สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ ส่วนพัฒนาบุคลากร
สำนักการแพทย์
รับที่ 9708
๒๖ ต.ค. ๒๕๖๕
เวลา 10.20.

สำนักการแพทย์ รับเลขที่ 19814 วันที่ ๒๕ ต.ค. ๒๕๖๕ เวลา 16.30 กรุงเทพมหานคร

ด่วนที่สุด

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ (ฝ่ายวิชาการและแผนงาน โทร. ๐ ๒๒๘๙ ๗๑๐๑ หรือโทร. ๘๔๒๙ โทรสาร ๐ ๒๒๘๒ ๓๐๕๓)

ที่ กท ๐๖๐๗/ ๑๐๖๙๕ **วันที่** ๒๕ ต.ค. ๒๕๖๕ สพบ.

เรื่อง ขอส่งรายงานการเข้ารับการฝึกอบรม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์

๒๕ ต.ค. ๒๕๖๕

ตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ กท ๐๔๐๑/๕๖๓ ลงวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕ และตามหนังสือด่วนที่สุด ที่ กท ๐๔๐๑/๑๒๔๘ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๕ ปลัดกรุงเทพมหานครอนุมัติให้ นายคมสัน โสตางกูร ตำแหน่ง เภสัชกรชำนาญการพิเศษ (ด้านเภสัชกรรมคลินิก) สังกัดกลุ่มงานเภสัชกรรม เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร สาขาการบริหารโรงพยาบาล รุ่นที่ ๕๑ ณ โรงเรียนการบริหารงานโรงพยาบาล คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และต่างประเทศ ใช้เวลาราชการ มีกำหนด ๔๙ วัน ดังนี้

- ฝึกอบรมในประเทศ ระหว่างวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ถึงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๕ (อบรมทุกวันจันทร์ – วันพุธ หรือวันอื่นๆ ตามที่หน่วยงานผู้จัดการฝึกอบรมกำหนด) จำนวน ๔๔ วัน
- ศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ ๑๒ – ๑๖ กันยายน ๒๕๖๕ จำนวน ๕ วัน นั้น

โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ ขอส่งรายงานผลการเข้ารับการอบรมและรายงานผลการศึกษาดูงานฯ ดังกล่าว จำนวน ๑ ชุด ตามเอกสารแนบท้าย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นายพระเทพ แซ่เฮ้ง)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

☑ กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ
☐ กลุ่มงานพัฒนาการบริหาร

(นางรัตนา มูลนางเดียว)
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ
กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ ส่วนพัฒนาบุคลากร
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร
สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ สำนักการแพทย์
๒๖ ต.ค. ๒๕๖๕

แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท ๐๔๐๑/ 563 ลงวันที่ 11 พฤษภาคม 2565

ซึ่งข้าพเจ้า (ชื่อ – สกุล) รวมสิน นามสกุล โรจนกูล

ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการพิเศษ สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน กลุ่มงานนิติกร

กอง โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ สำนัก/สำนักงานเขต พระนคร

ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศ หลักสูตร พระราชบัญญัติ

ระหว่างวันที่ 30 พฤษภาคม ถึง 30 กรกฎาคม 2565

ณ สถาบันพระบรมราชชนก โรงพยาบาลราชวิถี เบิกค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 190,000 บาท

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ

๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน

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

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ .....ผู้รายงาน

(รวมสิน โรจนกูล)

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

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ – นามสกุล นายคมสัน โสตางกูร

อายุ ๕๔ ปี การศึกษา เภสัชศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๑.๒ ตำแหน่ง เภสัชกรชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบ (โดยย่อ) ๑. ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม
๒. คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี ๒๕๖๕

สาขา -

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

งบประมาณ ☑ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร ☐ เงินบำรุงโรงพยาบาล
☐ ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน ๑๑๐,๐๐๐ บาท

ระหว่างวันที่ ๓๐ พฤษภาคม – ๒๐ กันยายน ๒๕๖๕ สถานที่ โรงพยาบาลรามาธิบดี

คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการอบรม หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี ๒๕๖๕

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมนา ปฏิบัติการวิจัย
(โปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการ)

๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารที่เป็นเครื่องมือพื้นฐาน และการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างครบถ้วน

๒.๑.๒ เพื่อสามารถนำความรู้ด้านการบริหารที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๓ เพื่อสามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในด้านการบริหารโรงพยาบาลได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้เชิงบริหาร และเสริมสร้างสัมพันธภาพและเครือข่ายระหว่างนักบริหารโรงพยาบาลของแพทย์หลากหลายสาขาวิชาชีพ

๒.๒ เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย การพัฒนาตนเองและภาวะผู้นำ (Self-Development & Leadership) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Management) การบริหารจัดการทั่วไป (General Management) และการบริหารจัดการโรงพยาบาล (Hospital Management)

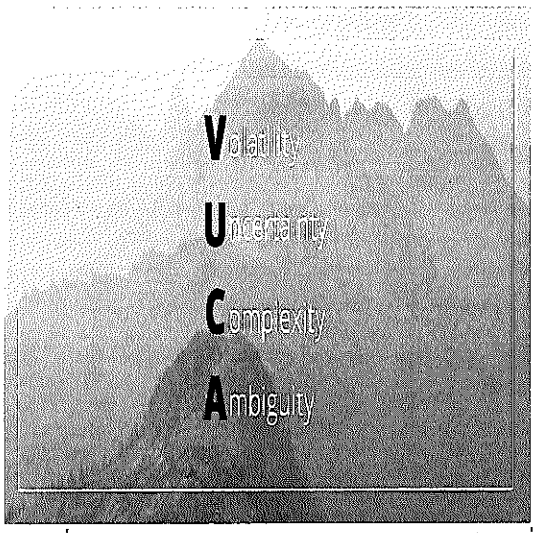
การพัฒนาตนเองและภาวะผู้นำ (Self-Development & Leadership)

ทักษะชีวิตที่เรียกว่า Non-Technical Skills หรือบางครั้งเรียกว่า Soft Skills ประกอบไปด้วยทักษะทางปัญญา ทางสังคม และทักษะรอบด้านของบุคคล ที่ใช้ร่วมกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน technical skills ตัวอย่างเช่น การตระหนักว่าเป็นสถานการณ์ที่มีปัญหา การรู้ขีดความสามารถของตนเอง การมีภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่เหมาะสม การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ แต่ละบริบทก็ต้องการรายละเอียดของทักษะที่แตกต่างกันไป เพื่อเพิ่มความปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทำภารกิจใดภารกิจหนึ่ง

Non-Technical Skills มีหลากหลายทักษะที่ผู้บริหารควรฝึกฝนเพิ่มเติม ทักษะที่สำคัญได้แก่

- Deep Listening การฟัง เป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหาร เป็นการฟังเพื่อรวบรวมข้อมูลนำไปสู่การสรุปความ ค้นหาประเด็นปัญหา และเป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจเมื่อใช้ร่วมกับภาษากายที่เหมาะสม
- Communication การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเลือกใช้วจนภาษา และอวจนภาษาที่สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ สามารถส่งเสริมให้การสื่อสารแต่ละครั้งมีผลลัพธ์ที่ดี
- Critical Thinking and Creativity การวิเคราะห์ แก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์
- Emotional Intelligence ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการจัดการอารมณ์
- Management การจัดการ บริหารเวลา และความสามารถในการตัดสินใจ
- Collaboration การทำงานกับผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพ
- Adaptability ความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

VUCA concept emerged to **explain emerging new world dynamics.**



V- Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว

U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย

C-Complexity มีความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ

A-Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้

ภาพที่ ๑ ความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่กับโลกที่ผันผวนและสลับซับซ้อน

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ ๕ ระดับ (John C Maxwell)

๑. ผู้นำที่ถูกแต่งตั้งโดยตำแหน่ง (position rights) คือผู้นำที่ผู้ตามโดยตำแหน่ง จำเป็นต้องตาม

๒. ผู้นำที่ถูกแต่งตั้งโดยได้รับความนิยมและชื่นชอบจากผู้ตาม (permission relationships) สาเหตุมาจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่วนใหญ่จะเห็นความสัมพันธ์ระดับนี้ในองค์กรขนาดเล็กที่ ทำงานกันแบบครอบครัว

๓. ผู้นำที่ได้แสดงให้ผู้ตามเห็นว่ามีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และคุณสมบัติเด่นของผู้นำระดับนี้คือ มีความกระตือรือร้นในการบริหารงานแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ (production results) ทำให้คนในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลให้ขับเคลื่อนทีมให้ขยันทำงานตาม

