

ร้อยพลิก จาริกไว้ในใจเธอ

คนคุณภาพที่หัวใจไม่ยอมหยุดนิ่ง

Inside story for Quality Improvement

HA Forum Note taker

หน้านี้ตั้งใจวางไว้เพื่อพักสายตา
สำหรับเตรียมพร้อมกับการได้พบสิ่งที่ดีๆ

ร้อยพลิก จาริกไว้ในใจเธอ

คนคุณภาพที่หัวใจไม่ยอมหยุดนิ่ง

จัดทำโดย

Ha Forum Note taker

รุ่นที่ 1

สนับสนุนโดย

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) สรพ.

วาดภาพประกอบ

นาตยา คำสว่าง

Inside story for Quality Improvement

HA Forum Note taker

“มนุษย์เป็นสิ่งธรรมชาติที่มีห้ศจรรยอย่างยิ่ง
มีศักยภาพอันยิ่งใหญ่
ทั้งในด้านจิตวิญญาณ ศิลปะ และจินตนาการ
พยายามหามันให้พบ แล้วทำสิ่งนั้น
ทำบางสิ่งบางอย่างให้แก่วรรวม
ทำเพื่องาน แล้วปล่อยให้งานไหลผ่านตัวเราไป
ไม่ต้องยึดถือว่ามันเป็นงานของเรา
ขอให้เดินต่อไป สักวันต้องถึงเป้าหมายที่หวังไว้”

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล
ผู้อำนวยการสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
(องค์การมหาชน)

แต่คุณ

คนคุณภาพที่หัวใจไม่ยอมหยุดนิ่ง

ให้.....

จาก.....

ถอดหัวใจ ฟากไว้ ทิมถอดบทเรียน

การพัฒนาคุณภาพระบบบริการสาธารณสุขในประเทศไทยมีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ก่อให้เกิดองค์ความรู้ วิธีการและแนวทางปฏิบัติ เรื่องราวที่น่าสนใจ รวมถึงตัวบุคคลที่มีประสบการณ์ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทรงคุณค่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในหลากหลายเวทีและพื้นที่ **ทั้งจากเรื่องเล่า การนำเสนอผลงาน Best practice เวทีวิชาการ หรือการเสวนา** รวมถึงเวทีใหญ่ประจำปีที่รวมหัวใจคนพัฒนาคุณภาพมาพบกัน **งานประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum** เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าเรามีคนลงมือทำเพื่อการพัฒนาคุณภาพมากมายหลากหลายไปตามบริบท ซึ่งต่างมีเทคนิค วิธีการ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ล้วนแล้วแต่เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่ควรค่าแก่การเก็บรักษาและเผยแพร่ หากเรามีแต่ผู้ทำ ผู้พูด แต่ไม่มีผู้เขียนจดบันทึก เรื่องราวต่างเหล่านี้ไว้ น้อยๆ เรารุ่นหลังๆ ก็จะเสียโอกาสในการเรียนรู้สิ่งที่ดี มีประโยชน์และทำได้จริงๆ

ความรู้และความจริงที่เกิดขึ้นจึงเป็นที่มาของแรงบันดาลใจในการสร้างนักถอดบทเรียนที่จะเป็นเหมือนผู้บันทึกประวัติศาสตร์และเรื่องราวไว้ให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ ก่อให้เกิดความร่วมมือครั้งสำคัญระหว่างสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จัดทำหลักสูตร **“การถอดบทเรียนความสำเร็จและบันทึกความรู้ปฏิบัติจากการทำงาน”** ขึ้นในปี 2557 เพื่อรู้คุณค่า ทำความเข้าใจ นำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาเพื่อส่วนรวม

โดยมุ่งหวังสร้างนักถอดบทเรียนระบบบริการสาธารณสุข
ของประเทศไทยที่มีความรู้ความเข้าใจ และลงมือทำได้จริงผ่านการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ รวมถึงการฝึกฝนอย่าง
ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดเป็นกลุ่มนักถอดบทเรียนเล็กๆ ที่ผูกพันกันด้วยใจ
และความตั้งใจจริง

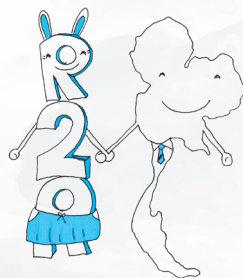
หนังสือฉบับนี้เปรียบเสมือนการบันทึกผลงานแห่งความตั้งใจดี
ของนักถอดบทเรียนรุ่น 1 ทุกคน ร่วมกันถ่ายทอดเรียงร้อยเรื่องราว
ที่คัดสรรจากเวทีที่ยิ่งใหญ่ในงานคุณภาพ เป็นผลงานชิ้นแรกที่น่า
ภาคภูมิใจ ที่เกิดจากการฝึก การทำ การเรียนรู้ และรวมพลังกันทำด้วย
ทีมเพื่อเป็นต้นแบบให้นักถอดบทเรียนรุ่นต่อไปได้เป็นแบบอย่าง เพื่อ
ต่อยอดองค์ความรู้และสร้างคนที่มีคุณค่าต่อสังคมสืบไป

“ด้วยรักและศรัทธากับความตั้งใจอันทรงคุณค่า เพื่อคืนความรู้
ให้ระบบบริการสาธารณสุขไทย”

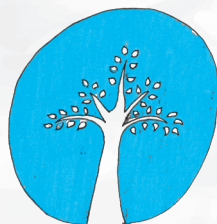
หมอน้อย



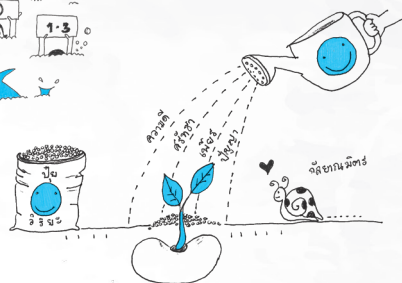
พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ
หัวหน้าสำนักวิชาการและบริหารการเปลี่ยนแปลง
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

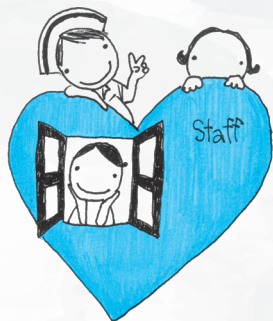


สารบัญ

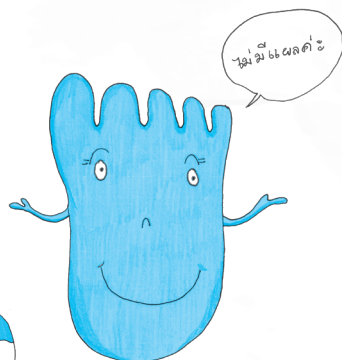


บริหารงานบริหารคน แบบคนไม่เป็นบริหาร.....	1
THE HEART OF STAFF ENGAGEMENT.....	20
ฟังเสียงประชาชนเพื่อคุณภาพ.....	38
บริหารคน เพื่อชนการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก.....	52
พอ.ใหม่ไร้เทียมทาน งานคุณภาพ.....	72
สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยกกระดับความผูกพัน.....	94
เพื่อคุณภาพของทีม	
จิตดวงงามคือความสุข.....	118
หวานเมล็ดพันธุ์ดีในใจคน.....	134





ทุ่มสุดใจ ไปสุดตัว.....	154
R2R มองไปข้างหน้าประเทศไทย.....	168
PROACTIVE COMPLAINT & RISK MANAGEMENT.....	190
พูดได้ ทำได้ และง่ายด้วย SOS EASY.....	210
HOLISTIC MANAGEMENT OF DIABETIC FOOT ULCERS...	232
เส้นทางคุณภาพจากงานกายภาพ.....	250
ปฏิรูปประเทศไทยสู่คุณภาพ.....	276
เหลียวหลังแลหน้า 17 ปี เส้นทางคุณภาพ.....	288

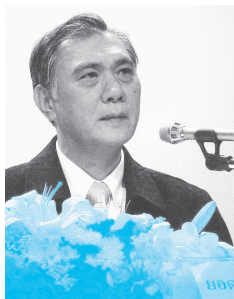


บริษัทงานบริหารคน แบบคนไม่เป็นบริหาร



บริหารงานบริหารคน แบบคนไม่เป็นบริหาร

การบริหารเป็นศาสตร์โบราณตั้งแต่ก่อนมีมนุษย์ในโลกนี้ และการบริหารที่ถือว่ายากที่สุดก็คือ การบริหาร “มนุษย์” ที่ยากจะหาบทสรุปสำเร็จได้ว่า การบริหารมนุษย์ที่ดีที่สุดนั้นคืออะไร เพราะมนุษย์มีความหลากหลายมากทั้งเรื่องวัฒนธรรมเชื้อชาติ ความเชื่อ อุปนิสัย ท้องถิ่น การเรียนรู้เรื่องการบริหารมนุษย์จึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้อยู่เรื่อยๆ จนตกตะกอนว่าเราต้องทำอย่างไรในการบริหารคน บางทีการได้เรียนรู้การบริหารจึงต้องเปิดใจเรียนรู้การบริหารของคนอื่นดูบ้าง



ดร.ยอดเยี่ยม เพ็ชรานนท์

“ผู้บริหารท่านใดเลือกและรู้ว่า จะแพ้ตรงไหนได้บ้าง
ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับชนะ
ผู้บริหารท่านใดเลือกแต่จะชนะอย่างเดียว
ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับแพ้”

ซุนปิ่น

ดร.ยอดเยี่ยม เทพธรรานนท์

ดร.ยอดเยี่ยม เทพธรรานนท์ เป็นสถาปนิกที่มีชื่อเสียงผู้หนึ่งในประเทศไทย ปัจจุบันเป็นกรรมการอำนวยการบริษัท Inter PAC ผู้ริเริ่มและพิธีกรปกิณกะทางโทรทัศน์ รายการ **“หมอบ้าน”** และรายการวิทยุ **“คุยกับหมอบ้าน”** เป็นอาจารย์และนักเขียน เป็นครูอาสาสอนหนังสือหลากหลายสถาบัน เขียนหนังสือทางวิชาการและปรัชญาไว้หลายเล่ม และเป็นนักกิจกรรมวิชาชีพที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วกัน

ท่านมีลีลาการพูดที่เร้าใจ เสียงดังฟังชัด ท่านออกตัวว่าเป็นสถาปนิก จบสถาปัตยกรรม ไม่ได้เรียนการบริหาร แต่สิ่งที่จะเล่าสู่กันฟังเป็นเรื่องที่ไปอ่านมา ศึกษาแล้วก็มาเล่าสู่กันฟังในเชิงของการบริหาร

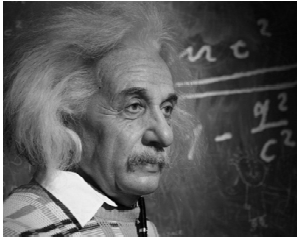
ประเด็นสำคัญของเรื่องการบริหารที่นำมาแลกเปลี่ยน

1. การจับประเด็นหลักคิดสำคัญของการบริหารให้ได้อย่างครบถ้วน
2. โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารของโลกก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน
3. ตัวอย่างการบริหารในแบบต่างๆ

การจับประเด็นหลักคิดสำคัญของการบริหารให้ได้อย่างครบถ้วน

เวลาอ่านหนังสือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหาร ต้องอ่านและจับประเด็นสำคัญที่อ่านให้ครบถ้วนซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะไม่เช่นนั้นเราก็จะรับรู้เพียงประเด็นปลีกย่อยที่ไม่ใช่สาระสำคัญของเรื่องนั้นๆ ดังคำเปรียบที่ว่า **“ได้เพียงเปลือกและกระพี้ ไม่ถึงแก่น”**

โลกหมุนเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การรับรู้บางอย่างของคนเราขาดหายไป ที่อันตรายที่สุดคือ **“เราไม่รู้ เราไม่รู้อะไร”**



*"Imagination is more
Important than Knowledge"*
Albert Einstein

และบางครั้งเราเลือกที่จะรับรู้และเอามา
เฉพาะส่วนที่ถูกต้องกับจิตของเรา

ตัวอย่างที่ 1 คำพูดของไอน์สไตน์ ที่
บอกว่า Imagination is more Important
than Knowledge ซึ่งในสังคมไทย
เลือกเอามาใช้แค่นี้ แต่ในความเป็นจริง
ไอน์สไตน์ พูดไว้ 3-4 วรรคต่อเนื่องกัน

โดยวรรคแรก ไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า **“การที่เราจะแก้ปัญหาใดๆ
หรือเราจะคิดค้นหาสิ่งใหม่ใดๆ เราต้องมีองค์ความรู้ และต้องเป็น
multidiscipline คือเป็นองค์ความรู้ที่หลากหลาย แล้วเอ่องค์ความ
รู้จริงที่หลากหลายนั้นมาผสมกัน เพื่อที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแก้
ปัญหา”** วรรคที่สองกล่าวว่า “ถ้าสมมุติว่าเราไม่สามารถที่จะใช้องค์ความรู้
ทั้งหลายนั้นเข้ามาแก้ปัญหาต่างๆได้ หรือเราไม่สามารถจะใช้องค์ความรู้
ทั้งหลายนั้นเข้ามาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ใ้หาองค์ความรู้ทั้งหลายลงแล้ว
ให้ใช้จินตนาการในการที่จะแก้ปัญหา” ซึ่งวรรคนี้ก็คือ : Imagination
is more Important than Knowledge นั้นเองและวรรคที่สาม
กล่าวต่อไว้ว่า “เมื่อได้จินตนาการแล้ว เมื่อรู้ว่าจะทำอะไรแล้ว ให้เอ่องค์
ความรู้ทั้งหลายกลับมาแก้ปัญหา หรือกลับมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่อีกครั้ง
และสมมุติว่าถ้าเราไม่สามารถใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายเหล่านั้นเข้าไป
แก้ปัญหา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ก็ให้กลับไปวรรคที่หนึ่งใหม่”
แต่สังคมเราเลือกที่จะรับรู้และหยิบมาใช้เฉพาะส่วนที่กล่าวว่า Imagination
is more Important than Knowledge ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
ทั้งหมด

ตัวอย่างที่ 2 ชุนวู กล่าวไว้ว่า **“ในการทำสงครามทั้งหลายทุกคนต้องการชัยชนะ แต่สิ่งที่คุณต้องการมากกว่าชัยชนะคือการไม่พ่ายแพ้”**

แต่เรามักหยิบมาใช้เพียงประโยคแรกและตีความเพียงแค่นั้น ในขณะที่ความหมายที่แท้จริงของชุนวู ต้องการบอกว่าเวลาทำสงครามสิ่งที่สำคัญกว่าชัยชนะคือ เราต้องทำอะไรถึงจะไม่พ่ายแพ้สงครามต่างหาก



*เวลาทำสงครามสิ่งที่สำคัญกว่าชัยชนะ
คือเราต้องทำอะไรถึงจะไม่พ่ายแพ้สงคราม”*

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารของโลกก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน ถ้าเราเข้าใจและรับรู้ว่าคุณลักษณะของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอในแต่ละช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ซึ่งเราควรที่จะเรียนรู้และรับรู้ให้ครบถ้วนเห็นภาพรวมทั้งหมด อย่ามองเป็นส่วนๆ เพราะการรับรู้เพียงบางส่วนทำให้เรามองไม่เห็นภาพใหญ่ จะทำให้เราขาดสาระและประเด็นสำคัญของเรื่องต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการบริหารในยุคของอนาคต ในปี 2020 สภาวะการบริหารจะเป็น **“การบริหารอย่างไร้แรงโน้มถ่วง Non Gravity Management”**

ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงของโลก

ประเด็นที่ 1 IT and Information

ในปี 2000 ศัพท์ที่ครองโลกคือ IT and Information ผู้ที่มีข้อมูลจะครองโลก จึงเกิด Facebook ก่อนปี 2000 การที่จะรู้ข้อมูลนั้นเป็นเรื่องยาก แต่ปัจจุบันเรามีข้อมูลมากเกินไป การตกตะกอนข้อมูลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นเรื่องยาก

ประเด็นที่ 2 Biotechnology and Logistic

ในปี 2020 ศัพท์ที่ครองโลกเปลี่ยนเป็น คำว่า Biotechnology กับคำว่า Logistic โลกกลับเข้าสู่ที่เดิม มนุษย์ได้ใช้เทคโนโลยีไปพัฒนาธรรมชาติมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานเกินไป และปัจจุบันมนุษย์ต้องหวนกลับไปสู่ธรรมชาติและก็เคารพธรรมชาติมากขึ้น ถ้าเราพูด Biotechnology เรามักจะพูดถึง Green กับ Health ปัจจุบันภาวะสุขภาพในประเทศไทยมีอัตราการเจริญพันธุ์ลดถอยมาเป็นปีที่ 14 เด็กเกิดน้อย ผู้สูงอายุมีอายุยืนยาวขึ้น เรื่องของสุขภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ในยุคที่ผ่านมาของประเทศไทยให้ความสำคัญกับผู้ป่วยเป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีแนวคิดที่ว่าถ้าบุคลากรทางการแพทย์มีความสุขเพียงพอและไม่มีความเครียดมากเกินไป จะส่งผลกลับไปให้ผู้ป่วย ส่วน logistic คือ การขนคน การขนของ และการขนข้อมูล ถ้ามาผสมกันคือ health and logistic ซึ่งระบบ logistic ในโรงพยาบาลและสถานพยาบาลขนาดใหญ่กำลังเป็นปัญหา เช่น ระบบการขนส่งอาหาร การขนส่งขยะ และการจ่ายยา ทั้งหมดคือสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกที่ค่อยๆ เปลี่ยนไป

