชัด ให้รับผิดชอบ
๔. ประเภทสม่าเสมอ - ให้มอบหมายงานตามขั้นตอนหรืองานเสร็จ
๕. ประเภทหลง ๆ ลืม ๆ - ให้ควบคุมดูแล ติดตาม อย่าปล่อย
๖. ประเภทไม่เป็นงาน - ให้สอนงาน แนะนำ อบรม สาทิต
๗. รู้งาน/รักงาน - ปล่อย ตามสบาย นโยบาย เลื่อนขั้น

วิธีพิจารณางานที่มอบหมาย

๑. มอบหมายเป็นชิ้นงาน
๒. มอบหมายเป็นโครงการ
๓. มอบหมายเป็นหน้าที่

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

หัวหน้า/ลูกน้อง

- พัฒนาระดับความไว้วางใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
- งานบรรลุตามเป้าหมาย เพราะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในทีม

องค์กร

- ประหยัดค่าใช้จ่าย ถ้างานนั้นได้ถูกมอบหมายให้กับคนที่เหมาะสมและมีความรับผิดชอบ
- เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลงานโดยรวม โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่

ในองค์กรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

การติดตามผลการมอบหมายงาน

การติดตามงานถือเป็นงานที่ผู้มอบหมายจะต้องให้ความสำคัญ เพื่อประเมินผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้ผู้รับมอบหมายงานเกิดความมั่นใจในคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมายว่าเป็นงานที่มีความสำคัญ ดังนั้นผู้มอบหมายงานจะต้องมีการติดตามงานอย่างเป็นระบบ

การติดตามผลการมอบหมายงาน

- วางระบบการตรวจสอบผลงานให้แน่นอน
- ส่งเสริมให้ลูกน้องทำงานอย่างอิสระ
- ดูผลลัพธ์ (Output) ไม่ใช่ดูวิธีการ (Process)
- อดทนและเตรียมใจที่จะพบกับความผิดพลาดไว้ด้วย
- ให้กำลังใจและความช่วยเหลือ
- เปิดโอกาสให้แก้ตัว

ผู้ทำหน้าที่ในการติดตามงาน

- ต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานหรือโครงการที่จะติดตามงานและสามารถตอบคำถามได้
- ต้องสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว
- ทีมติดตามงานต้องมีการหารือในภาพรวมของการติดตามงานล่วงหน้า จัดทำแผนการติดตาม

งานและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน

- ต้องติดตามงานในช่วงเวลาที่เหมาะสม
- ต้องมีเทคนิคการติดตามงานที่ดี มีมุมมองเป็นเชิงบวก
- ผู้ติดตามงานต้องรับฟังคนอื่นให้มาก พูดให้น้อย

- ต้องกำหนด...

- ต้องกำหนดรูปแบบการติดตามงานที่ชัดเจน
- ควรทำ Check list ประเด็นติดตามงาน
- ควรมีมาตรฐานหรือเกณฑ์กลางที่ชัดเจน
- มีการสรุปผลการติดตามทันทีระหว่างการติดตามหรือเมื่อพบปัญหา
- นำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

Transformative Learning Skill (อ.ดร.นพ.บดินทร์ ทรัพย์สมบูรณ์ วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ – ๑ มีนาคม ๒๕๖๖)

การบริการด้วยใจเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ

“บริการ” คือ การให้ลูกค้าในสิ่งที่เขาต้องการ ในเวลาที่เขาต้องการ และในแบบที่เขาต้องการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จุดเริ่มต้นของการบริการที่ดี คือ “ทัศนคติ (Attitude)” และต้องมี ๓ รู้ ได้แก่ รู้ตน รู้คน รู้งาน

Value (คุณค่า)

คุณค่าคือสิ่งที่มีประโยชน์หรือมีมูลค่าสูง คุณค่าที่เรามี “ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นที่หนึ่ง”

กลไกในสมอง : สมองซีกซ้าย - ขวา

สมองทั้งสองซีกของคนเรามีเพียงหมอนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราควรใช้พื้นที่สมองเพื่อความคิดที่ดีในการหมน หยุดความคิดที่ไม่ดีไม่เป็นประโยชน์ ส่วนใหญ่ในเรื่องการให้บริการและการรับบริการ เพื่อบำบัดงานทำงาน บ่อยเราควรสร้างวัฒนธรรมไม่ตำหนิ หรือ “No Blame”

คาถาสรางทีม สรางความสำเร็จ

- ชัดเจนมาก่อน
- เป้าหมายรวมกัน
- กระบวนการต้องมี
- ทรัพยากรเพียงพอ
- สมรรถนะพร้อมเพรียง
- ตอบสนองรวดเร็ว
- สื่อสารได้ดี
- ผู้นำอารี
- บรรยากาศอำนวย
- วัฒนธรรมนำพา

การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ค้นพบด้วยตนเอง (Transformative Learning Skills)

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างลึกซึ้ง ผ่านประสบการณ์สร้างสำนึกใหม่ และเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ ให้เกิดความเข้าใจในตนเอง เข้าใจโลก และความสัมพันธ์ทางสังคม มีทักษะค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ สะท้อนคิด มีความคิดสร้างสรรค์

กระบวนการ...

กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ๑๐ ขั้นตอน ได้แก่

๑. การให้ผู้เรียนได้เผชิญกับวิกฤติการณ์ที่ไม่เป็นไปตามมุมมองเดิมของตน
๒. การตรวจสอบตนเอง
๓. การประเมินสมมุติฐานเดิมตนอย่างจริงจัง
๔. การเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง
๕. การค้นหาทางเลือกใหม่
๖. การวางแผนการกระทำใหม่
๗. การหาความรู้และทักษะสำหรับการปฏิบัติตามแผน
๘. การเริ่มทดลองทำตามบทบาทใหม่
๙. การสร้างความสามารถและความมั่นใจในบทบาทและความสัมพันธ์ใหม่
๑๐. การบูรณาการจนเป็นวิถีชีวิตใหม่ของตน

วิธีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

๑. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (experiencing/facing)
๒. ตั้งใจมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ (attention)
๓. ตรึกตรอง ใคร่ครวญ ครุ่นคิด สะท้อนความคิด (reflection)
๔. แสดงความคิดเห็น อย่างเป็นอิสระ (growth mindset)
๕. การค้นพบด้วยตนเอง (self discovery / insight)
- เกิดมุมมองใหม่ เลิกมุมมองเก่า (relearn & unlearn)

รู้จักตัวเรา “ภูเขาน้ำแข็ง”

- ที่มองเห็น : พฤติกรรม ความรู้ & ทักษะ (behavior, knowledge & skill)
- ที่มองไม่เห็น = ตนเอง (self) ได้แก่ บทบาททางสังคม (social role) ความนึกคิดภาพของตนเอง

(self – image) คุณค่าของตน (value) อุปนิสัย (traits) แรงผลักดันเชิงลึก (motive) ความเชื่อ (believe)

ฟังลึก รู้แจ่ม พุดแจ่ม

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ๓ ขั้นตอน

๑. รับฟัง (ฟังลึก) : ฟังอย่างตั้งใจ เป็นการฟังเพื่อเรียนรู้ ค้นพบ ฟังในแบบไม่ตัดสิน
๒. ตีความ (รู้แจ่ม) : ฟังให้ได้ยิน
 - เนื้อหา (fact – opinion – principle)
 - อารมณ์ มุมมอง
 - วัตถุประสงค์
๓. ตอบกลับ (พุดแจ่ม) : ใช้จิตสุจริต ให้เข้าใจตรงกัน สนทนาสร้างมิตร เปลี่ยนศัตรู พัฒนา

ความรู้วิชาการ

เปลี่ยนชีวิตด้วย...

เปลี่ยนชีวิตด้วยการฟัง ๗ วิธี

๑. ฟังเพื่อรัก
๒. ฟังเพื่อเรียนรู้
๓. ฟังเพื่อเป็นเพื่อน
๔. ฟังเพื่อให้ชื่นชอบ
๕. ฟังเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
๖. ฟังเพื่อชักชวน
๗. ฟังเพื่อรู้จักจิตใจของเรา

Leading Change and Disruptive Management (อ.นพ. ไพโรจน์ บุญคงชื่น วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖)

Leading change (การนำการเปลี่ยนแปลง)

๘ ขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ

- set the stage : กำหนดขั้นตอน

๑. Create a sense of Urgency : รู้ว่าอะไรกำลังจะมา

๒. Pull together the guiding team : รวบรวมจัดทำทีม

- Decide What to Do : ตัดสินใจว่าจะทำอะไร

๓. Develop the Change Vision and Strategy : พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

- Make it happen : ลงมือทำ

๔. การสื่อสารให้เข้าใจ

๕. ให้คนร่วมมือร่วมใจเห็นด้วยกับเรา

๖. ตั้งเป้าระยะสั้น ๆ

๗. ถ้าดำเนินการแล้วต้องเดินหน้าอย่าปล่อย

- Make it Stick : สร้างให้มั่นคง

๘. สร้างวัฒนธรรมใหม่

ทำอย่างไรต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงฉับพลันทันที (How to deal with disruption)