๔. ผู้นำที่ชอบส่งเสริมคนในองค์กรให้มีทักษะและความสามารถเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรักองค์กรที่ช่วยให้พวกเขามีพัฒนาการที่ดีและทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่ามากขึ้น เป็นผู้นำที่ชอบแบ่งปันความรู้และชอบพัฒนาคน (people development reproduction) ทำให้องค์กรมีกลิ่นอายแห่งการเรียนรู้ และมีแต่คนเก่ง ๆ ที่อยากทำงานด้วยในระยะยาว ผู้นำระดับนี้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง มีเป้าหมายร่วมกับองค์กร สามารถทำงานเป็นทีมโดยมีทักษะการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ เน้นผลลัพธ์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ รักการ พัฒนาตนเอง สามารถทำให้ทีมมีความไว้เนื้อเชื่อใจกัน (Trust) เป็นทีมที่ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน (Engagement) และมีความรับผิดชอบทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Accountability) (Cooperation Teamwork-Collaboration)

๕. ผู้นำที่ได้รับความเคารพนับถือ ศรัทธาจากผู้ตาม (pinnacle respect) โดยเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพ เนื่องจากการที่เคยได้ช่วยเหลือผู้อื่นมากมายจนเป็นที่ยอมรับของทุกคน เป็นผู้ให้แรง บันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จอีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในเรื่องของ ศีลธรรมและการทำงาน

ภาพที่ ๒ ผู้นำต้องมี “ภาวะผู้นำสูง” การนำที่ลูกน้องต้องการคือการเข้าไปร่วม “รู้-คิด-ทำ-แก้ไข-รับผิดชอบ”

ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง แต่ ภาวะผู้นำอาจมีในผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ผู้นำจำเป็นต้อง

– รู้จักที่จะเรียนรู้ (learn) ละทิ้งความรู้เดิมที่ล้าสมัย (unlearn) สามารถเริ่มเรียนรู้ใหม่ (relearn)

– มีสติที่รู้เท่าทันอารมณ์ (mindfulness) ตระหนักรู้ในตัวเอง รู้จักตัวเองอย่างถ่องแท้ รู้ว่า ตัวเองคิดอะไร รู้สึกอะไร รู้อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด (self- awareness)

– มีกรอบความคิดแบบเข้าใจโลก เข้าใจผู้คนตามความเป็นจริง มุ่งเน้นผลลัพธ์ของส่วนรวม ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของผู้อื่นด้วย มองคนเป็นคน (Intelligence mindset)

– มีทักษะการฟังที่ใส่ใจผู้พูดอย่างแท้จริง โดยปราศจากการตัดสิน ฟังลึกกว่าแต่คำพูด ได้ยิน หรือรับรู้ความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการ คุณค่า และความเชื่อ เอาใจเขามาใส่ใจเรา เสริมพลังให้ทีมงาน

– การสื่อสารที่ดี โดยทั่วไปสารจะประกอบด้วยข้อเท็จจริง (ร้อยละ ๙๓) อารมณ์ (ร้อยละ ๗) ระหว่างการสื่อสารควรเน้นข้อเท็จจริงซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารในทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะมนุษย์มีแนวโน้มที่จะเอียงเอนไปสนใจกับอารมณ์ที่เคลือบข้อเท็จจริงอยู่เสมอ รวมทั้งการที่เราเป็นผู้รับสาร จำเป็นที่จะต้องแยกให้ออกว่า อะไรเป็นข้อเท็จจริง และอะไรเป็นความคิดเห็น

– การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย น้ำเสียง ซึ่งมีหลายระดับตามบริบทและเนื้อหา สีหน้าท่าทาง และการใช้สายตา ขณะนำเสนอจะต้องคำนึงถึงพื้นที่ น้ำหนัก เวลา อย่างสมดุล อาจสร้างสมดุลให้ประโยค โดยเชื่อมกันระหว่างสองสิ่งที่อาจแตกต่างกันแต่ทำให้ผู้ฟังเห็นภาพของความเป็นไปได้จากประโยค หรือ ภาษาที่สื่อความสมดุลนั้น พึงระวังคำพูด (Word) ที่อาจกลายเป็นดาบ (Sword) ได้

– มีความสามารถในการจูงใจในทางที่ถูกที่ควร โดยพิจารณาจากความต้องการ พฤติกรรม รางวัล และการให้ ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์

– มีทักษะการขจัดความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง (Conflict management & negotiation)

– สามารถบริหารทรัพยากรบุคคล และคนเก่งในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ได้ทำงานที่มีความท้าทายและสามารถเติบโตได้ตามสายงาน

– จุดเริ่มต้นในการสร้างทีมงานที่ผูกพันต่อองค์กรต้องเริ่มจากตัวผู้นำเอง ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ติดต่อกันได้ ถ้าผู้นำรู้สึกผูกพันในสิ่งที่ทำ คนรอบข้างก็จะสามารถซึมซับความกระตือรือร้นนั้น และจะเข้ามาร่วมกับคุณเอง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People Management)

ทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ยุคปัจจุบันหลายองค์กรหันมาใส่ใจเรื่องนี้อย่างจริงจัง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องวางกลยุทธ์ตลอดจนกำหนดกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาน้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย

การบริหารจัดการทรัพยกรมนุษย์ มีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบข่ายงาน ดังนี้

๑. การสรรหาทรัพยกรบุคคลและจัดการด้านแรงงาน (Recruitment and Staffing) เริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านแรงงาน ประเมินกำลังคน จัดสรรกำลังพลให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานขององค์กรราบรื่นไม่ติดขัด หน้าที่สำคัญด่านแรกก็คือการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของพนักงานได้ดีและจัดจ้างพนักงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่ยอดเยี่ยมที่จะทำให้ได้บุลากรที่ดีมีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพเข้ามาร่วมงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

๒. การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะ องค์ความรู้ หรือแม้กระทั่งทักษะใหม่ ๆ บางองค์กรในยุคปัจจุบันยังส่งเสริมการอบรมทักษะด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มุ่งเน้นที่การบริหารงานด้วย อย่างเช่น การอบรมการเป็นผู้นำ การอบรมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของพนักงานแล้วก็ยังช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้นตามไปด้วย

๓. การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน (Payroll Management) อัตราจ้างงานเป็นเรื่องที่สำคัญและละเอียดอ่อน โดยไม่ใช่เฉพาะการจ่ายเงินเดือนเท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลระบบการจ่ายเงินเดือนไม่ให้สะดุด ตามเทคโนโลยีอันทันสมัยให้ทัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประเมินงบประมาณอัตราจ้าง การบริหารงบประมาณ การประเมินเงินเดือนให้แต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านการเงินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพ กองทุนต่าง ๆ ภาษี, ค่าชดเชยในกรณีต่าง ๆ ฯลฯ รวมถึงการต้องติดตามข้อมูลด้านนี้ตลอดเวลา มีการเปรียบเทียบกับองค์กรระดับเดียวกัน ไปจนถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อองค์กร สำหรับภาครัฐอาจมีปัญหาเรื่องการกำหนดอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน การดึงให้คนเก่งหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในสายขาดแคลน จึงเป็นจุดอ่อนสำคัญที่มักไม่สามารถรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้คงอยู่ได้

๔. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisals and Performance Management) องค์กรต้องคอยติดตามดูประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าได้คัดสรรคนเข้ามาทำงานได้ตรงตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงไร สมควรจะจ้างต่อหรือไม่ หรือสมควรจะส่งเสริมด้านใดให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือเปล่า การประเมินผลนี้นอกจากจะดูในเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงานหรือองค์กรแล้ว ก็ยังมีประโยชน์ต่อการประเมินอัตราจ้าง โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนสายงานได้อีกด้วย

๕. การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง (Conflict Resolution) แต่ละองค์กรต่างก็มีความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนมีพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันด้วย ฉะนั้นจึงไม่ใช่สิ่งแปลกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทั้งความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวไปจนถึงความขัดแย้งในเรื่องงาน การบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดปัญหา และช่วยแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดวิกฤติต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่สามารถใช้ระบบตลอดจนบริการต่าง ๆ แก้ได้ เช่น การช่วยเหลือเรื่องสิทธิในการลาจากกรณีต่าง ๆ เป็นต้น