ประเด็นที่ 3 การเปิดการค้าเสรี

การเปิดการค้าเสรี FTA : Free Trade Agreement หรือ FTA: Free Trade Area ประเทศไทยเป็นประเทศที่เหมาะสมใน

การเปิดการค้าเสรี เพราะมีทำเลที่ดี ดังจะเห็นได้จากสนามบินสุวรรณภูมิ มีศักยภาพและ location ที่ดี เป็นสนามบินที่สามารถ operate ได้ 24 ชั่วโมง คือสามารถที่จะบินไปตามที่ต่างๆ ได้ และถึงเป้าหมายก่อนเที่ยงคืน และหลังเวลา 05.30 น. ซึ่งมีเพียง 3 แห่งในโลก ได้แก่

1. นอร์ทแคโรไลนา
2. แฟรงก์เฟิร์ต และ
3. กรุงเทพมหานคร

เหตุการณ์สำคัญต่างๆ ที่เป็นสิ่งยืนยันว่า ประเทศไทย มีสิ่งที่ดีอยู่มากมายเหมาะแก่การที่ประเทศต่างๆ จะเข้ามาเปิดการค้าเสรีด้วย เช่น เหตุการณ์ในประวัติศาสตร์สมัยรัชกาลที่ 5 ที่อังกฤษและฝรั่งเศส ออกล่าอาณานิคม พยายามจะแบ่งแม่น้ำเจ้าพระยาเป็น 2 ฝ่าย แต่ประเทศไทยก็สามารถเอาตัวรอดมาได้ โดยไปเจรจาเป็นพันธมิตรกับเยอรมันและรัสเซีย ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในเอเชียที่ไม่เป็นเมืองขึ้นของใคร เหตุการณ์กองโจรอาหรับที่เรียกตนเองว่า “แบล็ค เซปเท็มเบอร์” จี้เครื่องบินมาลงที่ประเทศไทย 2 ครั้งและไม่มีผู้เสียชีวิต จนหนังสือพิมพ์นิวยอร์กไทมส์ พาดหัวข่าว

“Thailand can do again” ถ้าหากสมมุติมีการปิดประเทศ ประเทศไทยจะเป็น 1 ใน 20 ประเทศทั่วโลกที่มีอยู่ 200 กว่าประเทศ ที่จะสามารถอยู่รอดได้ เมื่อเทียบกับอีก 200 กว่าประเทศทั่วโลก เนื่องจากมีทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นประเทศที่มีทำเลที่ตั้งดี

การตั้งสหประชาชาติหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการเจรจกัน ทบทวนกันว่าเพราะเหตุใดจึงเกิดสงครามโลกขึ้น เพราะการเกิดสงครามโลกได้นั้น ต้องมีสาเหตุ 3 ประเด็น คือ

1. มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ
2. มีความแตกต่างทางความเชื่อ เช่น สงครามครูเสด เป็นต้น
3. มีการแย่งดินแดน

แต่ปรากฏว่าในสงครามโลกครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ซึ่งถือว่าเป็นสงครามที่ยิ่งใหญ่ของโลกนั้น ไม่ได้เกิดจากประเด็นปัญหาของเรื่องของความแตกต่างทางเชื้อชาติ ความแตกต่างทางความเชื่อและไม่ได้มีปัญหาเรื่องการแย่งที่ดิน แต่สงครามโลกทั้ง 2 ครั้ง เกิดขึ้นเพราะเรื่องของผลประโยชน์ และเพื่อแก้ปัญหาไม่ให้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 3 จึงมีการประชุม GATT (General Agreement On Trade And Tariff) เกิดขึ้น มีการประชุมกันอยู่หลายสิบปี จึงมีมติให้ตั้ง **WTO** หรือ องค์การการค้าโลกขึ้น (ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2538) เพื่อจะหาจุดรวมที่ไม่เป็นปัญหา เช่น Anti-Dumping หรือมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาด ซึ่งเป็นมาตรการทางการค้าที่ประเทศผู้นำเข้าใช้ เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมภายในที่ได้รับความเสียหายจากการทุ่มตลาด อันเกิดจากการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศที่ไม่เป็นธรรม ได้แก่ เรื่องของการค้าพืชผลการเกษตร การค้าข้าวของไทย การค้ากระเทียมของจีน

GATS (General Agreement On Trade in Service) พูดถึงข้อตกลงทั่วไปในการเปิดเสรีวิชาชีพ ซึ่งในการเปิดเสรีวิชาชีพมี 12 สาขาเกี่ยวกับ Business Service, Communication Service, Construction Engineering, Health Service เป็นต้น WTO มีปัญหาด้านการบริหารที่ล่าช้ากล่าวคือ ในการลงมติใดๆ จะต้องมีความเห็นร่วม 100% ถ้ามี 1 ประเทศไม่เห็นด้วยก็ต้องเริ่มใหม่ ดังนั้น WTO จึงมีการบริหารที่ช้ามาก สิ่งที่เกิดตามมาคือ มีการรวมตัวกลุ่มย่อยๆ ของแต่ละประเทศ เช่น ประเทศทางยุโรปรวมเป็นสหภาพยุโรป เรียกว่า **EU (The European Union)**

ประเทศแถบอเมริกาเหนือมีการรวมตัวกัน เรียกว่า **NAFTA (North American Free Trade Area)** มี 3 ประเทศได้แก่ สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก concept คือใช้ทรัพยากรจาก

แคนาดา แรงงานจากเม็กซิโก มาบริหารจัดการและผลิตในสหรัฐอเมริกา ประเทศแถบเอเชียใต้ รวมตัวกันเรียกว่า **ASEAN**

นอกจากนี้อเมริกายังมีการตั้ง **FTAA** คือ Free Trade Of American Area มี concept คือการรวมประเทศทั้งหลายในอเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ 34 ประเทศ ซึ่งจะมีทุกอย่างในโลกนี้ และไม่ต้องพึ่งคนอื่น ถ้าสามารถรวมให้เกิดได้จริง อเมริกาก็สามารถที่จะครองโลกได้ แต่คิวบายังไม่เข้าร่วมจึงยังเกิดไม่ได้ อย่างไรก็ตามอเมริกาก็ยังพยายามดำเนินการอยู่

ด้าน EU เริ่มมาจับมือกับ ASIA เรียกว่า **ASEAN** เอเชียกับทางยุโรปรวมมือกัน อเมริกาก็รวมตัวกับประเทศใหญ่ๆ ได้แก่ แคนาดา อเมริกา ญี่ปุ่น จีน อาเซียน ออสเตรเลีย เป็น **APEC** หมายความว่าความร่วมมือของแต่ละกลุ่มได้แก่ WTO เป็น Organization หมายความว่าอันหนึ่งอันเดียวกัน EU ก็เป็น Union ถ้าเป็นกลุ่มที่มีเกี่ยวกับ A จะแปลได้ 2 อย่างคือ Area หรือ Agreement เช่น FTA ทุกคนต้องทำตามมติของกลุ่ม ใครไม่ทำตามไม่ได้ ยกเว้น APEC ไม่ใช่แบบนั้น เนื่องจาก APEC ย่อมาจาก Asia Pacific Economic Cooperate จึงไม่ใช่เป็นข้อตกลง APEC มีคำว่า Cooperate หมายถึง ความร่วมมือ ไม่ทำก็ไม่มีผลผิด เพราะเป็น Cooperate เพราะฉะนั้น APEC ไม่มีอะไรมากเพียงแค่ว่า Promote เก่งแค่นั้นเอง

AEC : Asian Economic Community การเปิด AEC ในวันที่ 31 ธันวาคม ปี 2558 เป็น community มีลักษณะเหมือนเราอยู่ในหมู่บ้าน ถ้าคุณเป็น agreement เหมือนกับคุณมีบ้าน ทุกคนสามารถเข้าไปในบ้านคุณได้ และเดินไปตามห้องต่างๆ ได้ เช่น เวลา

เราไป EU เราถือ visa อันเดียว เราสามารถเข้าได้ทุกประเทศ แต่ถ้าเป็น community เหมือนกับเราเดินเข้าไปในหมู่บ้าน มีถนนเข้าไป มีบ้านแยกเป็นหลังๆ เราเข้าไปในหมู่บ้านได้ แต่เรายังไม่สามารถเข้าไปในบ้านได้ ดังนั้นถ้าเราจะเปิด AEC มีคำถามว่าเปิดแล้วต้องทำอะไรต่อไป

มีบทความจาก Internet เกี่ยวกับประเทศสิงคโปร์ที่มีการเปิดหลักสูตร เรียกว่า CEO for AEC เพื่อสอนว่า ถ้าเปิด AEC แล้วทำอะไรถึงจะบริหารจัดการคนในประเทศต่างๆ ใน AEC ได้ และมีการทำ SWOT analysis ทว่าอะไรคือ **จุดแข็ง** อะไรคือ **จุดอ่อน** ของ 12 วิชาชีพ ตัวอย่าง จุดอ่อนของวิชาชีพสถาปนิก คือสถาปนิกไทยชอบคิดว่าตัวเองอ่อนภาษาอังกฤษและกระแสบ๊วไปทั่วประเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ได้อ่อนภาษาอังกฤษ คือสามารถที่จะสื่อสารในลักษณะผู้รับคำสั่งได้ แต่ความรู้ภาษาอังกฤษดีไม่เพียงพอที่จะเป็นผู้ออกคำสั่ง เขาใช้คำว่า **Thai professional understand English good enough to receive order unfortunately Thai professional understand English not enough to give order** นักวิชาชีพไทยรู้ภาษาอังกฤษดีเพียงพอที่จะรับคำสั่งได้ แต่เป็นที่น่าเสียดาย ที่นักวิชาชีพของประเทศไทยรู้ภาษาอังกฤษดีไม่เพียงพอที่จะออกคำสั่งได้ **Therefore Thai profession still the slavery country** นักวิชาชีพไทยจึงเป็นทาสที่สมบูรณ์

จุดอ่อนที่สิงคโปร์ศึกษาคนไทย คือ

1. ไม่มีวินัย (discipline) อย่าไปคาดหมายในเรื่องวินัยของคนไทย อย่าไปคาดหมายว่าคนไทยจะมาเข้า คนไทยจะไม่ลาเวลาไปทำธุระ การเรียกมาด่าว่าเขาจะอารมณ์เสียและทำให้งานคุณเสีย วิธีการ

ก็คือใช้การลงในระบบคอมพิวเตอร์ทุกครั้งที่เรามาสาย ให้ใช้ระบบการตัดเงินเดือนแล้วเขาจะไม่โกรธคุณ แต่เขาจะโกรธตัวเอง

2. ทำงานเป็นทีมไม่เป็น จากการศึกษาพบว่านักเรียนไทย ตอนเด็กๆ ประกวดได้รางวัลระดับโลก พอโตขึ้นจะชนะรางวัลระดับชาติ พอเป็น professional แล้วไม่ชนะรางวัลอะไรเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชนะรางวัลที่เป็นทีม จะมีเพียง Individualism ซึ่งมีบางคนเท่านั้น

เพราะฉะนั้นอย่าคาดหวัง discipline และการทำงานเป็นทีมจากประเทศไทย

3. การอ่าน เป็นจุดอ่อนอีกประเด็นหนึ่งซึ่งไม่น่าจะเกิดขึ้นในประเทศที่มี education คนไทยจะไม่อ่านตัวหนังสือในคอมพิวเตอร์เกินกว่า 2 หน้าจอ และ document ของเมืองไทย พบว่าเป็นการ copy and paste และไม่บอกที่มา เป็นเรื่องปกติของประเทศไทย คนไทยเป็นคนไม่รู้กฎหมาย แต่คนไทยมีสิ่งดีก็คือ เป็นประเทศเดียวในแถบๆ นี้ที่เวลามีปัญหาหลายๆ ครั้ง จะแก้ปัญหาด้วยความน่ารักและตกลงซึ่งประเทศอื่นทำไม่ได้

จะเห็นได้ว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่เตรียมตัวศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้านและนำไปปรับกลยุทธ์การบริหารของตนเองย่อมได้เปรียบ ตัวอย่างเช่น ประเทศสิงคโปร์ที่เตรียมตัวรับ AEC

ตัวอย่างการบริหารในแบบต่างๆ

การบริหารตามศาสตร์ของนักบวชจีนสมัยโบราณ

การบริหารตามคัมภีร์อี้จิง ซึ่งเป็นคัมภีร์โบราณของจีน กล่าวถึง ขบวนการดาวเหนือหรือดาวใต้ ถ้าใครมาโจมตีทางของมัน มันก็จะพาด มาและเข้าไปโจมตีข้างหลัง ตลบหลังซ้ำคิก จึงไม่มีใครมาตีได้อีกเลย เมื่อไม่มีซ้ำคิก ทางก็จะวิ่งไปมาเพื่อตรวจสอบว่าใครเป็นศัตรูหรือไม่ มีใครเป็นมิตรบ้าง **หลักคิดของคัมภีร์อี้จิงอย่างหนึ่งก็คือ คุณมีเพื่อน หรือคนรู้จักแล้วหรือยัง เพราะฉะนั้นมิตรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ** อี้จิงพูดถึง มิตรไว้หลายเรื่อง เช่น ศัตรูของศัตรู คือ มิตร มิตรของศัตรู คือ ศัตรู ศัตรูของมิตร คือ ศัตรู มิตรของมิตร คือ มิตร

ในสังคมเมืองไทยเราเปิดกว้างขึ้นเรื่อยๆ internet เข้ามา มีบทบาทมากขึ้น คำว่า friend ไม่ได้แปลว่าเพื่อนอีกต่อไป friend อยู่ใน Internet อยู่ใน facebook ปัจจุบันความรัก ความสัมพันธ์ ความผูกพันระหว่างเพื่อนลดหายไปจากสังคมอย่างมาก

คัมภีร์อี้จิง



การบริหารตามหลักลำดับชั้นของสายบังคับบัญชาและการบริหารแบบเก่าแก่

ถ้ามาเชื่อมกับการบริหารของโลก ซึ่งแต่เดิมเป็นระบบ top down มีนายกรัฐมนตรี มีรองนายกรัฐมนตรี มีปลัดกระทรวง มีอธิบดี เรื่อยลงไปจนถึงคนงานหนึ่งคน นี่คือระบบบริหารปกติของระดับประเทศ นอกจากลำดับชั้นมากแล้ว บางแห่งการจะพบและคุยกับนายกรัฐมนตรี อาจใช้เวลาถึง 30 ปี หรือการบริหารแบบเก่าแก่ ซึ่งเก่าแก่กับลูกน้องสามารถคุยกันได้ใช้เวลาสั้นๆ แต่ถ้าเก่าแก่เป็นอะไรหรืองานตรงนี้เกิดคอขวดเมื่อไหร่ องค์กรก็ล่มสลายได้ง่ายเช่นกัน การบริหารจึงไม่ควร มีเกิน 3 ลำดับชั้น เพราะทำให้ระบบการบริหารเชื่องช้าเกินไป เรียกว่า gravity management คือการบริหารงานที่ยังมีแรงโน้มถ่วงอยู่คือ ต้องขึ้นไปข้างบน ลงมาข้างล่าง

การบริหาร จากแนวคิด franchiseสู่ individualism

ในปี 1980 เริ่มมีระบบบริหารแบบ franchise เกิดขึ้นจากแนวคิดระบบสุริยะจักรวาลที่ดวงอาทิตย์มีดาวเคราะห์อยู่โดยรอบ ดาวเคราะห์ที่มีแรงดึงดูดมาที่ดวงอาทิตย์เกิดเป็นระบบ franchise ขึ้น คือ มีศูนย์กลางและแตกกระจายออกไป เรียกว่าเป็น semi non-gravity หรือ semi gravity

แต่มาถึงยุคปัจจุบันหลังจากที่ IT ผ่านไปในปี 2000 เรากระโดดออกจากระบบสุริยะจักรวาล แล้วมองไปที่ galaxy เป็น individualism มากขึ้นเรื่อยๆ จะอยู่ด้วยตัวเองมากขึ้นเรื่อยๆ ในระบบสุริยะจักรวาลเราเหมือนดวงดาวดวงหนึ่ง ถ้ามีมวลไม่พอ มีทรัพยากรของตัวเองไม่พอ ก็ไม่มีแรงดึงดูดที่เพียงพอ จะตกเข้าไปในหลุมดำ แล้วก็หายไป ประเด็นก็คือการ management ให้กลับมาดูที่ตัวเองว่าเรามี