๑. Attitude :ทัศนคติเป็นหัวใจสำคัญ ไม่ยึดติด คิดใหม่ ร่วมมือ สื่อสาร
๒. Urgency : ต้องมีความตื่นตัวและมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว
๓. Agility : ต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
๔. Innovative Strategy : มีแผนยุทธศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรม

หนทางสู่ความสำเร็จ

ใช้อธิบาย ๔ เป็นแนวทางในการทำงาน อันได้แก่

๑. ฉันทะ : ความพอใจ รักใคร่ ศรัทธาในสิ่งนั้น
๒. วิริยะ : ความพากเพียร มุ่งมั่น พุ่มเท

๓. จิตตะ : ความเอาใจใส่ รับผิดชอบ มีสมาธิ

๔. วิมังสา : ความหมั่นสอดส่อง ทบทวน

ใช้หลักธรรมประจำใจ เพื่อให้ตนดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐ เป็นแนวธรรมปฏิบัติของผู้ที่ปกครอง และการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ซึ่งก็คือ พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย

๑. เมตตา คือความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข

๒. กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์

๓. มุทิตา คือ ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

๔. อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑ ต่อตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเอง เพื่อนำความรู้ที่ได้มา พัฒนางานด้านการบริหารในหน่วยงาน มีความรู้เรื่องการบริหารแนวใหม่ ๆ รู้ถึงหลักและกลยุทธ์การบริหารให้ งานประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

๒.๓.๒ ต่อหน่วยงาน นำความรู้ทางการบริหารที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารหน่วยงาน สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ภายในระเบียบขององค์กร แก้ไขปัญหาชี้แนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การทำงานราบรื่นมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งความสุข

๒.๓.๓ อื่น ๆ สร้างเครือข่ายระหว่างผู้บริหารหน่วยงานของโรงพยาบาลต่าง ๆ ที่ได้ฝึกอบรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานเพื่อนำไปใช้เป็นประสบการณ์ในการบริหาร

ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

๓.๑ การปรับปรุง การอบรมเป็นแบบ On – site training มีกิจกรรมการทำกลุ่มตามเนื้อหา ค่อนข้างมาก ทำให้ต้องใช้เวลาในการอบรมแต่ละช่วง เนื้อหาบางช่วงจึงยังไม่ลงลึกถึงรายละเอียด และเนื่องจากผู้เข้าอบรมมาจากหลายสายงานที่ทำงานในโรงพยาบาล จะมีคำศัพท์เฉพาะด้านทำให้ผู้เข้าอบรม ต่างสายงานอาจไม่เข้าใจ

๓.๒ การพัฒนา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการอบรม ผู้เข้าอบรมต้องหาโอกาส ในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากหัวข้อที่ได้รับการอบรมทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ควรค้นหาสถานการณ์หรือฝึกทดลองแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์จริง โดยนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ และหาโอกาสเข้าฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นส่วนต่อขยายความรู้ให้พัฒนาก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ต่อไป

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เนื้อหาความรู้ที่ได้เข้าอบรมมีความทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เข้าใจง่ายสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ในด้านการบริหารได้ดียิ่งขึ้น ระหว่างการอบรมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้เข้าอบรมตลอดเวลา มีการฝึกคิดวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้เกิดเครือข่ายความรู้และประสบการณ์ จึงเห็นควรส่งเสริมให้บุคลากรท่านอื่นที่อยู่ในระดับบริหารได้มีโอกาสได้เข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรนี้เช่นกัน

ลงชื่อ.....พริษา ภักต์ทอง.....(ผู้รายงาน)
(นางสาวพริษา ภักต์ทอง)
พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่กำลังดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า ผู้ที่กำลังเตรียมตัวเข้าสู่ตำแหน่ง หรือผู้ที่หน่วยงานเล็งเห็นว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (successors) ให้สามารถบริหารจัดการงานต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมและสอดคล้องกันในทุกระดับ



(นายพรเทพ แอ้งแอ้ง)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์



วัตถุประสงค์

- 1.เตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับต้น
2. พัฒนาและเข้าใจตนเอง บริหารทีมอย่างมีคุณภาพ
3. แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
4. ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้แก่บุคลากร
5. สร้างเครือข่ายระหว่างโรงพยาบาล

Mind set

กระบวนการคิดของแต่ละบุคคลในการแสดงออก

1. fixed mindset กรอบแนวคิดดั้งเดิม
2. growth mindset กรอบแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น