๖. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation) องค์กรจำเป็นจะต้องประสานความสัมพันธ์ของแรงงานในส่วนต่าง ๆ ให้ดี แรงงานสัมพันธ์นี้คือเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงานด้วย และหากบุคลากรเกิดความร่วมมือกันอย่างดีเยี่ยม แน่นอนว่าองค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย อันที่จริงแล้วแรงงานสัมพันธ์นั้นมีรายละเอียดยิบย่อยมากมาย ตั้งแต่การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับบุคลากร ไปจนถึงการประสานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้องค์กรไม่เกิดปัญหาในเรื่องนี้ขึ้น ฝ่ายบุคคลที่ดีนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และไม่ควรสร้างความแตกแยก หรือไม่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร เพราะหากงานแรงงานสัมพันธ์บกพร่องก็อาจเป็นส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาในองค์กรได้

การเปรียบเทียบบุคลิกของบุคคลกับสัตว์ ๔ ทิศ

สัตว์ ๔ ทิศ คือ คุณลักษณะจากสัญลักษณ์ที่เกิดจากชาวพื้นเมืองอเมริกันได้มีชีวิตที่ผูกพันธ์กับธรรมชาติและสังเกตเห็นคุณลักษณะที่มีในสัตว์เหล่านั้นร่วมกับลักษณะและคุณค่า สัตว์ ๔ ทิศ มีที่มาจาก The medicine wheel หรือ Celtic wheel จึงอาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่ากงล้อ ๔ ทิศ

Style	กระทิง	หมี	อินทรี	หนู
ลักษณะ	เน้นเป้าหมาย ชอบลงมือทำ กัดไม่ปล่อย กล้าเผชิญหน้า	ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ทำตามขั้นตอน เน้นรายละเอียด	คิดกว้าง อ่านมาก คิดนอกกรอบ แต่ไม่ค่อยลงมือทำ	ชอบเข้าสังคม ตามใจเพื่อน ขี้เกรงใจ ใช้ความรู้สึกและอารมณ์สูง
การพูดคุย	ต้องพูดตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม ให้เกียรติ	ต้องคุยกันด้วยหลักการและเหตุผล เน้นขั้นตอน	ต้องคุยด้วยไอเดียใหม่ๆ มีทางเลือกที่น่าสนใจ	ต้องพูดคุยด้วยความสบายใจ ไม่เครียด
การทำงานร่วมกัน	ต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีผลประโยชน์ร่วมกัน กล้าได้กล้าเสีย	ต้องมีระบบระเบียบขั้นตอนที่ชัดเจน ต้องเตรียมข้อมูลก่อนพูดคุยให้ดี	ต้องมีเป้าหมายที่ท้าทาย เสนออะไรใหม่ๆ ไม่ซ้ำกับของเดิม	ชอบทำงานเป็นทีม สร้างแนวร่วม ใส่ใจกับความรู้สึกให้มาก
ตัวอย่างสายงานที่พบได้มาก	ผู้บริหาร วิศวกร หัวหน้างาน	นักบัญชี นักการเงิน ไอที	นักการตลาด นักวิจัย	HR วิทยากร โค้ช

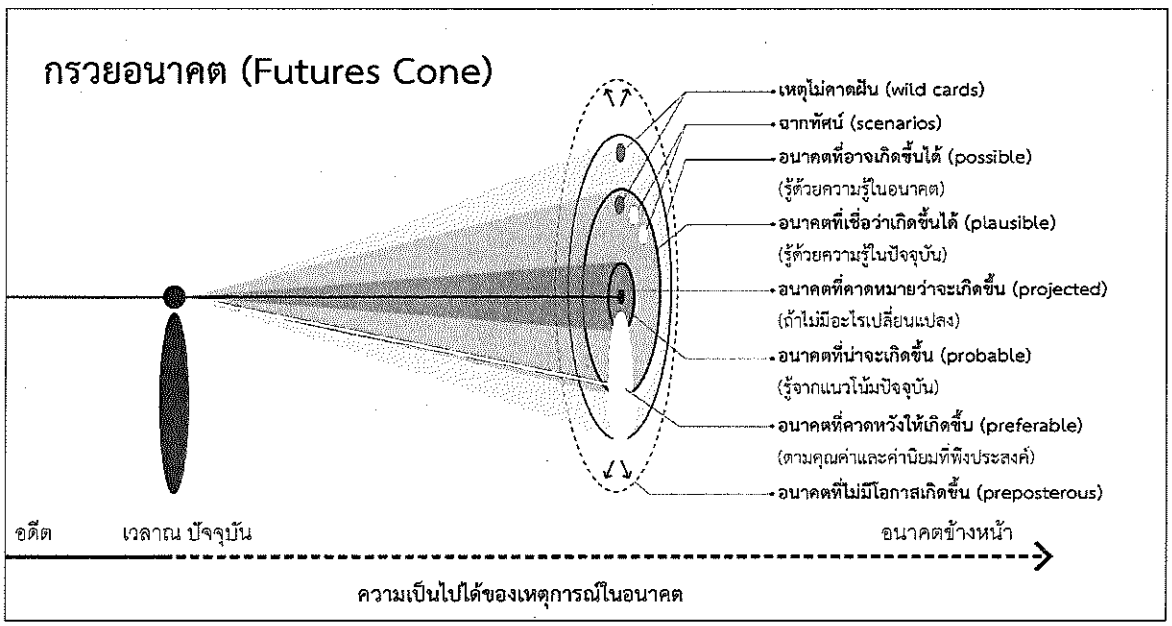
ภาพที่ ๓ บุคลิกภาพ กับสัตว์ ๔ ทิศ

ตามธรรมชาติของมนุษย์ คนเราจะไม่เด่นชัดไปในแบบใดแบบหนึ่งเสียทั้งหมด แต่จะมีบุคลิกแบบผสมผสานรวมอยู่ในคนเดียวกัน แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ แต่การเรียนรู้และพัฒนาตนเองจะทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่จุดสมดุลได้

การทำความเข้าใจว่าแต่ละคนมีคุณลักษณะใดของสัตว์ ๔ ทิศช่วยทำให้เรารู้จักตัวเอง และสามารถนำไปปรับปรุงเพื่อสร้างความสมดุลย์ของคุณลักษณะตัวเองได้ นอกจากนั้นเมื่อการได้รู้ลักษณะของตนเองยังช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้อีกด้วย

การบริหารจัดการทั่วไป (General Management)

การคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Foresight) หรือการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ สืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอนาคตมีรูปแบบความไม่แน่นอนซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยข้องมากมาย ซึ่งเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ เช่น แบบเส้นตรง ซึ่งค่อนข้างมีความชัดเจน แบบอนาคตที่มีทางเลือก แบบอนาคตที่มีพิสัย และอนาคตที่กำกวม นั่นคือเวลาที่มองอนาคตจะคล้ายมองผ่านกรวยคือมีความน่าจะเป็นที่จะถูกต้องและมีโอกาสเกิดความคลาดเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน นั่นเป็นเพราะเราเห็นเพียงปัญหาหรือปรากฏการณ์ซึ่งคือประเด็นปัญหาที่พูดกันอยู่ทั่ว ๆ ไป แต่เราไม่เห็นสาเหตุหรือจุดเริ่มต้นของปัญหาซึ่งเป็นสาเหตุจากสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรม



ภาพที่ ๔ กรวยอนาคต ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคต

การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ระบุแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น (Identify Trends) ระยะสั้นคือการเปลี่ยนแปลงใน ๓-๕ ปี ระยะกลางเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดใน ๖-๑๐ ปี หรือเมกะเทรนด์ (Megatrend) คือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบเป็นวงกว้างครอบคลุมระดับโลกในระยะเวลามากกว่า ๒๐ ปี

๒. วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน (Understand Drivers) นิยมสำรวจสภาพแวดล้อมเชิงลึกเพื่อคาดการณ์อย่างรอบด้าน โดยอาศัยข้อมูลทุกมิติที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเหมาะสม

๓. จำลองสถานการณ์ (Create Scenario) เป็นการสมมติสถานการณ์ในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ๓-๕ แบบ จากปัจจัยต่าง ๆ ที่รวบรวมข้อมูลไว้ก่อนแล้วข้างต้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบ โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างรอบคอบ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้จำเป็นต้องนำเสนอ

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relations) ของปัจจัยต่าง ๆ เช่น เพราะเกิดสิ่งนี้ จึงอาจจะเกิดสิ่งนี้ตามมา โดยไม่ลืมคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบด้านไว้ด้วย การตั้ง “ชื่อเรื่อง (Title)” ที่จำง่ายและสะท้อนสาระสำคัญของภาพอนาคตแต่ละแบบให้พอเข้าใจได้ทันที