องค์ความรู้และทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ เรามีเพื่อนมี connection แค่นั้นในการที่เราจะไปถึงเป้าหมายให้ได้ การมองระบบการบริหารต่างๆ ในโลก ให้มองเหมือนเรามองหอยมุก ถามว่าอะไรมีค่ามากที่สุด ทุกคนก็มักจะตอบว่าไข่มุก มีค่ารองลงมาคือเนื้อหอย มีค่าน้อยที่สุดคือเปลือกหอย แต่เราลองมองใหม่อีกครั้ง ถ้าไม่มีเปลือกหอย ก็ไม่มีเนื้อหอย เมื่อไม่มีเนื้อหอยก็ไม่มีไข่มุก เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือเปลือกหอย รองลงมาคือเนื้อหอย เพราะถ้าไม่มีเนื้อหอยก็ไม่มีไข่มุก และไข่มุกนั้นเป็นสิ่งจำลอง เป็นสิ่งที่เราไปประเมินกันเองว่ามีค่า ถ้าเราไม่ให้คุณค่า มันก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินก้อนเล็กๆ แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ชีวิตเรานั้นต้องมีครบทั้ง 3 อย่าง

หลักการการบริหารตามแนวคิดของขุนปิน

ขุนปิน กล่าวว่า “การกำจัดจุดอ่อนสำคัญกว่าการสร้างจุดแข็ง” เพราะมนุษย์จะพ่ายแพ้ก็ที่จุดอ่อน และอย่าไปคิดถึงเพียงการชนะ เพราะมีจุดแข็ง เหมือนกับขุนวุฒิวุฒว่า “**ในการทำสงครามทั้งหลาย ทุกคนต้องการชัยชนะ แต่สิ่งที่คนต้องการมากกว่าชัยชนะคือ การไม่พ่ายแพ้**” ดังนั้นในการที่จะเปิด AEC หรือการบริหารใดๆ ก็ตาม สิ่งแรกที่เราต้องทำคือหาจุดอ่อนของเราว่าอยู่ที่ไหน จุดนั้นมันจะทำให้ชีวิตเราเกิดอะไรขึ้น ปัจจุบันต้องยอมรับว่าในโลกมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก เยาวชนรุ่นหลังเรามีทางเลือกมากขึ้น แต่เขามักไม่รู้จุดอ่อนของตัวเอง ดังเช่น นิทานเซ็น เรื่องกบข้างกำแพงวัด ที่ไม่รู้จักตัวเอง

มีกบตัวหนึ่งเกาะอยู่ที่ข้างกำแพงวัด มองเห็นพระบิณฑบาตอยู่ปรากฏว่าพระยื่นเฉยๆ มีคนเอาข้าวมาให้ กบมีความรู้สึกว่ามันอยากเป็นพระ ไม่ต้องทำอะไรเลยก็มีคนเอาข้าวมาให้กิน เมื่อพระฉันอาหารเสร็จเหลืออาหารก็ให้ลูกศิษย์วัดรับอาหารพระไปกิน กบรู้สึกว่าการลูกศิษย์วัดสบายกว่าอีกเพราะว่าวิ่งเล่นได้ ไม่ต้องลำบากเหมือนพระก็มีอาหารกินฟรี

ก็มีความรู้สึกอยากเป็นลูกศิษย์วัด แต่พอเห็นลูกศิษย์วัดกินข้าวเสร็จแล้วเทข้าวให้หมากิน กบรู้สึกว่ หมามันเป็นอิสระมากกว่าลูกศิษย์วัดอีก และมันได้กินฟรีด้วย เพราะฉะนั้นกบจึงอยากเป็นหมา ในขณะที่หมากำลังกินอยู่นั้นก็มีแมลงวันบินมาตอมอาหารหมา กบก็รู้สึกว่แมลงวันมันเป็นอิสระมากกว่าหมาอีก มีอาหารมากมายให้มันเลือก กบรู้สึกว่อยากเป็นแมลงวัน ในขณะที่แมลงวันก็บินผ่านหน้ากบไป กบไม่รู้ตัวแลบลิ้นตวัดและกินแมลงวันทันที นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่ **“ตัวเองเป็นตัวเองดีที่สุด”** เพียงแต่ให้รู้ตัวว่เราจะเดินไปอย่างไร

อันตรายอีกประการหนึ่งนอกจากการไม่รู้จักตนเองคือ อย่าเป็นคนวิ่งหนีเงาหรือวิ่งตามเงาตัวเอง **วิ่งหนีเงา** วิ่งยังงี้ก็หนีเงาไม่พ้น **วิ่งตามเงา** วิ่งอย่างไรก็ไม่วันตามทันเงา เมื่อไหร่ที่ท่านเกิดสภาวะอย่างนั้นให้หยุดนิ่งๆ รอให้พระอาทิตย์เคลื่อนตัว แล้วคุณจะทำตามเงาทันหรือคุณจะทำเงาได้

นั่นเป็นตัวอย่างปรัชญาทางตะวันตกและตะวันออก ซึ่งไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี มีตัวอย่างการบริหารรูปแบบต่างๆ อีกมากมายไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบซุนวู แบบซุนปิน แบบบอเล่กซานเดอร์มหาราช และอิตเลอร์ โดยหลักการบริหารที่ชื่นชอบมากที่สุด คือ **“ถ้าผู้บริหารท่านใดเลือกและรู้ว่าจะแพ้ตรงไหนได้บ้าง ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับชนะ ผู้บริหารท่านใดเลือกแต่จะชนะอย่างเดียว ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับแพ้”** ดังนิทานของซุนปิน

ซุนปินเป็นนักวิจัยสงครามของจีน เป็นหลานศิษย์ซุนวู เป็นนักพิชัยสงครามที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในโลก ตำราพิชัยสงครามของซุนวูแปลออกมา 34 ภาษาทั่วโลก ซุนวูเป็นคนพูดว่ **“รู้เขารู้เราชนะไปครึ่งหนึ่ง”** และ **“ถ้าคุณเป็นองค์กรขนาดเล็ก ให้ทำตัวเองเหมือนไฟเผาผลาญรวดเร็ว**

ร้อนแรงมาและก็ไป ถ้าคุณเป็นองค์กรขนาดกลางให้ทำตัวเองเหมือน
กำแพงใหญ่ หนักแน่น มั่นคง แข็งแรง เพราะว่าคนข้างล่างจะเลียบ
ขึ้นมา คนข้างบนก็จะตกลงมา แต่ถ้าคุณเป็นองค์กรใหญ่ให้ทำตัวเอง
เหมือนเว็มน้ำในมหาสมุทร ลึกกลับ สบายงาม คาดหมายไม่ได้”

วันหนึ่งมีเสนาบดีคนหนึ่งเดินทางมาหาขุนปิน บอกว่า “ท่านขุนปิน
เราจะหาม้าดีๆ ได้จากที่ไหน?”

ขุนปินบอกว่า “ท่านเอาไปทำอะไร ”

เสนาบดีก็บอกขุนปินบอกว่า “เราจะเอาม้า 3 ตัวไปแข่งกับอ่อง
เพราะแข่งทุกที่แพ้ทุกที่เลย ท่านรู้มั๊ยว่าเราจะหาม้าดีๆ ได้จากที่ไหน”

ขุนปินว่า “**ปัญหาอาจจะไม่ได้อยู่ที่ม้าก็ได้ แต่ปัญหานั้นมัน
อาจจะอยู่ที่อื่น**”

เสนาบดีบอกว่า “ถ้าปัญหามันไม่อยู่ที่ม้าท่าน ปัญหาก็น่าจะอยู่ที่
คนฝึกม้า ท่านรู้มั๊ยว่าเราจะหาคนฝึกมาดีๆ ได้ที่ไหน”

ขุนปินบอกว่า “ปัญหาอาจไม่ได้อยู่ที่คนฝึกม้าก็ได้ แต่ปัญหาอาจ
จะอยู่ที่การจัดการม้าหรือเปล่า”

เสนาบดีไม่เข้าใจจึงถามขุนปินว่า “ทำไม”

ขุนปินก็บอกว่า “เวลาท่านแข่งม้า...แพ้เยอะมั๊ย” เสนาบดีตอบว่า
“แพ้คนเดียว ตัวที่ 1 ก็แพ้คนเดียว ตัวที่ 2 ก็แพ้คนเดียว ตัวที่ 3 ก็แพ้
คนเดียว”

ขุนปินจึงพูดว่า “**ถ้ามันเป็นอย่างนั้น ทำไมท่านถึงไม่เอาม้าตัวที่ 1
ซึ่งวิ่งเร็วที่สุดของท่านไปแข่งกับม้าตัวที่ 2 ของอ่อง ซึ่งท่านน่าจะชนะ
แล้วม้าตัวที่ 2 ของท่านไปแข่งกับม้าตัวที่ 3 ของอ่องซึ่งก็น่าจะชนะเช่นกัน
และเอาม้าตัวที่ 3 ที่วิ่งช้าที่สุดของท่านไปแข่งกับม้าตัวที่ 1 ซึ่งวิ่งเร็วที่สุด
ของอ่อง ซึ่งท่านน่าจะแพ้** ถ้าท่านบริหารแบบนี้ ท่านจะชนะ 2:1”

เสนาบดีได้ยืนดั่งนั้นก็เชื่อ จึงเอาม้าไปแข่งกับอ่อง โดยนำม้าตัวที่ 1 แข่งกับม้าตัวที่ 2 ม้าตัวที่ 2 แข่งกับม้าตัวที่ 3 และม้าตัวที่ 3 แข่งกับม้าตัวที่ 1 แล้วก็เป็นอย่างที่ซุนปินพูดไว้จริงๆ คือ ชนะ 2 ต่อ 1 จึงเดินทางกลับมาหาซุนปิน และก็พูดว่า

“ท่านซุนปินเรารู้แล้วละ ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ม้า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่คนฝึกม้า แต่ปัญหามันอยู่ที่การจัดการม้า” แต่ซุนปินกลับพูดว่า “ปัญหามันไม่ได้อยู่ที่การจัดการม้า ปัญหามันอยู่ที่จิตใจของผู้บริหารต่างหาก”



ซุนปิน

เสนาบดีก็ไม่เข้าใจ จึงถามว่า “แปลว่าอะไร”

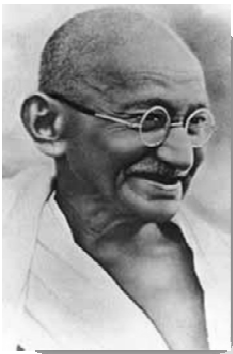
ซุนปินจึงอธิบายว่า **“ผู้บริหารท่านใดเลือกและรู้ว่าจะแพ้ตรงไหนได้บ้าง ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับชนะ ผู้บริหารท่านใดเลือกแต่จะชนะอย่างเดียว ชีวิตที่เหลือจะมีแต่เสมอกับแพ้”**

ปัจจุบันมีกลยุทธ์ในการบริหารอีกมากมาย การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) การทำความดี ก็ถือเป็นการบริหารอย่างหนึ่ง จะเห็นได้ว่าบริษัทต่างๆ มีการทำ CSR การทำความดีกลายเป็น marketing อย่างหนึ่งของบริษัท เช่น Mark Zuckerberg ผู้ก่อตั้ง facebook บริจาคเงินให้การกุศลมากมาย

หลักการบริหารตามแนวคิดของ มหาตมะคานธี

หลักแนวคิดการบริหารเรื่องสุดท้าย เรื่อง **“โรงแทะเตะของท่าน มหาตมะคานธี”** ท่านมหาตมะคานธีนั้นใส่โรงแทะเตะ วันหนึ่งท่านเดินขึ้นรถไฟ แต่ปรากฏว่าขาไปสะดุดที่บันไดรถไฟ โรงแทะเตะของท่านข้างหนึ่งหล่นลงไปพื้น แต่รถไฟมันก็เคลื่อนแล้ว มหาตมะคานธีเหลือโรงแทะอีกข้างหนึ่งอยู่ที่เท้า อีกข้างหนึ่งตกอยู่ที่พื้น สิ่งที่ท่านทำก็คือ รีบถอดโรงแทะอีกข้างหนึ่งแล้วก็โยนลงไป ให้อยู่กับโรงแทะที่ข้างที่ตกอยู่ที่พื้น คนก็ถามท่านว่า “ทำไมล่ะ”

มหาตมะคานธี ตอบบอกว่า “ มันอยู่กับเรามันก็ไม่ใช่ประโยชน์ มันอยู่กับคนอื่น 1 ข้างมันก็เป็นขยะ โรงแทะอีกข้างหนึ่งซึ่งไม่มีประโยชน์ของเรา โยนลงไปคู่กับโรงแทะอีกข้างหนึ่งที่มันอยู่ที่พื้น โลกก็จะสวยงามมากขึ้น” เพราะฉะนั้น **“การที่โลกจะสวยงามมากขึ้น ไม่ได้หมายความว่าเราต้องสูญเสียอะไร โลกจะสวยงามมากขึ้นถ้าเราบริหารจัดการภายใต้มูทิตาจิตที่ดี”**



**“การที่โลกจะสวยงามมากขึ้น.....
ไม่ได้หมายความว่า....เราต้องสูญเสียอะไร
โลกจะสวยงามมากขึ้น
ถ้าเราบริหารจัดการ.....ภายใต้มูทิตาจิตที่ดี”**

ท่านมหาตมะคานธี

แนวคิดที่ได้รับ

- การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการบริหารมนุษย์ จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งแต่ละแนวคิดให้มุมมองที่แตกต่างกัน ควรศึกษาเรียนรู้ให้ถึงแก่นสาระสำคัญของแต่ละแนวคิด ก่อนนำไปปรับใช้
- การยอมรับและเปิดใจกว้างที่จะเรียนรู้หลักการบริหารจากผู้อื่น จะทำให้เรามีมุมมองที่หลากหลายขึ้น
- การปรับตัวและวางแผนเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว ย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน
- แนวคิดการบริหารจากมุมมองที่หลากหลายของนักบริหารระดับตำนาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การบริหารคน ไม่มีสูตรสำเร็จ ต้องมีการปรับเปลี่ยน วางกลยุทธ์ไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป การเรียนรู้แนวคิดจากมุมมองที่หลากหลาย ควบคู่กับการเปิดรับข่าวสารของโลก และการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจะทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน

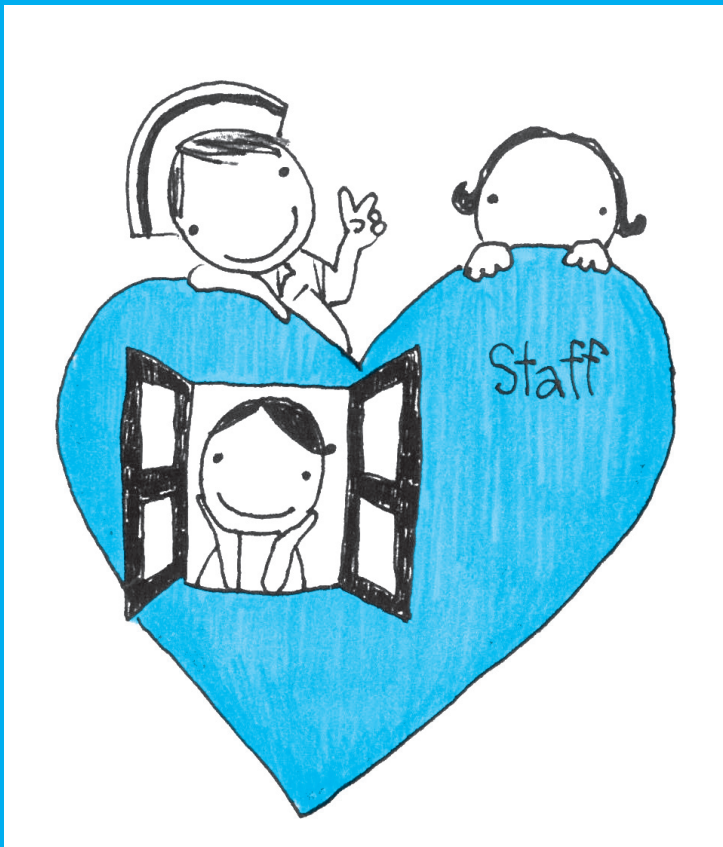
นิตยา ประพันธ์ศิริ

โรงพยาบาลตากสิน

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

ผู้ถอดบทเรียน

The Heart of Staff Engagement



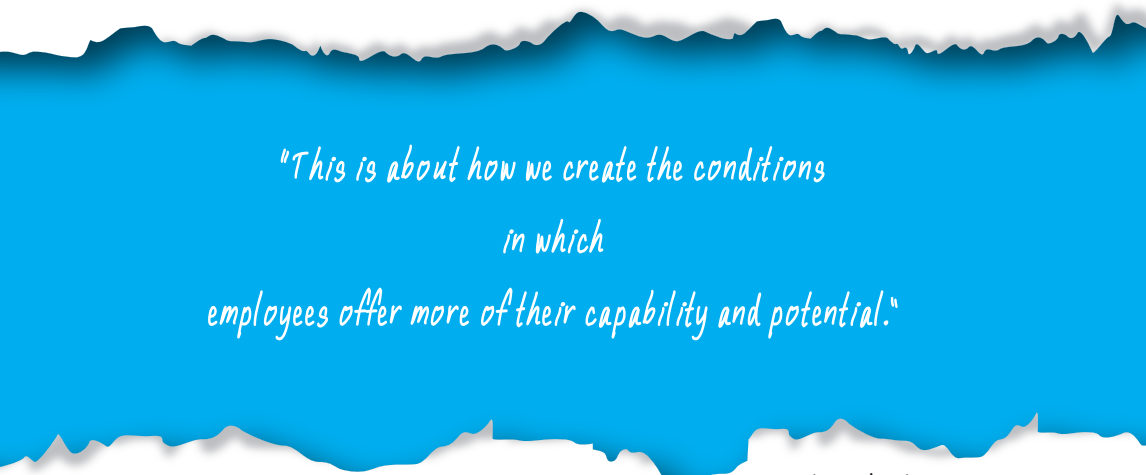
The Heart of Staff Engagement

นพ. ประสิทธิ์ วัฒนาภา
อาจารย์ฤทธิ์ วีระโกเมน

“staff engagement คือ สภาวะที่บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น
ตั้งใจที่จะทำเพื่อองค์กรและช่วยกันนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย”