Non - Technical Skill

ทักษะรอบด้านของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการคิด การสื่อสาร และทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และประโยชน์สูงสุด เมื่อทำภารกิจใดภารกิจหนึ่ง

Organization Behavior

เป็นการศึกษาพฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา และรัฐศาสตร์

การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR)

คือการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ในยุคVUCA คือยุคที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ โดยใช้ทักษะความสามารถของผู้นำ ด้วยการมีวิสัยทัศน์ การฟัง การทำความเข้าใจ สามารถสื่อสารได้ทั่วทั้งองค์กร

Budgetary Principle & Management

การแสดงแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบของตัวเลข เพื่อนำไปใช้จัดการบริหาร และประเมินผลองค์กร ต้องเข้าใจในเรื่องของงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ต้นทุน ต้องมีการวางแผนการเงิน และวิเคราะห์การลงทุน

การตัดสินใจว่าจะลงทุนหรือไม่ จะต้องเปรียบเทียบรายได้ที่พึงได้รับจากการลงทุนกับรายจ่ายที่เกิดจากการลงทุนนั้น

The New leadership Skill : Leadership as Coach

การทำงานกับผู้นำที่มีบุคลิกภาพสี่ตัว 4 ทศ 1.ผู้นำแบบกระตือรือร้น : ต้องกระซิบต้นตัว อย่าง 2.ผู้นำแบบอินทรี: คิดใหญ่ พร้อมบิน อย่านำคำเราออกจากปาก 3.ผู้นำแบบหมี : เตรียมพร้อม อย่านอน 4. ผู้นำแบบหนู : มีการให้และรับ อย่างจับแบบ ไม่เข้าใจกัน

Coach&Mentoring

Coaching : การตั้งคำถาม มีโค้ช ไม่มีประสบการณ์ตรง มองไปข้างหน้า

Mentoring : เป็นการให้คำตอบ มีโค้ชที่จะช่วย มีประสบการณ์ตรง เชื่อมโยงอดีต

ผู้บริหารระดับต้น

การพัฒนาบุคลิกภาพและการบริการที่เป็นเลิศ

บุคลิกภาพ : ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่ผู้คนรอบข้างจะมองเห็น และกระบวนการในการพัฒนาบุคลิกภาพสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1)วิเคราะห้ตนเอง 2)ปรับปรุงแก้ไข 3)การแสดงออกใหม่ 4)ประเมินผล การบริการที่เป็นเลิศ : คือการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ

Quality Management

การบริหารจัดการต้องให้เป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับข้อกำหนด โดยใช้เครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ เช่น PDCA CQI R2R Lean เป็นต้น

Business Continuity Management

คือแนวทางในการกำหนดนโยบายมาตรฐาน และกระบวนการการทำงานของทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า ในกรณีที่มีเหตุการณ์รุนแรงที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ธุรกิจงานที่สำคัญจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินงานในเวลาที่เหมาะสม

Project Management

การบริหารโครงการคือการจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่เหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขสามประการคือ เวลา งบประมาณ คุณภาพ

Performance Management

เป็นกระบวนการในการวัดผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล การปรับปรุงระบบ และวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน

การมอบหมายและการติดตามงาน

ประเภทของลูกน้อง 4 ประเภท

- 1.ประเภท The star พนักงานมืออาชีพ มีความคิดเชิงบวก ความมอบหมายงานที่ทำหาย การติดตามงาน ควรให้อิสระทางความคิด
- 2.ประเภทwork horse : ซื่อสัตย์ พร้อมเรียนรู้ ความมอบหมายงานที่ไม่อยากงานเกินไป ในช่วงเริ่มต้น การติดตามงานควรติดตามอย่างใกล้ชิดในระยะแรก
- 3.ประเภท problem child: มีอีโก้สูง ความมอบหมายงานที่ทำหาย การติดตามงานให้ติดตามห่าง ๆ
- 4.ประเภท dead wood : วัน ๆ ไม่สนใจงาน ความมอบหมายงานที่ไม่สำคัญ การติดตามงานควรทำอย่างใกล้ชิด กล้าเรียกคุย

Transformative learning

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างลึกซึ้ง ผ่านประสบการณ์สร้างสำนึกใหม่ และเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ ให้เกิดความเข้าใจในตนเอง เข้าใจโลก และความสัมพันธ์ทางสังคม มีทักษะในการค้นคว้า วิเคราะห์ สังเคราะห์ สะท้อนคิด มีความคิดสร้างสรรค์

ผู้จัดทำ ชื่อ นางสาว พิรญา กระต่ายทอง
ตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
หน่วยงาน หออภิบาลผู้ป่วยหนักทารกแรกเกิด