๔. สื่อสารกลยุทธ์ (Inform strategy) เมื่อได้ผลลัพธ์แล้ว การสื่อสารออกไปยังผู้ร่วมงานในภาคส่วนต่าง ๆ มีความสำคัญมาก เพราะการคาดการณ์เชิงกลยุทธ์เป็นเพียงชิ้นส่วนหนึ่งในการประกอบสร้างความสำเร็จเท่านั้น เราจำเป็นที่จะต้องนำเอาความเป็นไปได้ที่คาดการณ์ขึ้นมา ไปปรับใช้สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการสื่อสารออกไปยังผู้อื่น นำมาใช้ทดสอบกลยุทธ์เดิมเพิ่มเติมให้ให้มีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น และปรับทิศทางอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

เทคนิคการศึกษาอนาคตทำได้หลายวิธี เช่น

๑. เทคนิคสำรวจแนวโน้ม (trend exploratory)

๒. เทคนิคเดลฟาย (delphi)

๓. เทคนิคสร้างภาพอนาคต (scenario)

๔. เทคนิคเมตริกซ์ (matrix)

๕. เทคนิคต้นไม้สัมพันธ์และแผนที่บริบท (relevance tree and contextual map)

๖. เทคนิคสภาพการณ์จำลอง (simulation)

๗. เทคนิคการวิเคราะห์ของมอนติคาร์โล (Monte Carlo analysis)

๘. เทคนิค Morphological

๙. เทคนิคหาทางเลือก (alternative futures)

๑๐. เทคนิคเชิงสถิติของเบอิเซี่ยน (Bayesian statistical)

๑๑. เทคนิควิเคราะห์พลังขับ (force analysis)

๑๒. เทคนิคลูกโซ่สัมพันธ์ของมาร์คอฟ (Marcov Chain)

๑๓. เทคนิคสิ่งบอกเหตุ (precursor)

การสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในยุคปัจจุบันที่มีการใช้สื่อสังคม (Social media) ในการสะท้อนความคิด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ และก่อให้เกิดกระแสความไม่เข้าใจในสังคมที่กว้างขวาง การกำหนดว่าประสบกับภาวะวิกฤตหรือยัง ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ๓ ด้านคือ

๑. การรับรู้ ในมุมมองของผู้รับสาร

๒. ผลกระทบ ที่เกิดขึ้นทั้งกับบุคคล องค์กรระดับต่าง ๆ

๓. ความเสียหาย เช่นการถูกฟ้องร้อง การเสียชื่อเสียง

เมื่อได้รับทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ แล้ว การจัดการที่สำคัญคือการสื่อสารออกไปสู่สังคม หรือคู่กรณีได้รับทราบถึงข้อเท็จจริง และบรรลุข้อตกลงร่วมกันโดยเร็ว เพื่อลดผลกระทบหรือปัญหาที่อาจจะตามมาในอนาคต ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารในภาวะวิกฤตได้อย่างมืออาชีพ จึงควรกำหนดแนวทางการจัดการ ดังนี้

๑. ระบุปัญหา

๒. จำแนกกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้เสีย

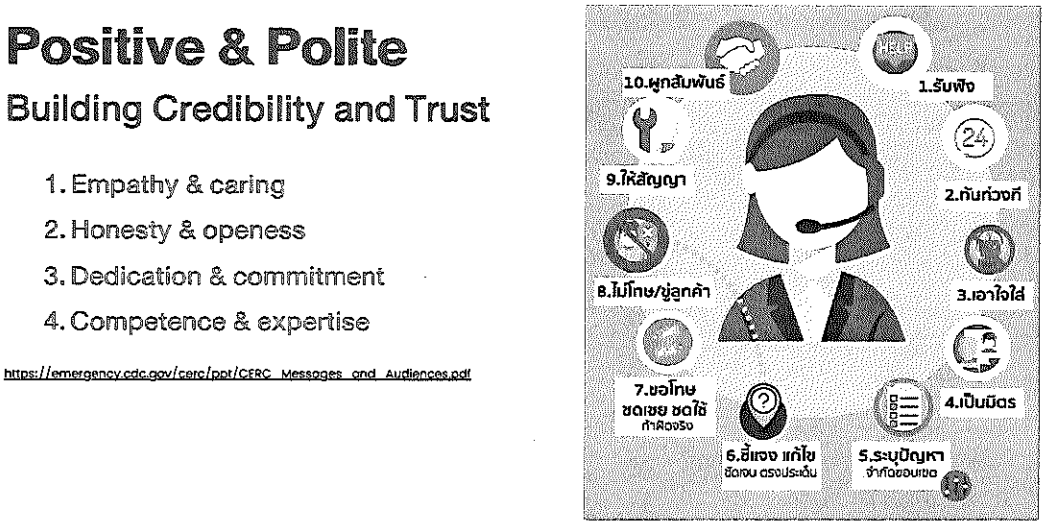
๓. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การสื่อสาร

๔. เลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสม

๕. ออกแบบข้อความและสื่อที่จะใช้สื่อสาร

๖. เลือกใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

การสื่อสารในด้านบวก ด้วยความสุภาพ จะสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับคู่สนทนา ผู้ที่จะสื่อสารต้องวางแผนและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความรู้สึกว่าทุกคนต่างได้รับผลลัพธ์จากการเจรจาที่ทั้งคู่รู้สึกว่าบรรลุตามความเหมาะสม (win-win situation)



ภาพที่ ๕ การสื่อสารในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพ

การรับมือกับสื่อสังคมด้านลบ การมีทีมสื่อสารซึ่งสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว มีการติดตามอย่างเปิดเผยต่อเนื่อง สื่อสารตามแนวทางสันติวิธี มีการประเมินวิเคราะห์ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงบ่อย และการสร้างแฟนพันธุ์แท้ และการสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ โดยบุคคลที่มีชื่อเสียง จะช่วยให้การสื่อสารกลับในด้านลบ ได้ผลลัพธ์กลับมาเป็นด้านบวก

ภาพที่ ๖ เทคนิครับมือคอมเมนต์ด้านลบ

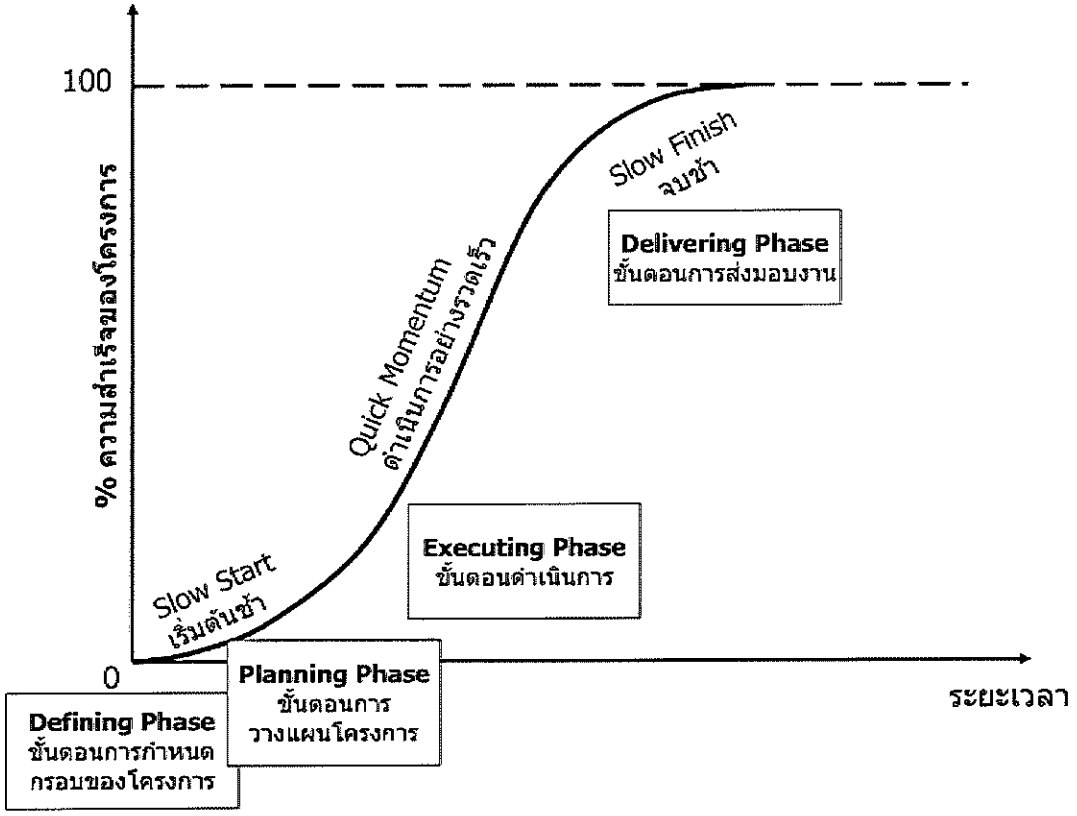
การจัดการโครงการ (Project Management)