Kevin Kruse

ในช่วงปีที่ผ่านมา มีการกล่าวถึง คำว่า Engagement อย่างมาก
หลายสถาบัน หลายองค์กรเฝ้ามองว่า จะทำอย่างไรให้คนในองค์กร
มี engagement กับองค์กร มีปัจจัยอย่างไรบ้าง ไม่ใช่เพียง
การนำทฤษฎีมากล่าวถึง แต่จะนำภาคปฏิบัติจริงมาเล่าสู่กันฟัง
เพื่อให้เห็นว่าสิ่งที่ทฤษฎีเขียนไว้นั้น เมื่อนำไปปฏิบัติสามารถทำให้
เกิดขึ้นจริงได้ ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในโรงพยาบาล หรือคณะแพทย์ หรือที่
MK Restaurant สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทของตัวเอง
เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายต่อองค์กร



*"This is about how we create the conditions
in which
employees offer more of their capability and potential."*

David Macleod

ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ปัจจัยความสำเร็จที่เป็น The heart of staff engagement

Human resource ใช้เป็นแนวปฏิบัติของโรงพยาบาลศิริราช และมหาวิทยาลัยมหิดล คือ

1. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (staff engagement)
2. ปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (engagement driver)
3. การสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (engagement survey)

1. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (staff engagement)

ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรคือ สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กรไว้กับงานและบทบาทของตนในงานนั้นๆ ทั้งในมิติด้านร่างกาย (การกระทำ) ความคิดและจิตใจ (William Kahn, 1990) การที่บุคลากรมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบ (commitment) ต่องานของตนในขณะเดียวกัน ก็มีความพึงพอใจ (satisfaction) ในงานนั้นๆ (Schmidt et al., 1993)

หลักการสำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรคือทำให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจที่จะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันสามารถมีชีวิตที่มีคุณภาพและความสุข

“This is about how we create the conditions in which employees offer more of their capability and potential.” (David Macleod)

เดวิด แมคคลอยด์ กล่าวว่า **หลักการทำให้เกิด Staff Engagement** คือ การสร้างภาวะที่ทำให้บุคลากรทำงานมากกว่าความสามารถปกติที่เขามี หรือมากกว่าศักยภาพปกติที่เขามี นั่นคือทำให้ทุกคนอยากทำงานให้ดีขึ้น

2. ปัจจัยผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (engagement driver) ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ตัว และปัจจัยย่อย 23 ตัวได้แก่

2.1 คุณภาพชีวิต (quality of life) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ตัวดังนี้

2.1.1 ความมั่นคงในงาน (job security) ปัจจัยนี้มีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคลากรวัย Veterans, generation BB (Baby Boomers), generation X

แต่ผลกระทบของปัจจัยนี้ต่อบุคลากรใหม่ในปัจจุบัน (generation Y) มีน้อยกว่าในบุคลากรวัยอื่น (generation BB, generation X) ระบบพนักงานมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงในงานน้อยกว่าระบบราชการ เป็นปัจจัยที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีการวิเคราะห์และตรงกับของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) บางตัวมีน้ำหนักมากในกลุ่มระดับหัวหน้า แต่บางตัวจะมีน้ำหนักมากในระดับ operation บางตัวมีน้ำหนักมากในบาง generation เพราะฉะนั้นเวลาวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ ต้องเลือกปัจจัยผลักดันให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

2.1.2 ความปลอดภัย (safety) ความปลอดภัยทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ได้แก่ อาชีวอนามัยตัวอย่างเช่น การที่องค์กรใส่ใจในสุขภาพบุคลากรมีการตรวจร่างกาย เมื่อเจอบุคลากรที่ป่วยเป็นโรค ก็มีกระบวนการรักษา ดูแล ป้องกันเป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนในองค์กรมี engagement มีความพยายามทำให้องค์กรมีสิ่งที่ดีขึ้น **“เมื่อองค์กรดีกับฉัน ฉันก็จะดีกับองค์กร”**

2.1.3 สมดุลของการทำงานและการใช้ชีวิต (work/life balance) ยากที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างยั่งยืน โดยเบื้องหลังมีความล้มเหลวในชีวิตครอบครัวงานและชีวิตส่วนตัว แม้ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน บุคลากรที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จำต้องมีความสมดุลระหว่างเรื่องทั้งสอง คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจัดให้มีหน่วยดูแลเด็กอ่อนเพื่อดูแลบุคลากรที่มีลูกเล็ก และมหาวิทยาลัยมหิดลมีสวัสดิการให้บุคลากรชาย สามารถหยุดงานเพื่อดูแลภรรยาและบุตรได้ 3 สัปดาห์โดยไม่คิดเป็นวันลา

2.2 งานและลักษณะของงาน (work) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 3 ตัว ดังนี้

2.2.1 ความมีอิสระ ความคล่องตัว และความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน (employment/autonomy) ปัจจัยนี้มีความสำคัญในบุคลากรระดับกลางถึงระดับบน (white collar) โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็น Talent ถ้าเปิดโอกาสให้เขาได้ทำ เขาก็จะรู้สึกมีคุณค่ากับการทำงาน การแสดงความรู้สึกประสบความสำเร็จในงานแล้วได้รับการชื่นชม บุคลากรก็มีความสุขในการทำงาน ก็อยากทำสิ่งที่ดีขึ้นไปอีก ในมุมมองของ HR เมื่อไหร่ก็ตามที่บุคลากรรู้สึกมีศักดิ์ศรีต่อองค์กร บุคลากรก็จะทุ่มเทให้กับองค์กร เป็นเรื่องที่สัมผัสเข้าไปในจิตใจ แต่ถ้าองค์กรไม่เห็นคุณค่า ไม่เห็นศักดิ์ศรีในตัวเขา ก็มีแนวโน้มที่คนเหล่านั้นจะทิ้งองค์กรไป

2.2.2 ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน (sense of accomplishment) การชื่นชมและการแสดงความยินดีให้บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อยก็สามารถส่งผลให้เกิดความผูกพัน

และอยากทำให้ดีขึ้นไปอีก รพ.ศิริราช มีโครงการติดตาม (หน่วยงาน) มีบุคลากรดีเด่นด้านต่างๆ ในรอบปี (บุคคล)

2.2.3 ลักษณะงานและการมอบหมายงาน (work tasks) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่ชัดเจน การมอบหมายงานที่บุคลากรถนัดหรือมีความสามารถ ย่อมส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลดีทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กร

2.3 ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน (people) ประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 4 ตัวดังนี้

2.3.1 สภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (senior leadership) ผู้นำระดับสูงที่มีสภาวะผู้นำยิ่งมากด้าน (insight, influence, impact, initiative, integrity) ยิ่งส่งผลต่อความผูกพัน

2.3.2 สภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางหรือระดับหน่วยงาน (Bureaucratic leadership) ผู้นำระดับกลางหรือระดับหน่วยงานที่ใส่ใจดูแลและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลต่อการมีความผูกพันได้มาก การเป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง (coach or mentor)

2.3.3 การมีที่ปรึกษาหรือผู้คอยให้คำแนะนำ (supervision) บุคลากรก็สามารถนำ R to R มาทำเป็นวิจัยกลับมาพัฒนางาน engagement ก็เกิดขึ้นได้

2.3.4 ความร่วมมือร่วมใจกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร (collaboration) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในกลุ่มบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรเช่น โครงการติดตามที่เน้นผลงานของทีม ไม่ใช่รายบุคคล การปลูกฝังวัฒนธรรมศิริราชที่มีองค์ประกอบเน้นเรื่องความเคารพและช่วยเหลือกันและกันการปลูกฝังค่านิยม มหาวิทยาลัยมหิดลที่เน้นเรื่องการใช้ชีวิตและทำงานร่วมกัน

2.4 โอกาส (opportunities) ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 2 ตัว

2.4.1 โอกาสก้าวหน้าในเส้นทางวิชาชีพ (opportunity for career development) มหาวิทยาลัยมหิดลใช้ broad-banding pay structure ในระบบเงินเดือนที่กำหนดอัตรา maximum ไว้สูงมาก เพื่อให้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานยังคงได้ขึ้นเงินเดือน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลทำ career bridging เพื่อให้คนเก่งสามารถก้าวหน้าได้ในหน่วยงานอื่น

2.4.2 โอกาสได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนา (opportunity for learning and development) การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาด้านอย่างสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการกองทุนพระราชทานพัฒนาศิริราชกองทุนพัฒนาอาจารย์

2.5 การได้รับรางวัลทั้งทางกาย-ใจ (total rewards)

ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 4 ตัว

2.5.1 ความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง (brand & reputation) บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และ ม.มหิดล ทราบถึงที่มาของกำเนิดองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการให้ องค์กรที่ดำรงตนเพื่อผู้อื่น (altruism) อีกทั้งเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควบคู่ไปกับความมีคุณธรรม คณะแพทยศาสตร์ศิริราชและมหาวิทยาลัยประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงบทบาทและคุณประโยชน์ที่บุคลากรของคณะฯ และมหาวิทยาลัยได้สร้างให้กับสังคม

2.5.2 ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (pay) เหมาะสมกับสภาพงาน และสถานภาพด้านการเงินขององค์กรตลอดรวมถึงการให้รางวัล โบนัส การนำ performance-based

payment, competency-based payment มาใช้การให้รางวัล หรือโบนัสเมื่อผลประกอบการดี บางองค์กรจัดสรรรางวัลในรูปแบบ หุ่นขององค์กรแทนการให้เป็นเงิน

2.5.3 ระบบสวัสดิการที่เหมาะสม (benefits) ระบบสวัสดิการด้านสุขภาพ ระบบสวัสดิการที่อยู่อาศัย การให้สิทธิประโยชน์พิเศษกับบุคลากร เช่น สิทธิพิเศษด้านการศึกษาของบุตร-ธิดา การให้สิทธิประโยชน์หลังเกษียณการปฏิบัติงานในองค์กร

2.5.4 การเป็นที่ยอมรับ (recognition) โดยบุคลากรผู้บริหารขององค์กร รวมทั้งการได้รับการยกย่องชมเชย การยกย่องชมเชยให้เป็นบุคลากรดีเด่น การจัดกิจกรรมชื่นชมผู้ปฏิบัติงานจนเกษียณ การปฏิบัติงานในองค์กร (วันศิริราชอาลัยรัก เข็มเชิดชูเกียรติของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และมหาวิทยาลัยมหิดล) การร่วมแสดงความยินดีกับบุคลากรที่ได้รับรางวัลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.6 แนวทางและวิถีปฏิบัติ (company practices)

ประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 8 ตัว

2.6.1 แนวทางและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร (communication) การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรวิธีการสื่อสารที่ให้เกียรติกัน ย่อมส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร และผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2.6.2 การยอมรับและการประสานความแตกต่างและความหลากหลายของบุคลากร (diversity & inclusion) การบริหารจัดการความแตกต่างของวัย (generation gap management)

การบริหารจัดการความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม วิถีชีวิต ตลอดจนความคิดเห็นการเคารพ การให้เกียรติ การเห็นความสำคัญของบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลาย

2.6.3 โครงสร้างพื้นฐานของการสนับสนุนการปฏิบัติงาน (enabling infrastructures) คน อุปกรณ์ ระบบการมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การมีบุคลากรที่สามารถช่วยเหลือหรือสนับสนุนการทำงาน การมีระบบการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ที่ดี

2.6.4 การบริหารผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management system – PMS) PMS ที่ดี ยุติธรรม ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กร

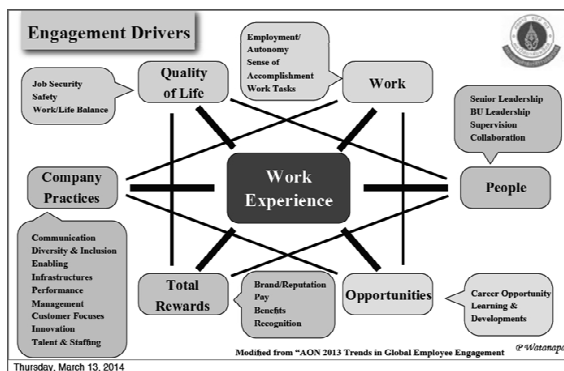
2.6.5 การมุ่งเน้นลูกค้า (customer-focuses) การมุ่งเน้นลูกค้า ส่งผลถึงภาพลักษณ์และความสำเร็จขององค์กร

2.6.6 การสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovation) การเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม การชื่นชมนวัตกรรมที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมากน้อยเพียงใด

2.6.7 การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร (talent management)

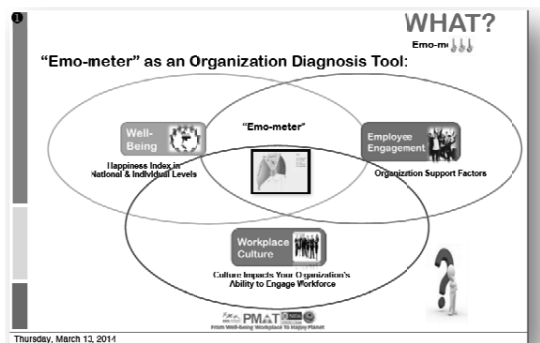
2.6.8 ระบบการรับบุคลากรขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ และเป็นธรรม (staffing) มีปัจจัยย่อยเชื่อมโยงกัน

ทั้งหมด 23 ตัว ไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกัน ค่อยๆ ทำเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่เมื่อทำ 1 ปัจจัยก็อาจจะไปกระทบอีกหลายๆ ตัว บางตัวกระทบผลด้านบวก บางตัวกระทบด้านลบ เพราะฉะนั้นต้องคอยระวังสิ่งเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา



การสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Engagement survey)

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล สำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยใช้ Emo-meter ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล Emo-meter คือ เครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคลเพื่อสะท้อนความอยู่ดีมีสุข (well-being) ของบุคลากรในองค์การ อันส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ (belonging) จนอยากทุ่มเท กาย ใจ ที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ (doing the best)





ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์กรเกิดตามลำดับ ดังนี้

1. Satisfaction
2. Engagement
3. Loyalty

สรุปประเด็น

ปัจจัยความสำเร็จ The heart of staff engagement ของ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เพราะองค์กรและผู้บริหารให้คุณค่า แก่บุคลากรเป็นอย่างมาก มีการกำหนดนโยบาย แนวทางปฏิบัติที่ ชัดเจนและมีโครงการในการผลักดันให้เกิดความผูกพันของบุคลากร ต่อองค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างต่อเนื่อง โดยทีม HR มีอาชีพ ตลอดจนมีเครื่องมือในการวินิจฉัยองค์การระดับตัวบุคคล EMO meter สะท้อน 3 Bs : well-being belonging และ doing the best เพื่อผลักดันให้เกิด attract retain motivate ของ บุคลากรทั้งองค์กร

ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก MK

องค์กรต่างๆ อยากให้พนักงานในองค์กรรัก ผูกพันและอยู่กับองค์กรนานๆ MK ก็เช่นกัน โดย MK ใช้เครื่องมือที่เป็น quality tool 3 ตัว ใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม เมื่อเขามีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการคิด ปรับปรุง พัฒนางานของตัวเอง ทำให้เกิดความภูมิใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

ปัจจัยความสำเร็จ The heart of staff engagement ของ MK

MK ใช้ quality tool for staff engagement 3 ตัว ได้แก่

1. kaizen : small continuous improvement
2. SOP : standard operating procedure
3. A3 report เป็น problem solving tool for manager

1. kaizen : เป็นการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา อยากจะทำให้ดีกว่าเดิมเสมอ เป็นโปรแกรมที่ให้พนักงานที่อยู่ใกล้ชิดงานเป็นคนคิด และปรับปรุง ใช้หลักการ small continuous improvement คนน้อยๆ แต่จำนวนมาก ปรับปรุงคนละเล็กคนละน้อย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าต่อองค์กร นอกจากความสำคัญในแง่ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิมแล้วยังทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรด้วย

ตัวอย่าง สิ่งประดิษฐ์ที่เกิดจากความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ

- ที่คั่นมะนาว ผ่าและคั่นในขั้นตอนเดียวกัน ลดเวลาการทำงาน คิดเป็นมูลค่า 570,384 บาท/ปี
- ที่รีดน้ำจิ้มที่ตกค้างในหม้อ ลดการสูญเสียปริมาณน้ำจิ้มที่ต้องทิ้ง 380,000 บาท/ปี

- ซ่อมฝากาน้ำจิ้ม (ตรงปากกา) ลดการค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ กาน้ำจิ้มใหม่ทั้งหมด 394,000 บาท/ปี
- เปลี่ยนเฉพาะโครงถังเครื่องซักผ้า (มอเตอร์ยังใช้ได้) ลด ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อถังซักผ้าทั้งเครื่อง 858,000 บาท/ปี
- ตะขอเกี่ยวเบ็ดออกจากเตาอย่าง ลดการสั่งซื้อถุงมือผ้า 132,000 บาท/ปีและลดอุบัติเหตุในการทำงาน
- ฝากาน้ำจิ้มแบบมีใบพัด ช่วยกวนน้ำจิ้มในกาให้างและผักชี ทั่วถึง
- ที่รีดน้ำจิ้มที่ตกค้างอยู่ในถุงลดการสูญเสียปริมาณน้ำจิ้มที่ ต้องทิ้ง 340,000 บาท/ปี
- การจัดส่งเอกสาร Audit เป็นระบบ I-Doc ลดพื้นที่ในการ จัดเก็บเอกสาร และลดจำนวนกระดาษมูลค่า 103,210 บาท/ปี

พนักงานที่คิดได้รางวัลทั้งหมด มีการนำเอาผลงานมาจัดแสดง นิทรรศการปีละครั้ง บุคลากรได้รับความภูมิใจ บางเรื่องไม่ได้เกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่าย แต่เกี่ยวกับเรื่องคุณภาพ

องค์กรต้องสร้างโปรแกรมเหล่านี้ขึ้นมา ที่ MK 1 idea ที่ส่งมา ไม่ว่าจะเป็น idea ที่ work หรือไม่ work ให้ 25 บาท โดยไม่ซ้ำ กับของตัวเองและคนอื่น เป็นการกระตุ้นให้ใช้ศักยภาพที่มีในการ พัฒนางานของตนเอง

2. SOP : standard operating procedure เป็นการ keep standard by staff verify by supervisor องค์กร ต้องค้นหาว่ามีสิ่งใดบ้างที่ต้องการให้พนักงานหรือบุคลากรทุกคนทำ เหมือนกัน ก็กำหนดเป็นพื้นฐาน เป็น SOP ประเทศญี่ปุ่นมีแนวคิด ว่า “ถ้ารักษา standard ไม่ได้ การจะ improve standard ก็ทำไม่ได้”

เพราะไม่รู้จะไปทำกับใคร จึงต้องทำ standard ก่อนถึงมี new standard ต่อได้ คนที่จะรักษา standard ก็คือพนักงานนั่นเอง

ตัวอย่าง SOP “การยิ้มแบบ MK” MK ถือว่ารอยยิ้มเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ทำให้รู้สึกถึงความ เป็นมิตร การสร้างมาตรฐานการยิ้มของพนักงาน MK จะช่วยให้รอยยิ้มที่ส่งไปยังลูกค้าเกิดผลเต็มประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงาน SOP เป็นพนักงานทุกตำแหน่งที่อยู่ในพื้นที่ของการบริการลูกค้ามี 3 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 : สบตากับลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2 : ยิ้มแบบเห็นฟัน เป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 4 วินาที

ขั้นตอนที่ 3 : กล่าวคำทักทายตามความเหมาะสม เช่น “สวัสดีค่ะ” “ยินดีค่ะ” “โอกาสหน้าเชิญใหม่นะค่ะ” “ยินดีต้อนรับค่ะ”

ทฤษฎีของการฝึก SOP จะ Train ไม่เกิน 5 นาที train ที่ละน้อยเพื่อให้สัมผัสผลลัพธ์ชัดเจน อีกทั้งไม่สามารถใช้เวลาฝึกครั้งละนานๆ ได้และกำหนดให้ supervisor มีหน้าที่สำคัญคือ ติดตามและ ทวนสอบว่าพนักงานได้ทำตาม SOP ที่เราต้องการหรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ ก็ต้องฝึกซ้ำ

3. A3 report เป็น problem solving tool for manager

A3 มาจากกระดาด A4 สองเท่า ทำกรอบ 6 ช่อง บรรจุในกระดาด A3 เป็นการควบคุมให้การคิดอยู่ในกรอบที่กำหนด



A3 report มี 6 ช่องประกอบด้วย บรรยายภูมิหลัง หาสภาวะปัจจุบัน ตั้งเป้าหมาย การวิเคราะห์สาเหตุราก มาตรการป้องกัน และการยืนยันผลลัพธ์ ทุกคนจะทำการพัฒนางานต่างๆ ตามกรอบ A3 report ตัวอย่างเช่น การกำจัดแมลงสาบ หนู แมลงวัน การลดการใช้น้ำ ไฟฟ้า แก๊ส ทุกคนมีส่วนร่วม 1-2 เดือน มีการนำเสนอผลงานกันเป็นความภูมิใจว่า **“นี่คือผลงานของฉัน ฉันมีส่วนช่วยงานบริษัท”** คนที่ทำเรื่องแมลงสาบก็มีชื่อว่า **“ดร.แมลงสาบ”** ขณะนี้เขากำลังขยายผลไปยังสาขาทุกสาขา โดยใช้กระบวนการแบบเดียวกัน เป็นต้น

สรุปเครื่องมือที่ MK นำมาใช้สร้าง The heart of staff engagement

มีเครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่ โคเชน เป็นการสร้างวัฒนธรรมของการทำงาน การคิดนวัตกรรมใหม่ๆ และให้คุณค่ากับนวัตกรรมต่างๆ เหล่านั้น ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ เพราะสิ่งเหล่านี้มี Positive Feedback ทำให้บุคลากรในองค์กรอยากสิ่งๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม แม้ดีขึ้นเล็กน้อยก็ได้รับการชื่นชม ทำให้ทุกคนอยากทำสิ่งที่ดีขึ้น SOP มาตรฐานการทำงาน จำเป็นต้องมี Supervisor และระบบ Monitor ที่สำคัญ เช่น การเยี่ยม A3 report หรือแผนผังก้างปลา เป็นเครื่องมือที่ไม่ยากเกินไป และกลายเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก

เครื่องมือต่างๆ นี้ เมื่อทำแล้วปรากฏผลลัพธ์ให้บริษัทได้รับความพึงพอใจ พนักงานเองก็ได้รับความพึงพอใจ ทำให้เกิด win win ทั้งสองฝ่าย คือ องค์กรมีความสุข ช่วยประหยัด ในส่วนพนักงานก็มี ความภาคภูมิใจได้มีส่วนร่วม ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ลึกซึ้งมาก

แนวคิดที่ได้รับ

ปัจจัยความสำเร็จที่เป็น The heart of staff engagement ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ต้องมีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมในการสร้างความผูกพัน และที่สำคัญมีการนำไปใช้อย่างเข้าใจ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง และมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง

นิตยา ประพันธ์ศิริ
โรงพยาบาลตากสิน
สำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร
ผู้ถอดบทเรียน

ฟังเสียงประชาชนเพื่อคุณภาพ



ฟังเสียงประชาชนเพื่อคุณภาพ

การนำเสนอแนวคิดและตัวอย่างแนวปฏิบัติในการรับฟังเสียงสะท้อนจากชุมชนในหลากหลายระดับ และหลากหลายรูปแบบ โดยใช้การคิดเชิงระบบ (systems thinking) พสมผสานกับแนวคิดเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพัฒนาระบบการรับฟังเสียงสะท้อน ทั้งจากภายในองค์กรเองและจากชุมชนภายนอกระบบบริการ มีการยกตัวอย่างทั้งจากประสบการณ์ในต่างประเทศ และประสบการณ์ที่มีการดำเนินการในประเทศไทย ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพในระดับต่างๆ ได้



นายแพทย์ โกมาตร จีงเสถียรทรัพย์

Customer Engagement

หัวใจสำคัญ คือ การฟัง

นพ.โกมาตร จีงเสถียรทรัพย์

นายแพทย์ โกมาตร จีงเสถียรทรัพย์

นายแพทย์ โกมาตร จีงเสถียรทรัพย์ (สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ) ท่านดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ

“คุณหมอโกมาตรเป็นหมอที่ชอบคลุกคลีกับชาวบ้าน เป็นนักวิจัยที่ชอบทำงานกับชุมชน เป็นนักคิดที่สนใจทุกเรื่อง เป็นนักมานุษยวิทยาที่มีวิธีที่อ่อนโยนกับชีวิตและธรรมชาติ ความอ่อนโยนเหล่านี้แฝงอยู่ในงานวิจัย พูด คิด และการกระทำ” (เพ็ญลักษณ์ รักดีเจริญหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ, 2554)

ระบบบริการสุขภาพกับการรับฟังเสียงสะท้อน

ระบบบริการสุขภาพเป็นระบบที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบหลากหลาย มีปฏิสัมพันธ์ในหลายมิติ เช่นเดียวกับระบบซับซ้อนอื่นๆ พฤติกรรมขององค์ประกอบต่างๆ มีแบบแผนเฉพาะและได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน

ระบบซับซ้อนที่ต้องปรับตัว
รักษาสมดุลในท่ามกลางสภาพ
แวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน
ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กลไก



และวงจรสะท้อนกลับหรือที่เรียกว่า feedback loop มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปรับสมดุลของระบบ วงจรสะท้อนกลับที่ล้มเหลวจะทำให้องค์กร ถลาลึกลงสู่วิกฤตจนเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงได้ ในขณะที่ระบบการสะท้อนกลับที่ดี จะช่วยแก้จุดอ่อนให้องค์กรฟื้นคืนสู่ความเข้มแข็งได้ แม้ในสถานการณ์ที่มีภัยคุกคาม

ในระบบบริการสุขภาพ (หัวใจสำคัญ คือ การฟัง) การรับฟังเสียงสะท้อนเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการบริการจากประสบการณ์ของผู้ป่วยและญาติ ที่เรียกว่า customer engagement



นอกจากจะใช้การรับรู้ทางหูเป็นสำคัญแล้ว ต้องใช้การรับรู้ด้วยตาและใจ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ที่เรียกว่า “**ฟังอย่างเข้าใจ**” ในภาษาอังกฤษคือ deep listening ในปรัชญาหรือภูมิปัญญาของจีน เรื่องการฟังสำคัญมากถึงกับมีพระโพธิสัตว์องค์หนึ่งที่มีคุณสมบัติสำคัญคือ เจ้าแม่กวนอิม จะสามารถได้ยินด้วยการเห็นเสียงคร่ำครวญของผู้คน (กวน แปลว่า มองเห็น อิม แปลว่า เสียง)



ในการให้บริการของระบบบริการสุขภาพต้องมีความสัมพันธ์กับระบบชุมชนสองระบบ สัมผัสกันผ่านชีวิตของผู้ป่วยและญาติ ปัญหาการบริการอยู่ที่จุดบรรจบกันของสองระบบที่ซับซ้อน ดังนั้นจึงควรมีระบบการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับของผู้ป่วยและญาติ เพื่อนำมาปรับระบบการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการและชุมชน

ระบบที่มีชีวิตทุกระบบเป็นระบบที่ซับซ้อน มีปฏิสัมพันธ์และปรับตัวกับสิ่งที่อยู่ภายนอกและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ปัจจุบันยังมีการจัดการบริหารองค์กรที่ซับซ้อนโดยใช้วิธีคิดที่ไม่ซับซ้อน (simple system) ลักษณะของ simple system จะใช้ระบบสั่งการและระบบควบคุม (command and control) เหมือนระบบเครื่องจักร มีศูนย์กลางบังคับบัญชา แยกส่วน มีลำดับชั้น มาตรฐานเดียว กิจกรรมสำเร็จรูป ทำกับด้วยตัวชี้วัด

simple system คิดแบบเครื่องจักรกล หรือระบบกลไก คือ Input สู่ Process สู่ Output ส่วนใหญ่ลืมระบบป้อนกลับ feedback ทำให้ไม่มีการปรับตัว หรือมีการปรับตัวเพียงเล็กน้อย

ระบบที่มีชีวิตทุกระบบ
เป็นระบบที่ซับซ้อน
มีปฏิสัมพันธ์และปรับตัว
กับสิ่งที่อยู่ภายนอก
และสิ่งแวดล้อม
อยู่ตลอดเวลา

ส่วนลักษณะของ **Complex Adaptive System** นั้นมีความต่างออกไป ไม่มีศูนย์กลางการสั่งการ สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองไปตามเงื่อนไขได้ตามระบบป้อนกลับ feedback ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเรียกว่า Self-organize มีแบบแผนที่เกิดขึ้นได้ พยากรณ์ล่วงหน้าได้ยาก ควบคุมบังคับได้อย่างจำกัด



มีนักวิทยาศาสตร์ท่านหนึ่งศึกษาปรากฏการณ์ธรรมชาติในการปรับตัวของฝูงนกและปลา พบว่าไม่มีศูนย์กลางการสั่งการ จะเคลื่อนไหวไปด้วยกฎเกณฑ์ง่ายๆ เพียง 3-4 ข้อเท่านั้นเอง ได้แก่

1. รักษาระยะห่างของข้างหน้ากับข้างๆ ให้อยู่ในระยะพอดี
2. ถ้าตัวข้างหน้าเคลื่อนไหวไปทางไหนให้ตัวข้างหลังเคลื่อนไหวตามไม่ให้ต่างไปจากนี้
3. รักษาความเร็วให้ไปพร้อมๆ กัน สามข้อนี้เขียนเป็นสมการออกมา ใส่ตัวแปร (stimulus) เข้าไป แบบแผนการเคลื่อนไหวของฝูงนก ฝูงปลา ก็จะออกมา มีการพลัดกันเป็นผู้นำฝูง จัดรูปขบวนการเคลื่อนไหว โดยไม่มีศูนย์กลางการสั่งการ



ดร.สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์
เคยเขียนสมการนี้ โดยกล่าวว่า
“ระบบมีหลักการ (principle)
ง่ายๆ คนที่อยู่ในระบบก็ดำเนินการ
ตามหลักการนั้น ใส่ตัวแปรเข้าไป
ก็จะปรากฏออกมาเป็นแบบแผน (pattern) ขององค์กร องค์กรก็
สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ตามแบบแผนนั้นๆ”

ถ้าไม่มีระบบป้อนกลับ feedback เกิดขึ้นในเชิงระบบ จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Self-organize critically หรือเรียกว่า สภาวะวิกฤตที่เกิดจากการปรับตัวเองโดยไม่มีระบบป้อนกลับ feedback ระบบที่ดีควรมีการออกแบบเพื่อที่จะรับรู้ข้อมูลจากระบบป้อนกลับ feedback ในชีวิตประจำวันตลอดเวลา โดยไม่ต้องรอผู้เยี่ยมชมสำรวจ หรือข้อร้องเรียนในหน้าหนังสือพิมพ์ จึงจะมีการปรับตัว ในเชิงระบบควรมีตัวรับรู้ ส่งข้อมูลเข้าระบบ แล้วระบบรับรู้ ระบบมีปฏิบัติการตอบสนองต่อข้อมูลนั้นๆ ก็จะครบวงจร

ระบบการบริการสุขภาพเป็นการบริการที่มีความละเอียดอ่อนในเรื่องความเป็นมนุษย์ ต้องการความเข้าใจหลายแง่มุม นอกจากเข้าใจมิติความเป็นมนุษย์แล้ว ยังต้องเข้าใจในมิติทางสังคมวัฒนธรรม มิติคุณภาพนี้เป็นการบริหารจัดการประสบการณ์ผู้ป่วยเรียกว่า patient experience ซึ่งเป็นการบริหารจัดการแบบ Info medicine คือ การบริหารข้อมูลผ่านประสบการณ์ของผู้ป่วยและญาติที่มาใช้บริการ

ทำไมเสียงสะท้อนจึงสำคัญ

เนื่องจากผู้ให้บริการ ผู้ป่วย ญาติและชุมชน มีความคาดหวังวิธีคิด และความเข้าใจที่แตกต่างกัน และเสียงสะท้อนเป็นส่วนหนึ่งของการปรับตัวของระบบ เราจึงต้องฟัง **คนที่ไม่ฟังเสียงสะท้อนเพราะคิดว่าชาวบ้านไม่รู้เรื่องการรักษา คิดว่าการรักษาเป็นเรื่องของแพทย์พยาบาล แต่ในความเป็นจริง ผู้ป่วยรู้เรื่องการรักษาเพราะมีประสบการณ์เคยใช้บริการ อย่าเพียงคิดว่าเสียงสะท้อนมีแต่ด้านลบ เราต้องหาวิธีที่จะรับฟังเสียงสะท้อนด้านบวกด้วย** สรุปแล้วปัญหาคือ ไม่รู้จักวิธีการรับฟังเสียงสะท้อนของผู้ใช้บริการ ซึ่งปัญหานี้แก้ไขได้ด้วยการรับฟัง