โครงการ คือ กิจกรรมที่มีความซับซ้อน ไม่ใช่งานประจำ (non-routine) อาจเป็นความพยายามเพียงครั้งเดียวภายใต้ข้อจำกัดของเวลา งบประมาณ ทรัพยากร และรายละเอียดของโครงการที่กำหนด เพื่อให้บรรลุความต้องการของผู้รับผลงาน/ลูกค้า

ลักษณะของโครงการคือ

- มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- มีระยะเวลาที่ถูกกำหนดอย่างชัดเจน มีจุดเรื่อมต้น และจุดสิ้นสุดที่แน่นอน
- มีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และหลายหน่วยงานในองค์กร
- เป็นกิจกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน
- มีการระบุและจำกัด เวลา งบประมาณ และ รายละเอียดความต้องการ

วัฏจักรของการดำเนินโครงการ (Project Life Cycle) เป็นช่วงระยะเวลาดำเนินโครงการที่ถูกจำกัด แบ่งเป็น ๔ ขั้น ดังนี้



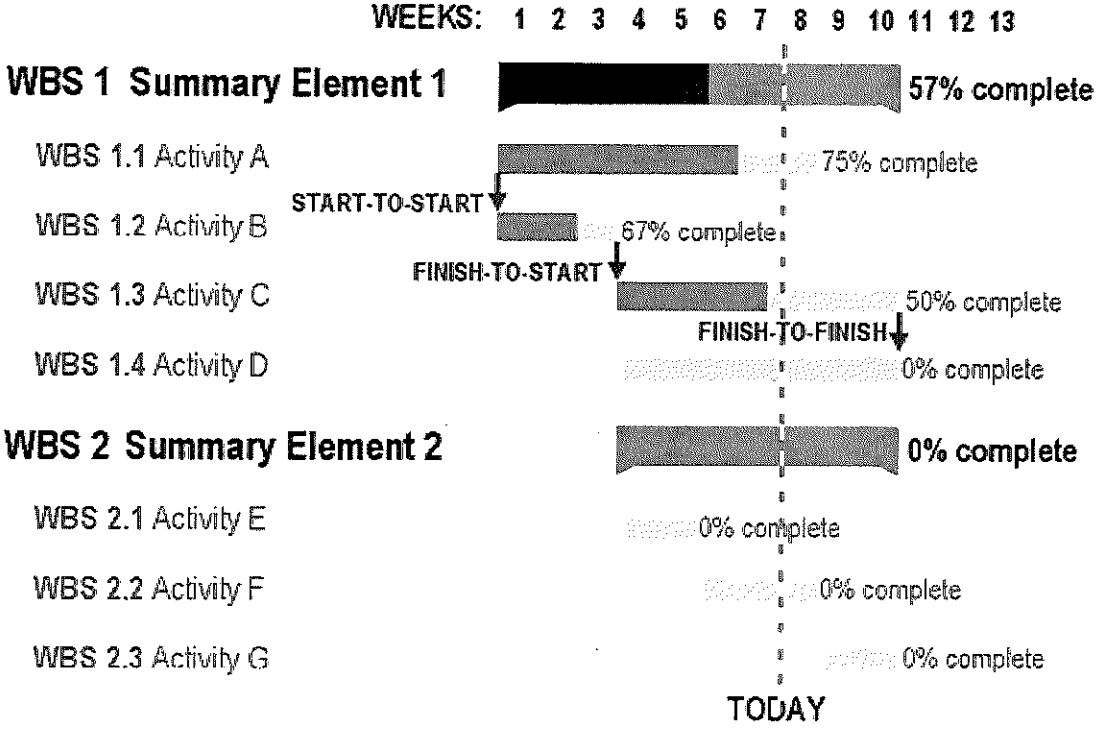
ภาพที่ ๗ วัฏจักรของโครงการ

๑. การกำหนดกรอบของโครงการ (Defining Phase) : กำหนดเป้าหมาย รายละเอียดกิจกรรม และความรับผิดชอบ เตรียมแผนดำเนินกาสนับสนุนโครงการ ระบุปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

๒. การวางแผนโครงการ (Planning Phase) : วางแผนตารางการดำเนินงานอย่างละเอียด ทดสอบความสามารถในการนำไปใช้ ยืนยันการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนิน

โครงการ เช่น สิ่งขอคงคลัง สิ่งของที่ต้องจัดหา แรงงาน งบประมาณ จัดเตรียมและเผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับโครงการและขั้นตอนการดำเนินงาน

๓. การดำเนินการตามแผน (Executing Phase) : ดำเนินการผลิต ก่อสร้าง หรือติดตั้ง ทดสอบระบบต่าง ๆ ว่าสามารถดำเนินการตามแผนหรือไม่ จัดทำเอกสารทางเทคนิคสำหรับอธิบายวิธีการทำงานระบบต่าง ๆ รายงานความคืบหน้าของการดำเนินการ ปรับเปลี่ยนกิจกรรมตามความเหมาะสม ตรวจสอบคุณภาพงาน และคาดการณ์ล่วงหน้า



ภาพที่ ๘ แผนผังกำหนดการของโครงการ แสดงสถานะความสำเร็จของการดำเนินโครงการในปัจจุบัน

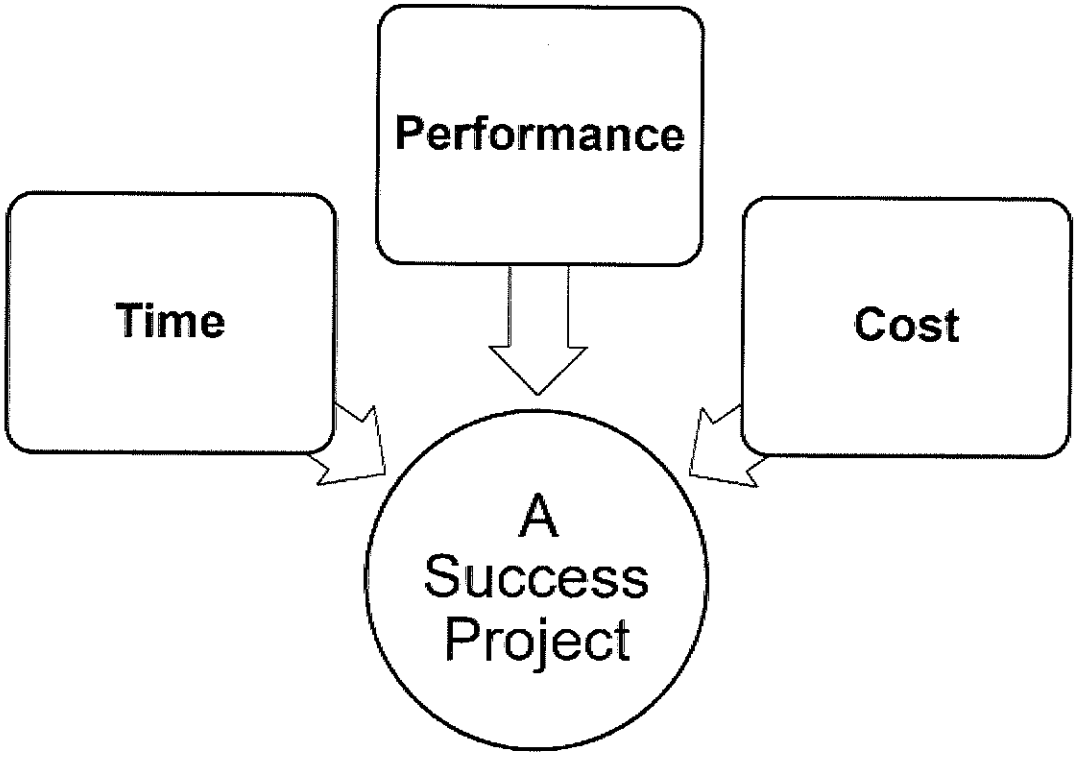
๔. การส่งมอบงาน (Delivering and Divertment Phase) : ส่งมอบงาน อบรมการใช้งานให้กับผู้ใช้สินค้า ถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่งมอบเอกสาร ลดกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ออกจากโครงการ โอนย้ายทรัพยากรต่าง ๆ คืนให้กับหน่วยงานหลัก ทบทวนกิจกรรมที่ผ่านมา สรุปถอดบทเรียนเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานในครั้งถัดไป