การรับฟังเสียงสะท้อนจากมุมมองและประสบการณ์ของผู้ป่วย

The Picker Institute เป็นองค์กรที่ทำงานรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ป่วย โดยการประเมิน patient experience ผ่านคำถามสำคัญ 8 ประเด็นได้แก่

1. เคารพในการเป็นมนุษย์
2. ผสานทุกจุดบริการ
3. สื่อสารข้อมูลให้ถึงพร้อม
4. สิ่งแวดล้อมสบายๆ



5. ภาวะอารมณ์สมดุลดี
6. เน้นการมีส่วนร่วมของ
ญาติมิตร
7. ตามติดดูแลอย่างต่อเนื่อง
8. เข้าถึงทุกเรื่องที่เป็น



โดยออกแบบการเก็บข้อมูลจากผู้ป่วย แล้ววิเคราะห์ ประเมิน
การแก้ไข ส่งกลับให้ผู้บริหารของโรงพยาบาล เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง
การบริการต่อไป



นอกจากนี้ยังมีการรับฟังเสียงสะท้อน Patient's Feedback
Application ผ่านโทรศัพท์มือถือ ให้ Rating ผ่านทางระบบ Online
เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทย ได้เคยเสนอเชิงนโยบายระบบ feedback
ต่อกระทรวงสาธารณสุข สปสช. และ สรพ. เป็น International
Patient Experience Survey เป็นภาพรวมที่สะท้อนระบบ
ระบบบริการแห่งชาติจากมุมมองของประชาชน สำรว่าคนไทยมี
ประสบการณ์ในการไปโรงพยาบาลทั่วประเทศเป็นอย่างไร นำมาเป็น
ข้อมูลพื้นฐานเปรียบเทียบการบริการในแต่ละพื้นที่ให้ผู้ป่วยจัดลำดับ
Rating การบริการของโรงพยาบาล เพื่อทำให้ทราบว่าเราอยู่ตรงไหน

จากมุมมองของชาวบ้าน เมื่อติดตามร่วมการเปลี่ยนแปลงผลกระทบทางเศรษฐกิจสังคมในระยะยาว จะสามารถวิเคราะห์ได้เลยว่า ถ้ามีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ patient experience ตัวไหนจะได้รับการกระทบก่อน ต้องใส่ใจก่อน สำรวจประสบการณ์การจำหน่าย (discharge) ออกจากโรงพยาบาล หลังจำหน่าย 2 สัปดาห์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ดูว่าเราปรับปรุงอะไรได้บ้าง เพื่อให้ผู้ป่วยมีประสบการณ์กับโรงพยาบาลดีขึ้น

เริ่มต้นอย่างไร

ถ้าเราจะเริ่มทำระบบ feedback ควรเริ่มจากการทำเล็กๆ ในพื้นที่ ที่เรามีอำนาจจัดการก่อน feedback loop เกิดขึ้นได้ทุกที่ เพราะเป็น Adaptive System นอกจากประสบการณ์ของผู้ป่วยแล้ว ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ก็จำเป็นต้องฟัง เพราะเป็นประสบการณ์อีกมุมมองหนึ่งภายในของเจ้าหน้าที่ด้วยนั่นเอง

วิธีการรับฟังเสียงสะท้อน มีหลากหลายวิธีแล้วแต่วัตถุประสงค์ เช่น

1. **Community Dialog** รับฟังความเห็นผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้ป่วยที่บ้าน
2. **Population Survey** รับรู้ปัญหาของทั้งพื้นที่เพื่อที่จะมาจัดระบบบริการให้สอดคล้องกับความจำเป็น
3. **Patient Experience Survey** ต้องการประเมินเรื่องคุณภาพและความพึงพอใจจากมุมมองประสบการณ์ผู้ใช้บริการ
4. **Patient Reference Group** ต้องการติดตามความเห็นต่อเนื่อง คือกลุ่มนี้จะมาคุยกับโรงพยาบาล ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน
5. **Patient Advisory Panel** ในต่างประเทศมีการตั้ง panel แบบนี้มากเป็นการตั้งกลุ่มเพื่อให้ข้อเสนอแนะการบริการในกลุ่มเฉพาะ เช่น กลุ่มวัยรุ่น

6. Consultation Panel คือการคุยกันเพื่อหาฉันทามติว่าจะทำ
เรื่องนั้น เรื่องนี้ แบบนี้จะเป็นทางมากขึ้น มีเวทีถกแถลงกันคล้ายๆ
กับประชาพิจารณ์

7. Webpage ต้องการ feedback เพื่อแรงบันดาลใจ ถ้าใช้
เรื่องเล่าจะมีการ feedback ที่ดี มีเรื่องราวจริงๆ ให้เราได้อ่านแล้ว
เอาความเห็นเหล่านี้ไปปรับปรุงงาน

**สุดท้ายสิ่งที่เราต้องการ คือ สร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
ผสมผสานเรื่องการรับฟังความเห็น เข้าไปในทุกๆ กิจกรรม พยายาม
เปิดหูฟัง จัดแนวทางเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนเพื่อมาปรับปรุง ผสมผนวก
รวมเข้าไปในทุกเรื่อง**

แนวคิดที่ได้รับ

การรับฟังเสียงสะท้อนจากประสบการณ์ของผู้ป่วยและญาติ
ตลอดจนชุมชนมีหลากหลายระดับและหลากหลายรูปแบบ ต้องใช้การ
คิดเชิงระบบ (systems thinking) ผสมผสานกับแนวคิดเรื่องการ
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของระบบ
บริการสุขภาพ การรับฟังเสียงสะท้อน feedback เป็นสิ่งสำคัญ
ควรเริ่มจากการฟังอย่างลึกซึ้ง มีการออกแบบระบบเพื่อให้มีช่องทางใน
การรับฟังเสียงสะท้อนอย่างต่อเนื่อง สอดแทรกการรับฟังความคิดเห็น
เข้าไปในทุกกิจกรรม โดยเริ่มที่ตัวเรา หน่วยงานของเรา นำไปสู่การ
ปรับปรุงระบบให้มีคุณภาพมากขึ้น คุณภาพการบริการก็จะได้รับ
การปรับปรุงจากมุมมองและประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของผู้ป่วยอย่างแท้จริง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การรับฟังเสียงจากประชาชนอย่างเปิดใจ แล้วนำมาปรับปรุงระบบการบริการสุขภาพ ซึ่งเป็นระบบที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ ต้องใช้การออกแบบเชิงระบบอย่างครบวงจร โดยเริ่มที่จุดเล็กๆ และต่อยอดขยายผล ผสมผสานเข้าไปในทุกกิจกรรมของการบริการ

นิตยา ประพันธ์ศิริ

โรงพยาบาลตากสิน

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

ถอดบทเรียน

ชื่อ

การศึกษา

นิตยา ประพันธ์ศิริ

ปัจจุบันกำลังศึกษา หลักสูตรพยาบาลศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัย
คริสเตียนหลักสูตร The 5th APSIC Training
Course in Infection Control ประเทศสิงคโปร์
ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช อนุพยาบาลและผดุงครรภ์ วิทยาลัย
เกื้อการุณย์

ประวัติการทำงาน - 2524-2545 พยาบาลประจำการ ห้องผ่าตัด
โรงพยาบาลตากสิน
- 2545-ปัจจุบัน เลขาธิการพัฒนาคุณภาพ
โรงพยาบาลตากสิน
- 2551-ปัจจุบัน หัวหน้าหน่วยงานเวชภัณฑ์กลาง
โรงพยาบาลตากสิน

ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

- วิทยากรหลักสูตร SPA ของ สถาบันรับรองคุณภาพ
สถานพยาบาล(องค์การมหาชน)
- วิทยากรหลักสูตรพัฒนาคุณภาพ ให้กับ โรงพยาบาล
ในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร
- วิทยากรเรื่องการทำลายเชื้อและการทำให้
ปราศจากเชื้อ

บริหารคน เพื่อชนการเปลี่ยนแปลง ในกระแสโลก



บริหารคน เพื่อชนการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลก

ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ปัจจุบัน ทุกมาตรฐานคุณภาพ จึงมีแนวคิดเรื่องการพัฒนาและการเตรียมบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและโลกอนาคต



รศ. ดร.พิภพ อุดร

หัวหน้าที่เก่ง

คือ

หัวหน้าที่สามารถ สร้างลูกน้อง
ที่เก่งกว่าตัวเองได้

นิรนาม



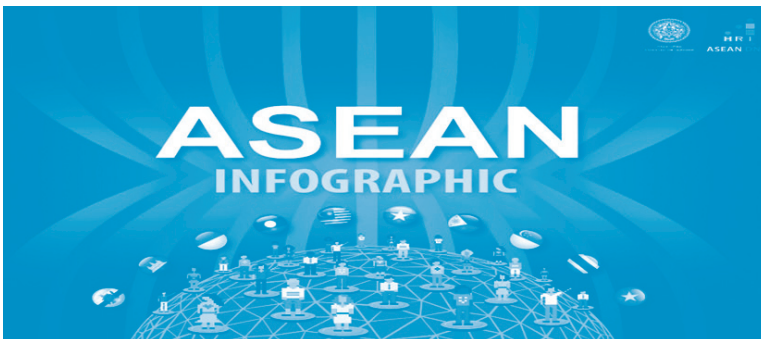
หลักแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับทศวรรษหน้า
คือ 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. Diversity 2. Flexibility 3. Connectivity

1. แนวคิดเรื่องความหลากหลาย Diversity

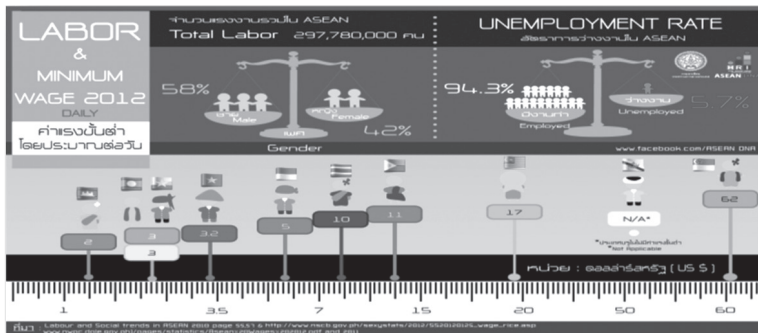
จากปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพเศรษฐกิจ โครงสร้าง
ของประชากร และอัตราการเจริญเติบโตของแต่ละประเทศ เสมือนโลก
เล็กลงเรื่อยๆ มีการหล่อหลอมทางวัฒนธรรม ความแตกต่างของ
เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา มีการติดต่อการค้าเสรี และในที่สุดจึงเกิด
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community
: AEC) ซึ่งมาจากการพัฒนาสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) สมาชิกอาเซียนเห็นว่า ในปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน
10 ประเทศ ประชากรเกือบ 600 ล้านคน มีเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ
หลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างอาเซียน ถือว่าเป็น
เศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่ จึงควรร่วมมือกัน เพื่อให้อาเซียนมีความ
เข้มแข็งในด้านต่างๆมากขึ้น อีกทั้งการเป็นตลาดที่มีฐานการผลิตร่วมกัน
และเงินลงทุนที่เสรีมากขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันสูง มุ่งสร้าง
ความเท่าเทียมในการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศอาเซียน และการ

ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาเซียนเข้ากับประชาคมโลก เป็นหนึ่งประชาคมอาเซียน ทำให้การแบ่งเขตแดนหมดไป ประชาชนสามารถติดต่อสื่อสารทางวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ทั้งเรื่องความเชื่อ การแลกเปลี่ยนสกุลเงิน ทำให้ GDP มีมูลค่าสูงขึ้นเทียบระดับโลกเนื่องจากมีประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจ เป็นประเทศที่ร่ำรวย เกิดอำนาจการต่อรองทางเศรษฐกิจ และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง มั่นคง ประชาชนอยู่ดีกินดี **พื้นที่อาเซียนจึงกำลังถูกจับตามองจากประเทศมหาอำนาจทั้งหลายที่ต้องการเข้ามาร่วมมือ** ต่อมาขยายเป็น อาเซียน+3 คือ จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ก่อนจะเป็นอาเซียน+6 โดยเพิ่ม จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย ในที่สุด

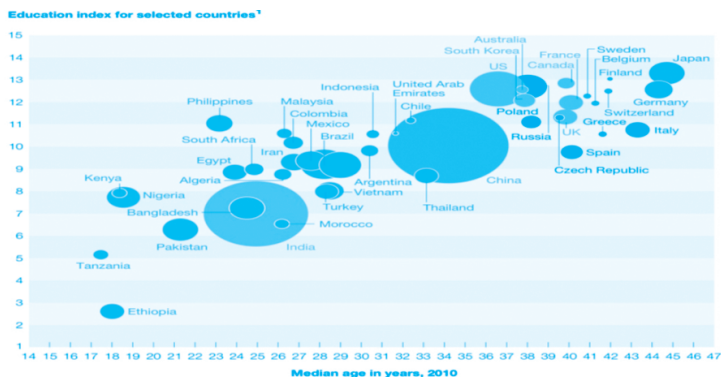


ประเทศไทยกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

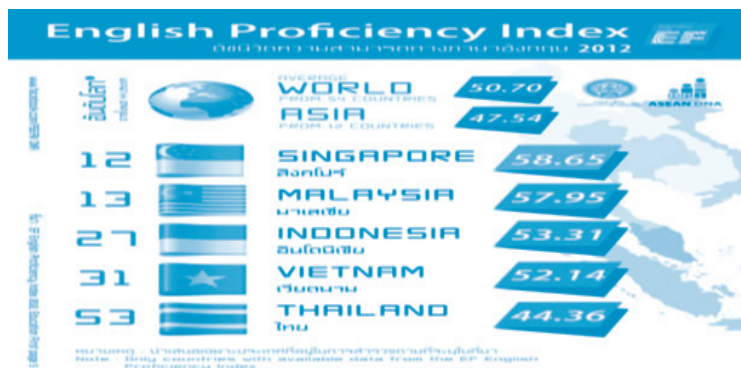
ประเทศไทยเป็นหนึ่งใน 10 ประเทศอาเซียน มีหนี้สินของประชากรต่อหัวอยู่ในระดับกลางๆ อัตราการจ้างงานในสายอุตสาหกรรมถือว่าดีกว่าประเทศอื่นๆ ยกเว้นประเทศอินโดนีเซียมีการจ้างงานดีกว่าประเทศไทย



เรื่องอัตราค่าจ้างแรงงานของไทยยังไม่ดึงดูดการลงทุนเท่ากับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ประเทศพม่า ประเทศกัมพูชา ประเทศลาว

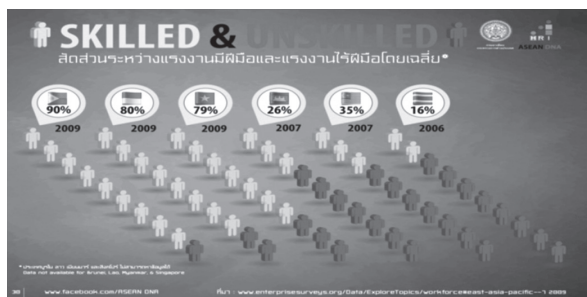


ระดับการศึกษาของประชากรไทยอยู่ในระดับกลางๆ สำหรับการใช้ภาษาของประชากรไทยนั้น ภาษาอังกฤษยังไม่มีโดดเด่นเท่าที่ควร ยังคงต้องมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ควรส่งเสริมให้ประชากรตั้งแต่วัยเด็กในอนาคตต้องพูดได้ 3-4 ภาษาเพื่อให้ทัดเทียมประเทศเพื่อนบ้าน

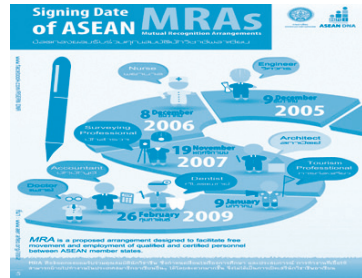


ควรปลูกฝังให้รู้ถึงวิธีคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งประวัติศาสตร์ของแต่ละภูมิภาค สอนเรื่องความเชื่อมโยงในบริบท เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นต้องค้นหาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มากขึ้นด้วย

ด้านทักษะและแรงงาน



สำหรับอาชีพที่มีผลกระทบต่อการเคลื่อนย้ายแรงงาน ได้แก่ แพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ทันตแพทย์ และนักสำรวจ จากที่ประเทศก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น มุมมองของคนต้องกว้างขึ้น การที่



ประเทศไทยต้องทำความรู้จักประเทศเพื่อนบ้าน ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีมาก เนื่องจากจะต้องจับมือกันเพื่อให้อำนาจการต่อรองเรื่องต่างๆ ง่ายขึ้น และสามารถผลักดันไปสู่ในเวทีระดับโลกได้

สำหรับสถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบัน หากยังขาดความมั่นคง จะทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปค่อนข้างลำบาก