ประเด็นที่พบบ่อยคือความต้องการเร่งโครงการให้สำเร็จเร็วขึ้น ซึ่งมีเงื่อนไขที่ต้องดำเนินการคือ

- เพิ่มทรัพยากร
- จ้างหน่วยงานนอกทำงานบางอย่างแทน (Outsourcing)
- จัดทีมที่มีความสามารถสูง (Core Project Team) มาช่วยในโครงการ
- จัดกระบวนการทำงานโดยให้บุคลากรรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนเฉพาะ (เพื่อสร้างทักษะ และลดความผิดพลาด)
- มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และตรวจสอบงานที่รวดเร็ว
- ลดรายละเอียด / ปริมาณ /ขอบเขตงานที่ต้องส่งมอบ (ลด project scope)
- ต่อรองเพื่อลดคุณภาพงาน
- นำงานในขั้นตอนถัดไป มาเริ่มทำหลังจากขั้นตอนก่อนหน้าเสร็จไปบางส่วนแล้ว (Laddering)

- ลดระยะเวลาด้วยวิธี Crashing

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการโครงการให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบไปด้วย ๓ ปัจจัยหลักคือ เวลา ประสิทธิภาพงาน และค่าใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น งานที่ต้องการใช้เวลาน้อย จำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิงาน เช่น การเพิ่มแรงงาน การเทคโนโลยีที่สูงขึ้น การใช้ทรัพยากรที่มากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อค่าใช้จ่ายโครงการที่สูงขึ้น เป็นต้น



ภาพที่ ๙ องค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการโครงการ (The Three Essences of Project Management)

การบริหารจัดการโรงพยาบาล (Hospital Management)

การบริหารจัดการระบบสนับสนุนงานโรงพยาบาล (Facilities management) โดยบริษัท Ramathibodi Facilities Services (RFS) ซึ่งเป็นรูปแบบเอกชนที่กำกับโดยมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องหารายได้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายของตนเอง ดังนั้นบริษัท RFS จะมีลักษณะเป็นบริษัทภายนอก (outsource) ที่เข้ามารับดำเนินการในด้านต่าง ๆ

บริษัท RFS คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร และการพิจารณาจัดจ้าง/กำกับติดตามบุคคลภายนอก การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (TOR) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การคัดเลือก ติดตามการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัด มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงรอบด้านเช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงทางกฎหมาย และความเสี่ยงระหว่างการดำเนินงาน รวมทั้งจัดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบ ผู้นำทุกระดับต้องเข้าใจนิยามของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เครื่องมือหรือกระบวนการพัฒนาคุณภาพ เครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพได้แก่ การประเมินตนเองเพื่อนำมาปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดในการทำงานของบริษัท RFS คือ

– รู้หลักการ ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ขยันทบทวน เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า อย่ายึดติด

– กำหนดเป้า ดูไข้ ดูคน ดูคุ้ม องค์กรในฝัน ระบบบริการในฝัน ผลลัพธ์ในฝัน

– รู้โจทย์ ด้วยการคำนึงถึงความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน หน้าที่และเป้าหมายของหน่วยงาน พันธกิจขององค์กร

– เฝ้าติดตาม ตัวชี้วัด การตามรอย รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง ประเมินผลอย่างฉับไว เพื่อใช้พัฒนา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน จากแบบประเมิน ตนเองตอนที่ ๔ ใช้ statistical process control chart

– ปรับเปลี่ยน เพื่ออุดช่องว่าง โดยใช้ diver diagram – ดำเนินการมีเป้าหมายเพื่อการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมโดยมีสาระของการพูดคุยคือ สรุป ความก้าวหน้าของงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว นำเสนอโอกาสพัฒนา ฉลองความสำเร็จ จบด้วย ถ้อยคำประเทืองปัญญา

– ระบบบริหารความเสี่ยงที่ตระหนักเรื่องความปลอดภัยของผู้ป่วย บุคลากรและสังคม ความเสี่ยงคือโอกาสเกิดอุบัติการณ์ อุบัติการณ์ที่เคยเกิดขึ้นจะยังคงเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดซ้ำถ้า ไม่ได้รับการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยงจะควบคุมโอกาสเกิดและ หรือผลกระทบของอุบัติการณ์หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

– ค่านิยมและแนวคิดหลักกับวงล้อของการเรียนรู้และพัฒนา

การจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล (Hospital Environment Management)

โรงพยาบาลมีสภาพสิ่งแวดล้อมที่หลากหลายซับซ้อน เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก และมีความเสี่ยงสูง รวมทั้งมีกฎหมาย มาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตามหลายฉบับ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย บุคลากร และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ แนวคิดในการบริหารสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล จึงต้องคำนึงถึง

๑. การออกแบบที่สนองความต้องการของผู้รับบริการ
๒. เน้นการออกแบบที่เอื้อต่อการใช้งานที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม
๓. เน้นการออกแบบสิ่งแวดล้อม ที่สามารถสัมผัสหรือรับรู้ผ่านการมองเห็น

การจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล ครอบคลุมทุกพื้นที่ของโรงงพยาบาล ดังนี้

การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม**ภายนอก**อาคาร ได้แก่

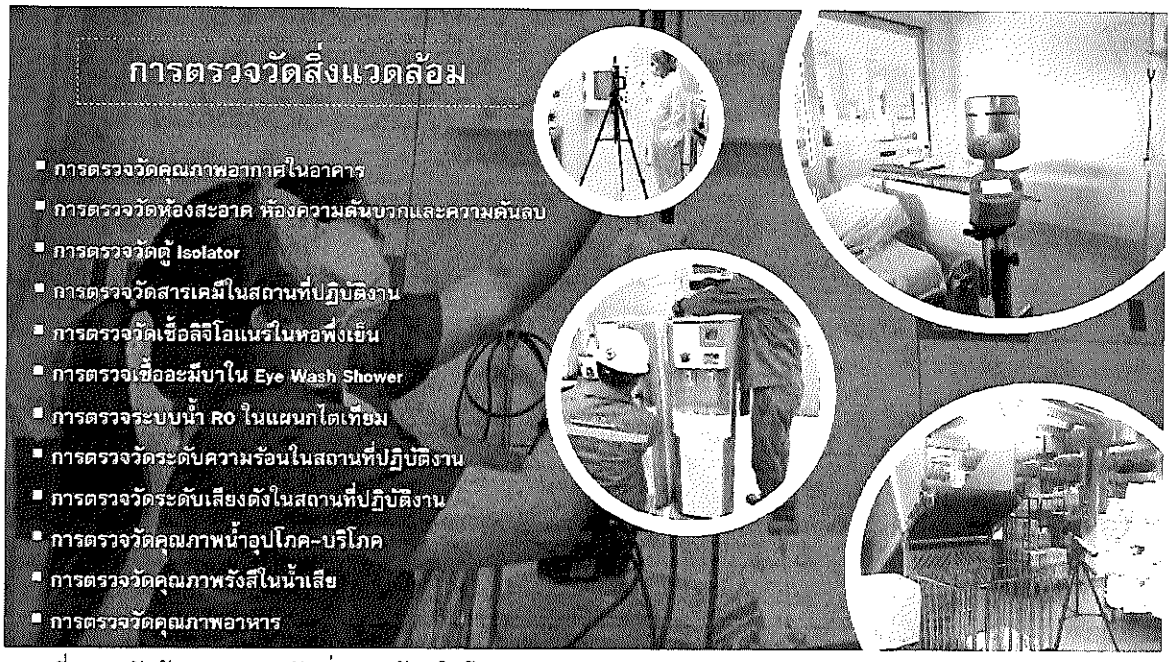
- ระบบบำบัดน้ำเสีย
- การจัดการไอน้ำ/ควันไฟ
- แสงสว่าง/พื้นที่อับอากาศ
- การจัดการขยะ
- ที่จอดรถผู้พิการ
- ภูมิทัศน์สีเขียว

การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม**ภายใน**อาคาร ได้แก่

- เสียงดัง
- แสงสว่าง
- คุณภาพน้ำบริโภค
- สารเคมี
- ชีวภาพของห้องปฏิบัติการ
- ความร้อน
- คุณภาพอากาศ
- คุณภาพน้ำอุปโภค
- อัคคีภัย

ภาพที่ ๑๐ ตัวอย่างการจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาการทิ้งของมีคมที่มีขนาดยาวกว่ากล่องบรรจุเดิมที่ใช้อยู่

บทบาทที่สำคัญหนึ่งของคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาล คือ การตรวจวัดสิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้สิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย ไม่มีสิ่งคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานและผู้มาเยือน



ภาพที่ ๑๑ หัวข้อการตรวจวัดสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล

ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อตรวจวัดสิ่งแวดล้อม มีดังนี้

๑. สำวจพื้นที่เสี่ยง ในด้านต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการตรวจวัดค่าต่าง ๆ อย่างครอบคลุม และเป็นไปตามข้อกฎหมายที่กำหนด

๒. กำหนดพารามิเตอร์ในการตรวจจัดตามสิ่งคุกคาม วางแผนเข้าตรวจวัด หรือจ้างบริษัทที่เชี่ยวชาญดำเนินการตรวจวัด

๓. ดำเนินการตรวจวัดพร้อมทั้งวิเคราะห์ผลการตรวจวัด จัดทำรายงานให้แก่เจ้าของพื้นที่และผู้บริหารรับทราบ

๔. ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แก้ไขในพื้นที่ที่มีผลการตรวจวัดไม่ผ่าน ประสานงานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข ติดตามการแก้ไขพร้อมตรวจวัดซ้ำ

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

☑ ต่อตนเอง : ได้รับความรู้ด้านการบริหารในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งการบริหารบุคคล การบริหารงาน การบริหารทรัพยากรสำคัญ การจัดทำบัญชีงบประมาณ การควบคุมกำกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงพยาบาล จากผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขา ทำให้มีมุมมองการบริหารงานที่กว้างขึ้น เข้าใจผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้ยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับนักเรียนในโครงการฯ ซึ่งเป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานมากขึ้น

☑ ต่อหน่วยงาน : ความรู้ที่ได้รับสามารถนำมาประกอบการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการวางแผนปฏิบัติงานและการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคม ที่ต้องมีการวิเคราะห์องค์กรในด้านต่าง ๆ และการวางแผนเผชิญเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งมีผลดีทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงพยาบาลต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งสามารถช่วยเหลือในด้านการปฏิบัติงานในอนาคตได้

ส่วนที่ ๓ ปัญหา/อุปสรรค โรงเรียนการบริหารโรงพยาบาล โรงพยาบาลรามาธิบดีประกาศหลักสูตรล่าช้าเนื่องจากอยู่ระหว่างสถานการณ์โรคโควิด-๑๙ ส่งผลให้การส่งใบสมัครและการขออนุมัติมีระยะเวลาน้อยต้องเร่งรีบดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อโควิด เพราะเป็นการเรียนในห้องเรียนเป็นส่วนใหญ่

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการได้รับโอกาสเข้าศึกษาหลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล รุ่น ๕๑ นี้ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบติงานอย่างมาก นอกจากจะได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ แล้ว ที่สำคัญคือการได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานจากผู้เข้าร่วมอบรมที่มาจากหลากหลายองค์กร ช่วยเปิดโลกทัศน์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้หลังจากการอบรม ควรมีการทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนกรุงเทพมหานครมากขึ้นอีกทางหนึ่ง

(ลงชื่อ) .....
(นายคมสัน โสตางกูร)
(.....)
นายจ้างการช่างชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานเวชกรรม
โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ถือได้ว่า การเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารที่เป็นเครื่องมือพื้นฐาน และการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างครบถ้วน และสามารถนำความรู้ด้านการบริหารที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

(นายพรเทพ แซ่เฮ้ง)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

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

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ – นามสกุล นายคมสัน โสตางกูร

อายุ ๕๔ ปี การศึกษา เภสัชศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เภสัชกรรมคลินิก

๑.๒ ตำแหน่ง เภสัชกรชำนาญการพิเศษ

หนาที่ความรับผิดชอบ (โดยยอ) ๑. ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม

๒. คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี ๒๕๖๕

สาขา -

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

งบประมาณ ☑ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร ☐ เงินบำรุงโรงพยาบาล

☐ ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน ๖๐,๐๐๐ บาท

ระหว่างวันที่ ๑๑ กันยายน – ๑๖ กันยายน ๒๕๖๕ สถานที่ ประเทศญี่ปุ่น

คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ ประกาศนียบัตรผู้สำเร็จการอบรม หลักสูตร "การบริหารโรงพยาบาล" รุ่นที่ ๕๑ ประจำปี ๒๕๖๕

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมนา ปฏิบัติการวิจัย (โปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการ)

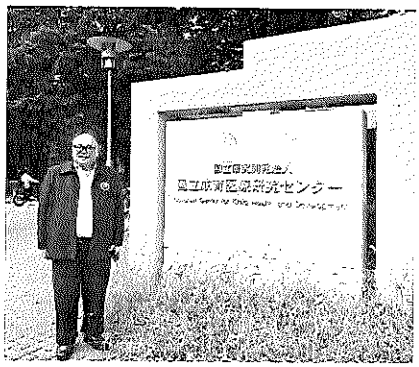
๒.๑ วัตถุประสงค์

๒.๑.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการบริหารงานโรงพยาบาล

๒.๑.๒ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

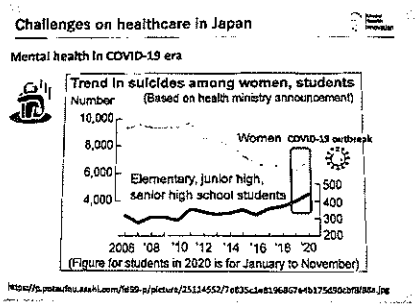
๒.๒ เนื้อหา (โดยย่อ)

๒.๒.๑ National Center for Child Health and Development (NCCHD)



National Center for Child Health and Development เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียง ๔๙๐ เตียง ประกอบด้วยหอผู้ป่วยหนัก (ICU) ๒๐ เตียง เป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (excellent center) ในการรักษาผู้ป่วยเด็ก เน้นรับส่งต่อและรักษาโรคที่มีความซับซ้อนจากโรงพยาบาลต่าง ๆ ทั่วประเทศ มีการให้บริการทุกสาขาโรคในเด็ก (subspecialty) มีผลงานโดดเด่นในเรื่องการปลูกถ่ายตับ (liver transplantation) และเป็นศูนย์วิจัยขนาดใหญ่อีกด้วย

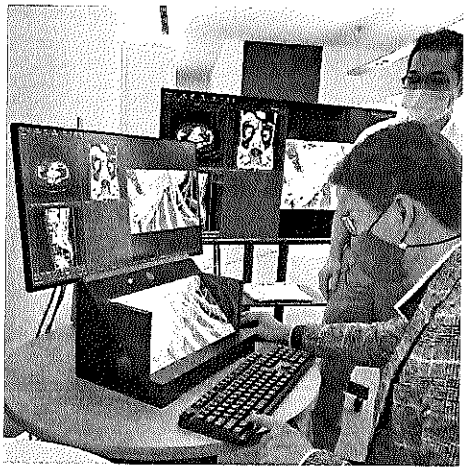
นอกจากนี้ ยังเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาสุขภาวะของเยาวชนญี่ปุ่น โดยปัญหาที่พบค่อนข้างมากในปัจจุบันเป็นปัญหาด้านสังคมและจิตวิทยา เช่นภาวะโรคซึมเศร้า ส่งผลให้แนวโน้มการทำอัตวินิบาตกรรมในเด็กวัยเรียนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดเรื่องพัฒนาสุขภาวะทั้งกายและใจของเด็กในอนาคต โดยการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว และมีส่วนร่วมใน การออกกฎหมายระดับชาติในปี ค.ศ. ๒๐๑๘ คือ The Basic Law for Child and Maternal Health and Child Development มีการจัดตั้ง “Child Advocacy Liaison Program” ร่วมกับการปกครองส่วนท้องถิ่น ในปี ค.ศ. ๒๐๒๑ และจัดตั้ง “Think Tank for Children and Parents” ในปี ค.ศ. ๒๐๒๒



นอกจากจะเป็นโรงพยาบาลสำหรับเด็กแล้ว NCCHD ยังเป็นศูนย์การให้ความรู้แก่เด็กนักเรียนทั่วไปอีกด้วย เช่น ชั้นเรียนการประกอบอาหาร ให้เด็กได้เรียนรู้เรื่องการประกอบอาหารที่มีคุณภาพ การเลือกรับประทานอาหาร คุณค่าทางโภชนาการ ส่งผลให้เด็กมีพฤติกรรมการรับประทานอาหารที่ดี ไม่ขาดสารอาหารและไม่เป็นโรคอ้วน สำหรับเด็กที่นอนโรงพยาบาล จะมีศูนย์ ดูแลเด็ก (Day care) ที่มีลักษณะเหมือนโรงเรียน เพื่อเตรียมความพร้อมให้เด็กและผู้ปกครองก่อนที่จะกลับบ้าน

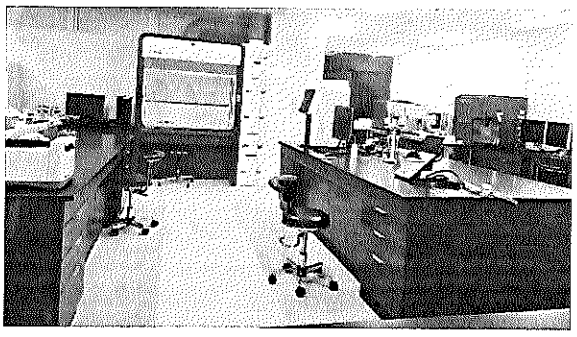
๒.๒.๒ Medtronic Innovation Center

Medtronic เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถทำรายได้เป็นอันดับ ๒ ในด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์ (medical device) ของญี่ปุ่น มีสินค้าที่เป็นสินค้าหลัก ๗๐ กว่าชนิด เช่น เครื่องกระตุ้นหัวใจ กระดูกเทียม โลหะดามกระดูก สายยางทางการแพทย์ชนิดต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งโรงพยาบาลในประเทศไทยก็มีการใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทนี้อย่างกว้างขวาง สินค้าของบริษัทถูกคิดค้นโดยนักวิจัยทางการแพทย์สาขาต่าง ๆ และได้รับสิทธิบัตรมากมาย สถานที่ที่มาดูงานนี้เป็นสถานที่ทำวิจัยและฝึกอบรมเกี่ยวกับ medical device ของบริษัท มีพื้นที่กว้าง ตัวอาคารดูโอ่อ่า มีห้องวิจัยและห้องปฏิบัติการขนาดใหญ่ บริหารงานโดยคนรุ่นใหม่ ตัวอาคารอยู่ติดริมแม่น้ำจึงมีทัศนียภาพที่สวยงาม เมื่อมองจากในอาคารจะทำให้ผู้วิจัยมีจินตนาการ และสามารถใช้พื้นที่ในการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี



Medtronic มีเป้าหมาย (purpose) ในการดำเนินการที่น่าสนใจ ประกอบด้วยคำ ๖ พยางค์ คือ Alleviate Pain, Restore Health, Extend life (บรรเทาความเจ็บปวด ฟื้นฟูสุขภาพ และยืดอายุให้ยืนยาว) และใช้เป้าหมายนี้ในการทำธุรกิจมาตลอด ดังนั้นอุปกรณ์ทางการแพทย์ต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นภายใต้ purpose นี้ และได้มีการพัฒนาวิจัยอย่างต่อเนื่อง สถานที่นี้ได้รับแพทย์มาฝึกการใช้ medical device ต่าง ๆ มาแล้วหลายร้อยคน

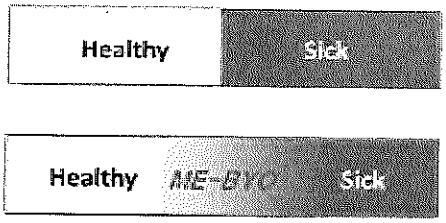
๒.๒.๓ Graduate School of Health Innovation (SHI)



Graduate School of Health Innovation (SHI) เป็นหน่วยงานหนึ่งใน Kanagawa University of Human Services เป็นหน่วยงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทและเอก มีอาจารย์รวมจำนวน ๑๘ คน มาจากหลากหลายสาขาวิชา ทั้งสาขามนุษยศาสตร์ไปจนถึงสาขาทางการแพทย์และทันตแพทย์ เน้นสร้างการวิจัยเพื่อพัฒนาสุขภาวะหรือทักษะของบุคลากรในด้านสุขภาพ โดยรัฐบาลให้การสนับสนุนเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายไม่สูง SHI มีการดำเนินการภายใต้แนวคิด ๓ เสาหลัก คือ

๑) สร้างบุคคลากรที่เป็นผู้นำในด้านนวัตกรรม (Fostering Innovative Leaders)
๒) พัฒนาให้เป็นศูนย์กลางของนวัตกรรมด้านสุขภาพ (Health Innovation Hub)
๓) เป็นแหล่งข้อมูลความรู้ที่สามารถนำไปต่อยอดได้ (Think-Tank Functionality)

สิ่งที่ได้เรียนรู้จาก SHI คือ การตระหนักถึง Challenge in Healthcare system ในญี่ปุ่น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร (Population structure) และการขาดบุคลากรที่มีทักษะ (skilled personnel) และการคิดใหม่ (New Idea) จึงได้สร้างแนวคิด "ME-BYO" ซึ่งเป็นแนวคิดเรื่องสุขภาวะทั้งกายและใจแบบต่อเนื่องทั้งตอนสุขภาพแข็งแรง ต่อเนื่องถึงการป่วย หรือหายป่วย ไม่ได้แบ่งเพียงแค่การแข็งแรงหรือป่วยอย่างชัดเจนเท่านั้น แต่มีความเชื่อมโยงระหว่างความแข็งแรงกับเจ็บป่วยแบบค่อยเป็นค่อยไป หมายความว่ากว่าจะแข็งแรงหรือเจ็บป่วยได้ ต้องผ่านภาวะสุขภาพและการปฏิบัติตนที่ใช้เวลาและขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นจึงใช้หลักการดูแลพื้นฐานด้านอาหาร การออกกำลังกาย และกิจกรรมทางสังคม (diet-exercise-social activity) โดยมีเป้าประสงค์ในการลดการเจ็บป่วยจากโรคไม่ติดต่อ (NCD) และความเครียด แนวคิดนี้มีเป้าประสงค์ในการเพิ่มอายุคาดเฉลี่ยของประชากรที่มีสุขภาพดี (healthy life expectancy) หรือวัยสูงอายุอย่างมีคุณภาพ (active aging) เพื่อลดช่วงเวลาที่สุขภาวะเสื่อมก่อนสิ้นอายุขัย ซึ่งจะมีผลในการลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลผู้สูงอายุ



๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

☑ ต่อตนเอง : ได้เห็นแนวคิดและแนวทางในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา และสถาบันวิจัย รวมทั้งสถาบันการให้บริการทางการแพทย์ มีการพัฒนาตนเองด้านการบริหาร สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมศึกษาดูงาน สามารถนำความคิดและความเข้าใจใหม่ ๆ ในการบริหารงานนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

☑ ต่อหน่วยงาน : มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมศึกษาดูงาน และกับสถาบันที่ไปดูงาน มีโอกาสสร้างความร่วมมือกับนานาชาติมากขึ้นในอนาคต

ส่วนที่ ๓ ปัญหา/อุปสรรค ระยะเวลาการดูงานที่จำกัด และยังอยู่ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ทำให้ต้องจำกัดพื้นที่และรูปแบบของการศึกษาดูงาน

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการศึกษาดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ในหลากหลายสถาบัน ภายใต้หลักสูตรการบริหารโรงพยาบาล รุ่น ๕๑ นี้ เป็นประโยชน์อย่างมาก ทำให้มีโอกาสได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ศึกษาวิธีการการพัฒนางาน และแนวคิดในการบริหารของต่างประเทศ ที่มีความจริงจังในการดำเนินการ โดยได้รับความร่วมมือระดับจังหวัด และมีรัฐบาลคอยสนับสนุนเพื่อให้ต้นทุนต่ำสามารถแข่งขันได้ และสนับสนุนให้มีผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ได้นำเอาเทคโนโลยีไปต่อยอด เป็นแรงบันดาลใจให้นำแนวคิดต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ

(ลงชื่อ) .....
(นายตมสัน โสตางกูร)
เภสัชกรชำนาญการพิเศษ
หัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรม
โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

ถือได้ว่า การเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารงานโรงพยาบาล และการบริหารจัดการสมัยใหม่ และสามารถนำความรู้ด้านการบริหารที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(นายวิโรจน์ ...)
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์