- Diverse ethnicities & cultures working side by side

การที่ประชากรหลายเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ทำให้การสื่อสารเรื่องภาษา ศาสนา อาหาร ย่อมมีความแตกต่างกัน การเปิดใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกันจึงมีความสำคัญ พบว่าประชากรประเทศกัมพูชา ลาว มีความเข้าใจภาษาไทยได้ดี ในขณะที่ประชากรประเทศไทยยังขาดความเข้าใจในภาษาอื่นที่ดีพอ ปัจจุบันพบว่าภาษาอินโดนีเซียถือว่าสำคัญมาก ความแตกต่างเรื่องวัฒนธรรมการแต่งกาย ขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน คนไทยต้องปรับตัว ควรมีการปลูกฝังในเชิงบวก ให้มองความต่างเป็นความงาม

- Global Sourcing

ปัจจุบันควรมีการให้ความรู้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้มีศักยภาพสามารถร่วมงานได้กับทุกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

- **International Competency**

การสอนประวัติศาสตร์อาเซียน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

- **Cross Cultural Management**

มีการดำเนินการ เรื่องการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม

- **Welcome Difference**

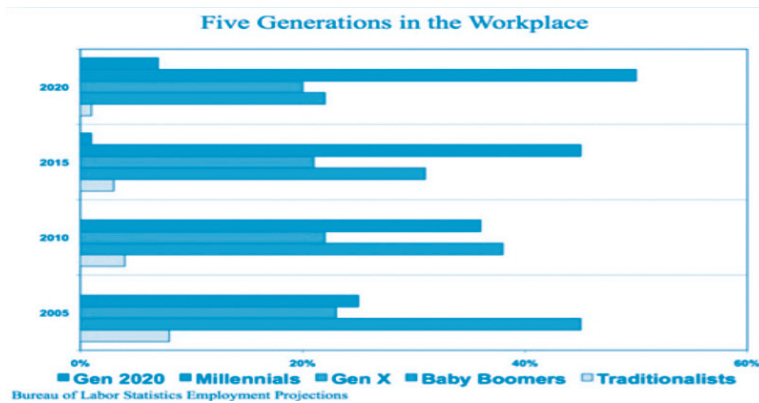
การยอมรับความแตกต่าง ต้องมีความอดทน อดกลั้นสูง

- **Multi Generation Organization**

องค์กรมุ่งสู่ 5 Generation ประชากรมีอายุยืนขึ้น อัตราการเกิดและตายลดน้อยลง สังคมผู้สูงอายุมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ตัวอย่างเช่น ประเทศสิงคโปร์ ริเริ่มโครงการ National Strategic Human มีการวางแผนการเพิ่มขึ้นของประชากร และการดูแลสุขภาพของประชากรเพิ่มมากขึ้น เช่น ออกระเบียบการ ห้ามประชากรภายในประเทศรับประทานอาหารที่มีรสหวาน เป็นต้น

- **5 Generations in a workplace**

ได้แก่ Traditionalist / Baby Boom / Generation X / Generation Y / Generation Z



พบว่าในแต่ละองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะทั้งด้านอายุ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานแตกต่างกันไป จึงยากที่จะบริหารความแตกต่างเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าท่านเป็นผู้บริหารรุ่นเก่า (Baby Boomer -Generation ที่ยิ่งรู้สึกว่าจะไม่ค่อยเข้าใจคนรุ่นใหม่ (Generation X, Generation Y) รวมๆ แล้ว จึงรู้สึกลำบากใจ กับการเป็นผู้บริหาร ในยุคปัจจุบัน การที่ผู้บริหารรุ่นเก่าจะเข้าใจและสามารถบริหารพนักงานรุ่นใหม่ได้อย่างราบรื่นนั้น จริงๆ แล้วไม่ได้เป็นเรื่องยากอย่างที่คิด ดังนั้น จึงแบ่งกลุ่มคนทำงาน ดังนี้คือ

Traditionalist คือ กลุ่มคนที่เกิดก่อน พ.ศ.2488 เป้าหมายอาชีพการงานของ Traditionalist คือการได้ลงหลักปักฐาน ไว้ที่ใดที่หนึ่ง คุณค่าความสำเร็จและความภูมิใจ คือการได้สร้างตำนาน กับการที่ได้เริ่มต้นและสิ้นสุดอาชีพการงาน ไว้ที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพียงหน่วยงานเดียว ในความคิดของการเปลี่ยนงาน คือ ความพ่ายแพ้ มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะแนวตั้ง อย่างน้อยที่สุด ถ้าไม่คิดทำงาน เจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพการงานอยู่กับหน่วยงานเดียวดังกล่าว ก็จะเป็นในลักษณะของการสร้างชื่อเสียงจาก

ความชำนาญ เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เห็นความสำเร็จและความสุขที่
บันปลายชีวิตภายหลังเกษียณ

Baby Boomer คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489-2507
อายุ 44-62 ปี จะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา
อดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลานานกว่าจะประสบ
ความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว
มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงาน
บ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก

Generation X คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522
อายุ 29-43 ปี มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรอย่างๆ ไม่ต้องเป็นทางการ
ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-
life balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่าง ทำทุก
อย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อติติง
เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

+ Earliest Retirement



Generation Y คือ กลุ่ม

คนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2543
อายุ 8-28 ปี เป็นกลุ่มคนที่โต
มาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และ
เทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่
วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบ

แสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบและ
ไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่
ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถ
ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ
อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

Generation Z หรือ I Generation หรือ internet generation หรือ Silent Generation (เจนเจียบ) เนื่องจากการสื่อสารระหว่างคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือหรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด

สมาร์ทโฟนเป็นอวัยวะของชาว Gen Z โทรศัพท์มือถือ ทั้งกลุ่มสมาร์ทโฟน หรือแท็บเล็ตถือว่าเป็นอวัยวะที่ 33 ของชาว Gen Z ต้องมีลูกเล่นหลายอย่างทั้งโทร ทั้งแชต ถ่ายรูป ฟังเพลง เล่นเกม ดูคลิป ฯลฯ ที่ตอบสนองวงจรชีวิตดิจิทัล โลกออนไลน์สำหรับชาว Gen Z ไม่ใช่โลกเสมือน แต่คือโลกความจริงอีกโลกเลยก็ว่าได้

Gen Z เป็นมนุษย์ข้อมูลและสถิติที่ห่วงอนาคต

Gen Z ติดโลกออนไลน์ จึงรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็วทั้งข่าวทันโลกและวิเคราะห์สถิติเรื่องต่างๆ เพื่อคาดการณ์อนาคต ดังนั้น ชาว Gen Z จึงเป็นทั้งคนชอบตัดสินใจ ทำอะไรอย่างรวดเร็ว ไม่ชอบรอคอย แต่ก็เป็นคนที่กลัวอนาคตด้วย เรียนอะไรดี ไม่ตกงาน อาชีพอะไรมันคงมีแนวโน้มว่าจะเลือกงานที่เงินดีมากกว่าที่ชอบจริงๆ ข้อมูลที่เข้าหาชาว Gen Z อาจทำให้ Gen Z เองกลายเป็นคนที่กลัวที่จะตัดสินใจเรื่องอาชีพการงาน ในอนาคตข้อมูลมาก ก็กลัวมากนั่นเอง

Gen Z เชื่อมโลกเชื่อมวัฒนธรรม

คน Gen Z เปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้นเพราะเพียงลัดนิ้วเดียว ก็สามารถคุยกับเพื่อนต่างชาติที่มีจากอีกซีกโลกได้ แม้ว่าจะต่างพื้นฐานวัฒนธรรมก็อาจมีความชอบความบันเทิงเดียวกัน ซึ่งการเชื่อมโลกแบบนี้ ทำให้ Gen Z มีความรู้สึกเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่างได้ง่ายมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยกชนชั้น สีผิว ศาสนาหรือประเพณีที่แตกต่าง แต่ก็อาจยังเกิดทุนความเป็นทุนนิยมมากขึ้น

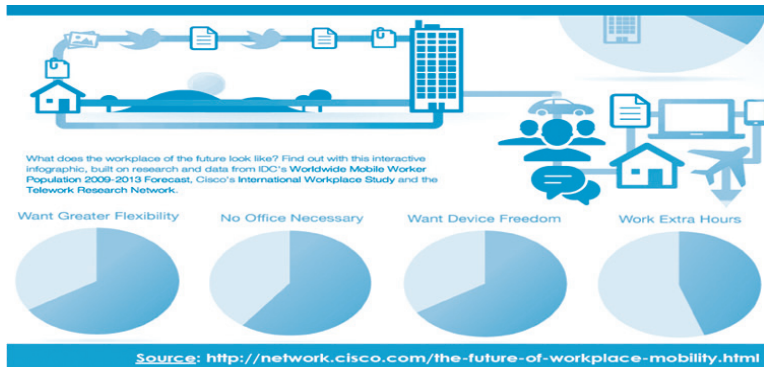
Gen Z ทำเพื่อตัวเองก่อน ชาว Gen Z มีเงิน หรือได้เงินมากจากงานใดๆ ก็ตามมีแนวโน้มที่จะใช้เงินเพื่อตัวเองก่อน เช่น ชื้อของที่อยากได้แล้วใช้เก็บออมเป็นอันดับต่อมา และเพียงประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์เพื่อการกุศล แต่อย่างไรก็ตามชาว Gen Z ค่อนข้างจะรู้สึกมีส่วนร่วมกับสถานภาพฐานะของครอบครัว จะพิจารณาว่าจะซื้ออะไร หรือจะทำอะไรเพื่อช่วยครอบครัวประหยัดมากขึ้น มีนิสัยที่จะพยายามทำอะไรด้วยตนเองมากขึ้น เรียกร้องสิทธิตัวเอง ชอบอิสระเสรี รู้จักเก็บออมเพื่ออนาคตมากขึ้น

Gen Z มีแนวโน้มเป็นมนุษย์หลายงานความอดทนต่ำ ชีวิตดิจิทัลที่รวดเร็วทำให้เด็กรุ่น Gen Z มีความอดทนรอคอยต่ำ ชอบทำงานหลายๆ อย่างพร้อมกัน ในมุมมองหนึ่งอาจมองว่าการทำหลายๆ อย่างพร้อมกันเป็นเรื่องยุ่ง แต่จริงๆ การทำการบ้าน ฟังเพลง ดูทีวี แชตกับเพื่อน และคุยกับแม่ หรืออื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน ทำให้ประสิทธิภาพในการรับรู้และการทำงานแต่ละชิ้นลดลงโดยที่ไม่รู้ตัว ซึ่งในส่วนนี้พ่อแม่ของชาว Gen Z ต้องสอนให้เด็กรุ่นนี้มีสมาธิกับงานด้วย ที่สำคัญต้องระมัดระวังอย่าให้ติดอยู่ในโลกดิจิทัลมากเกินไป ไม่อย่างนั้นอาจมีปัญหาด้านเทคโนโลยีอย่างอาการติดอินเทอร์เน็ต (Internet addiction) อาการความจำเสื่อมเพราะโลกดิจิทัล (Digital Dementia) เป็นต้น



ดังนั้นหากศึกษาและทำความเข้าใจ ความคาดหวัง ค่านิยม วิถีชีวิต และแรงจูงใจของคนทำงานแต่ละ Generation จะทำให้เราออกแบบงานได้ถูกต้องและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด

2. แนวคิดเรื่อง ความยืดหยุ่น การปรับตัว Flexibility



การดำเนินชีวิตที่สมดุล เป็นสิ่งสำคัญสำหรับชีวิตคนสมัยใหม่ ยุคปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมากเกินไป

ประเมินความคุ้มค่า
การปฏิบัติงาน องค์กรชั้นนำชั้นนำ

สำรวจบรรดาองค์กรที่ทำงานที่ชัดเจน

- Flexitime
- Flexiplace
- Flexidresscode

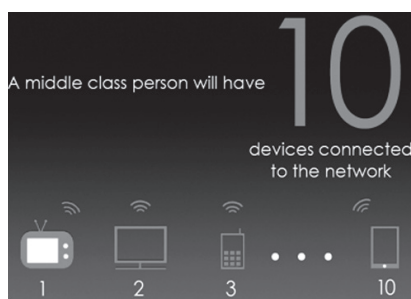
เมื่อได้ผลลัพธ์ตามต้องการแล้วสามารถปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ เช่น จากประสบการณ์ในการสอน ได้ให้นักศึกษา นำผลงานกลับไปปรับให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งๆที่บางครั้งเราเียงนึกไม่ออกว่าจะปรับออกมาในรูปแบบอย่างไร แต่นักศึกษากลับทำผลงานใหม่มานำ

เสนอได้อย่างดีเยี่ยม นั่นเสมือนให้สิ่งที่ท้าทายกับนักศึกษา โดยการให้โอกาสปรับตัวเพื่อสามารถแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ หรือการรับเวลาการทำงานของพนักงาน โดยสามารถเลือกเวลาเข้า ออกงานได้เอง มีเวลาพักผ่อนในช่วงเวลากลางวันได้



ไม่จำกัดเวลาพักผ่อน ลาป่วย แต่สามารถเลือกรวมทั้งปีได้ไม่เกินกำหนด โดยให้พนักงานบริหารจัดการเวลาเอง ใช้ Note book ทำงานนอกสถานที่ได้โดยไม่ต้องเข้าที่ทำงาน การปรับวิธีการสอนแบบเดิมๆ เป็นต้น

3. แนวคิดของยุคแห่งการเชื่อมต่อ Connectivity



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมต่อจากอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกอยู่เสมอ วิถีชีวิตคนในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลง เข้าสู่โหมดเชื่อมต่อ ทั้งอินเทอร์เน็ต ช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่สามารถควบคุมได้มากขึ้น มีความรวดเร็วทันสมัย เน้นอนาคตในวิถีชีวิตประจำวันหากมี Social media มากเท่าใด Social Interaction ก็นับวันยิ่งน้อยลง ตัวอย่างเช่น สมัยก่อนเด็กๆ จะมีผู้ใหญ่เป็นพี่เลี้ยงให้ความรู้ต่างๆ แต่ยุคปัจจุบันเด็กๆ ต้องสอนวิธีการใช้ Social media ต่างๆ ให้กับผู้ใหญ่แทน ดังนั้นการปรับตัวที่ดี ความกลมกลืนกับสรรพสิ่ง ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้



สรุปประเด็นสำคัญ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในยุคปัจจุบันและการมุ่งสู่โลกอนาคต ต้องยึด 3 หลักคิด

- เรื่องความหลากหลาย ทั้งเรื่องโครงสร้างประชากร เศรษฐกิจ อัตราการเจริญเติบโต เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม การศึกษา ต้องมีการเคารพซึ่งกันและกัน มีการปรับตัวบนความแตกต่าง นำมาซึ่งการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อให้ได้อำนาจการต่อรอง

การเลือกความเหมาะสมของช่วงอายุของคน เพื่อเข้าทำงานมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องเข้าใจบริบทของพนักงานแต่ละกลุ่มอายุเพื่อสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

- หลักความยืดหยุ่น การปรับตนเองในการดำเนินชีวิต การปรับวิธีการบริหารจัดการงานไม่ยึดติดกฎ ระเบียบข้อบังคับจนเกินไป แต่ทั้งนี้ผลงานยังคงปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดเช่นเดิมถือเป็นสิ่งสำคัญ

- หลักคิดเรื่อง การยอมรับโลกแห่งการเชื่อมต่อในยุคข้อมูลข่าวสาร Social Media สามารถติดต่อได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ดังนั้นจึงควรศึกษา เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มอายุใดก็จะสามารถเข้าสู่โลกแห่งการเชื่อมต่อได้อย่างไร้ขีดจำกัด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การบริหารจัดการและพัฒนาคน เพื่อปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกได้นั้น ถือว่ามีความสำคัญ เพราะไม่ว่าภาคธุรกิจเอกชน หรือ แม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐการเองนั้น องค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ **“คุณภาพของคน”** ในองค์กร ดังนั้นการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวให้อยู่ในสังคมภายใต้ข้อมูลข่าวสาร ที่มาจากหลากหลายในยุคไอที การมีชีวิตที่สามารถกลมกลืนกับสรรพสิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ย่อมจะทำให้คนนั้นสามารถอยู่ได้ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด

ข้อเสนอแนะ

ยุคข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย การเชื่อมต่อที่แสนจะรวดเร็ว อาจนำมาซึ่งความหายนะหากไม่มีการทบทวน กลั่นกรองข้อมูลเหล่านั้นให้ถี่ถ้วนถี่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสพติดไอที อุปกรณ์การสื่อสารที่มีความอัจฉริยะ จนไม่มีแม้เวลาให้กับครอบครัว งาน และสังคมรอบข้าง ก็อาจนำมาซึ่งความเสียหายที่มีอาจประเมินค่าได้ ดังนั้นการปรับตัวแต่พองาม ความพอเพียงของแต่ละบุคคลจะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เราอยู่ในสังคมทุกวันนี้ได้อย่างมีความสุข

สดศรี พูลผล

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ถอดบทเรียน



ชื่อ นางสาวสดศรี พูลผล

ตำแหน่งงานปัจจุบัน หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพฯ คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

การศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต

ประสบการณ์ทำงาน

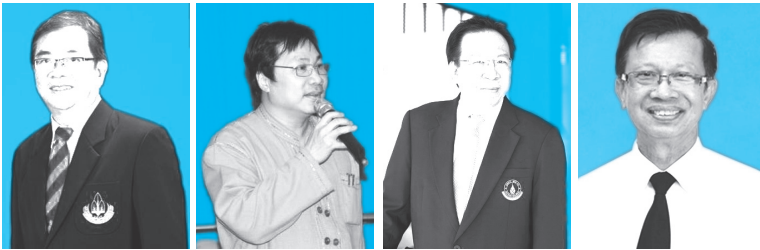
- เป็นผู้ตรวจประเมินคุณภาพในคณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามธิบดี
- จัดทำโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand
Quality Award : TQA) ของคณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามธิบดี
- คณะกรรมการจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามธิบดี
- คณะกรรมการจัดงานมหกรรมคุณภาพ (Quality
Conference) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล
รามธิบดี
- คณะกรรมการอ่านผลงาน Kaizen ของคณะฯ
- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงของคณะฯ

พอ.โหมโรงตีฆ้องฆาต ฆาตคุณภาพ



พอ.ใหม่ไร้เทียมทาน งานคุณภาพ

ผู้อำนวยการใหม่มีวิธีการอย่างไร ในการทำให้โรงพยาบาลที่ท่านบริหาร
อยู่นั้นเข้าสู่กระบวนการคุณภาพ มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน จนผ่านการรับรองคุณภาพ และยังสามารถ
สร้างไว้ซึ่งระบบคุณภาพที่ยั่งยืน



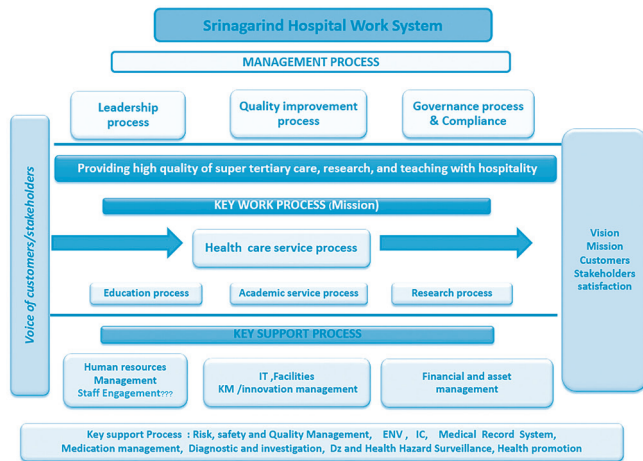
รศ.นพ. สมศักดิ์ เชาว์วิศิษฐ์เสรี
รศ.นพ. อภิชาติ จิระวุฒิจงค์
ผศ.นพ. วิศิษฐ์ วามวานิชย์
รศ.นพ. ปิยะ เนตรวิเชียร

As the CEO, I have to take care
of the short term, mid term
and the long term

Carlos Ghosn

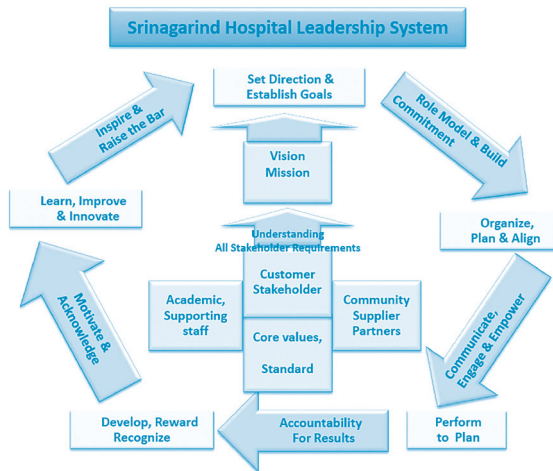
รศ.นพ.อภิชาติ อีระวุฒิพงศ์

ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ ได้แบ่งปัน key work process เปรียบเหมือนแผนที่ที่เราต้องเดิน เป็นการสำรวจงานที่รับผิดชอบว่ามี work system อะไรบ้าง โดยยกตัวอย่าง work system ของโรงพยาบาลศรีนครินทร์ ดังรูป



โรงพยาบาลศรีนครินทร์ แบ่ง management process ออกเป็นเรื่องของ leadership process, quality improvement และ governance ซึ่ง leadership process ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรทำให้ได้

Leadership system คือระบบที่สามารถทำให้คนในองค์กรหันหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างในการมาเยี่ยมสำรวจของทีม สรพ. โรงพยาบาลศรีนครินทร์ ได้เห็นโอกาสพัฒนาในเรื่อง การเพิ่มคุณภาพของการดูแลผู้ป่วยให้มีความปลอดภัยในเรื่องการดูแลการใช้ยาสิ่งที่ทางทีมสรพ. ชี้ให้เห็นก็คือเรื่องของการลดรอบระยะเวลาการจ่ายยาให้ผู้ป่วย ควรจะให้สั้นที่สุดเป็น daily หรือเป็น unit



เริ่มต้นจากทีมผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน หลังจากนั้นทีมงานก็ต้องเริ่มวางแผนงานที่ดี ว่าต้องการ scope งานแค่ไหน ทำอะไรอย่างไร เช่น วางระบบยาที่ 11 หอผู้ป่วยในการนำร่อง เชิญทั้งหัวหน้างาน หัวหน้าตึกให้มี commitment ร่วมกัน วาง direction ให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าต้องทำให้ได้ แล้วเราเริ่มตั้งแต่การทำ guideline ทุกขั้นตอน จัดให้มีการทำ workshop มีการซ่อมทำ ซ่อม audit และให้มีการ implement ลงหน่วยงาน มีการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง โดยมีทั้งหัวหน้างาน หัวหน้าตึก ทำหน้าที่เป็น auditor ในการตรวจสอบระบบยาในหอผู้ป่วย **สิ่งสำคัญคือเวลาเราจะทำอะไรทุกเรื่องต้องมีการวน loop นี้ให้ครบอย่างต่อเนื่อง** เริ่มตั้งแต่การกำหนดทิศทางโดยผู้บริหาร พยายามติดตามกำกับให้หมุนวนรอบนี้ ถือว่าครบ loop PDCA อันนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญของผู้นำ

อีกหน้าที่ของผู้นำคือ 1. ให้มองภาพใหญ่ 2. ให้เชื่อมโยง
จากงานเขียนของ Rick Sherwood ที่ลงใน Harvard Bussiness review เมื่อเดือนตุลาที่ผ่านมา

ได้กล่าวถึงเรื่อง employee engagement, drive health care quality and financial return engagement สามารถเชื่อมโยงไปหา financial return ได้อย่างไร ความผูกพันของคนใน

An outcome highly dependent on

- The commitment
- Dedication
- Skills of a hospital's employees have an enormous impact on the overall patient experience.

Employee Engagement Drives Health Care Quality and Financial Returns
by Rick Sherwood | Harvard Business review : October 30, 2013

องค์กรไปเกี่ยวกับเงินได้อย่างไร งานวิจัยได้สรุปผลออกมาว่า ผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยหรือประสบการณ์ของผู้ป่วยขึ้นอยู่กับบุคลากรทางด้าน commitment เรื่องของการอุทิศตนและเรื่องของ skill การทำงาน ความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมบริการและความประทับใจของคนไข้หรือของญาติที่มารับบริการ **โรงพยาบาลอาจมีการสูญเสียรายได้ประมาณ 2% ของการเบิกจ่าย (reimbursements) เพียงเพราะพฤติกรรมบริการที่ไม่ดี ทำให้ satisfaction ไม่ดี ซึ่งจาก quality care ไม่ดีนี้ หากโรงพยาบาลพยายามสร้างความผูกพันในองค์กรให้ดีขึ้นจะสามารถเพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มรายได้และเพิ่มผลลัพธ์ ที่ดีขึ้นด้วย**

จากการศึกษาของวัตสันเรื่องความผูกพันในองค์กรของโรงพยาบาลใน USA พบว่ามีเพียงร้อยละ 44 เท่านั้นที่มีความผูกพันในองค์กรในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ที่เหลือส่วนใหญ่มีความผูกพันในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ กลุ่มที่ค่อนข้างต่ำจะไม่สามารถเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างตนเองและระบบของโรงพยาบาล รวมถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย เราจะทำอย่างไรเพื่อเพิ่มความผูกพันในองค์กรให้มากขึ้น รวมถึงการสร้างพื้นฐานการบริการที่ดีในองค์กร จากแบบสอบถามความเข้าใจวัด level of engagement ทำให้สามารถรับรู้ถึงแรงขับหรือแรงอะไรบางอย่างที่ทำให้คนในองค์กรผูกพัน

ในงานวิจัยนี้พบว่ามียปัจจัยที่ทำให้คนในองค์กรผูกพัน ดังนี้

1. **Leadership** ให้ความใส่ใจต่อ employee well being , เรื่องของ stress ต้องการให้ stress ไม่มีเลยหรือควรอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้
2. **Goal** ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ขององค์กรนั้น จะสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันในองค์กรมากขึ้น
3. **Supervision** อยากจะให้ผู้บริหารที่อยู่ระดับเหนือขึ้นไป treat staff with respect ให้เกียรติกันในการทำงาน แต่ละขั้นตอน, encourage new idea ใครมีไอเดียใหม่ ให้โอกาสแสดงความสามารถ, ผู้บริหารควร consistent with their word พูดอะไรทำอย่างนั้น อย่ากลับไปกลับมา

จะเห็นว่าในงานวิจัยไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยเรื่องเงินที่เกี่ยวข้องกับ engagement และเรื่อง engagement ไม่ใช่งานของ HR เท่านั้น แต่ทุกคนทุกระดับแม้แต่ระดับผู้ตรวจการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าตึก ทุกคนเกี่ยวข้องหมด

DRIVERS OF ENGAGEMENT IN THE U.S. HEALTH CARE INDUSTRY

LEADERSHIP	STRESS, BALANCE AND WORKLOAD
Is effective at growing the business	Stress levels at work are manageable
Shows sincere (c:\my Documents\My Pictures\driversofengagement2.png)	There is a healthy balance between work and personal life
Behaves consistently with the organization's core values	Work arrangements are flexible
Demonstrates trust and confidence in the job being done	Work groups have adequate staff to do the job
GOALS AND OBJECTIVES	CAREER DEVELOPMENT
Employees understand the organization's business goals and steps needed to reach them	Employees have opportunities for personal development and advancement
Employees understand how their jobs contribute to the organization achieving its goals	Organization provides career planning tools, resources, and training
SUPERVISION	
Managers treat staff with respect	Managers act in ways consistent with their words
They encourage new ideas and ways of doing things	They lead effective career development conversations
SOURCE TOWERS WATSON	HBR.ORG

ศก.uw.สมศักดิ์ เขาวชิษณุ์

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ได้ให้ key word เรื่อง management engagement ไว้ที่น่าสนใจคือ เป็น กลยุทธ์. ไร้เทียมทาน

ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้คือ leadership, hero และ director

ภารกิจของผู้นำนอกจากการบริหารเรื่องเงินและการบริหารเรื่องคนแล้วยังมีภารกิจที่สำคัญคือ ภารกิจด้านงานคุณภาพ งานคุณภาพ HA เริ่มต้นตั้งแต่ปี 2539-2541 ประกอบด้วย Gen1-9 หมุนวงล้อมาจนถึงปี 2543 ประกอบด้วย 6 หมวด 20 บท ผู้นำต้องรู้จักการถอดสลักค่ายกลนี้ จะเห็นว่าแนวคิดพื้นฐานของ HA เป็นกระบวนการกลไกที่ต้องต่อยอด โดยหมุนวงล้อคุณภาพ มีการประเมินตนเอง การพัฒนาตนเอง ประเมินจากภายนอกโดยการเยี่ยมสำรวจให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้งาน HA ไม่ได้ยาก แต่มีบางสิ่งที่ต้องระวังคือ ผู้นำชอบทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยาก

การวางแผน strategy management นำเอารูปแบบการวางแผนของซุนวูมากำหนดแผนกลยุทธ์ จากตำราพิชัยสงครามของซุนวู “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” 13 บท 36 กลยุทธ์ ดังนี้

1. คุณธรรม หมายถึงธรรมาภิบาล รวมใจเป็นหนึ่งเดียว เจตนารมณ์ของฝ่ายประชาชน กับฝ่ายผู้ปกครองประเทศต้องไปในทิศทางเดียวกัน และประชาชนยินดีร่วมเป็นร่วมตายกันไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น การที่ผู้ปกครองประเทศจะทำได้ คุณธรรม และความจริงใจเป็นสิ่งสำคัญ จะปกครองคนต้องปกครองเขาที่ใจ ไม่ใช่ใช้การบังคับ หรือทำให้ลุ่มหลง แล้วประชาชนจะอยู่เคียงข้างผู้ปกครองเอง การปกครองของรัฐ

2. ลมฟ้าอากาศ หมายถึงธรรมชาติ คีฬาสภาพภูมิอากาศ ให้อุณหภูมิจะทำการรบเป็นเวลาอะไร กลางวัน หรือกลางคืน ฤดูกาลต่างๆ ฤดูกาลอะไร ฤดูหนาว ฤดูร้อน หรือฤดูฝน ความผันแปรของสภาพอากาศ เช่น ฝนตก น้ำท่วม พายุ

3. ภูมิประเทศ หมายถึง สภาพแวดล้อม เป็นพื้นที่ราบ หรือพื้นที่ลุ่มระยะทางใกล้ไกล สภาพภูมิประเทศ และความยากง่ายต่อการเข้าถึงของพื้นที่ศึกษาสภาพภูมิประเทศ เป็นพื้นที่อันตราย หรือเป็นพื้นที่เข้าออกสะดวก เป็นพื้นที่กว้างใหญ่ หรือพื้นที่คับแคบ เป็นพื้นที่เปิดหรือพื้นที่ปิด

4. แม่ทัพ หมายถึง คุณสมบัติในตัวแม่ทัพ ผู้จะนำทัพจับศึก ซึ่งพึงมี อันได้แก่ ภูมิปัญญา ความมั่นคงมั่นใจ ความเมตตา ความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ และความกล้าหาญชาญชัย

5. กฎ หมายถึง ระเบียบวินัยของกองทัพ ระบบการจัดอัตรากำลังพล ระบบการจัดสรรอาวุธยุทโธปกรณ์

สิ่งทั้งหมด 5 ประการนี้ผู้นำต้องศึกษาทำความเข้าใจให้รู้แจ้งจึงมีชัยชนะ ผู้ไม่ศึกษาย่อมเป็นฝ่ายพราชัย เมื่อทำการศึกอย่างถ่องแท้แล้ว ก็ทำการเปรียบสภาพของเรากับข้าศึก เพื่อคาดคะเนผลแพ้ชนะที่จะเกิดขึ้นในการทำสงคราม ซึ่งได้แก่

- ผู้นำฝ่ายใดปกครองอย่างเป็นธรรม
- แม่ทัพฝ่ายใดมีความสามารถมากกว่ากัน
- สภาพภูมิอากาศได้เอื้อประโยชน์แก่ฝ่ายใด
- ฝ่ายใดมีความเคร่งครัดในระเบียบวินัย

- กองกำลังฝ่ายไหนเข้มแข็งกว่า
- กำลังพลฝ่ายไหนได้ถูกฝึกมาอย่างดี
- ฝ่ายใดมีการลงโทษผู้กระทำความผิด และให้รางวัลแก่ผู้ทำคุณประโยชน์ อย่างเคร่งครัดเที่ยงธรรม

มีบทหนึ่งของขุนวู เล่าว่ามีกษัตริย์ไปท้าทายความสามารถของขุนวูว่าขุนวูจะสามารถนำผู้หญิงมารบได้หรือไม่ ขุนวูรับคำท้า โดยขุนวูมีข้อแม้ว่า ถ้ากษัตริย์จะให้ขุนวูสร้างกองทัพหญิงต้องให้ดาบอาญาสิทธิ์แก่ขุนวู ขุนวูจึงนำเอานางสนม นางกำนัลรวม 108 คนมาสอนวิธีการเคาะสัญญาณ ให้สัญญาณลั่นกลอง และออกคำสั่ง เพื่อให้ทหารหญิงเคลื่อนไปทางซ้ายและทางขวา ทุกคนต้องทำ เมื่อมีนางสนมไม่ยอมเชื่อฟัง จึงสั่งให้นำทหารที่เป็นหัวหน้าหน่วย ซึ่งเป็นสนมเอกของพระเจ้าเสือหลูไปประหารชีวิต (ตัดหัว) พระเจ้าเสือหลูเห็นขุนวูทำเช่นนั้นก็ตกใจเป็นอย่างมาก นางสนมก็กลัว ขุนวูจึงกล่าวตอบไปว่า **“เมื่อข้าพเจ้าได้รับการแต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพ อาญาสิทธิ์ในการคุมกองทัพย่อมอยู่ที่ข้าพเจ้า ซึ่งราชโองการของพระประมุขย่อมไม่อาจจะมาลบล้างได้”** ในที่สุดขุนวูก็ได้ให้ทหารนำนางสนมที่เป็นทหารหญิง ไปประหารชีวิตต่อหน้าทหารหญิงทั้งหมด ครั้นแล้วก็ให้นางสนมที่ยืนถัดไปขึ้นมาเป็นหัวหน้าหน่วยแทนผู้ถูกประหารชีวิต แล้วก็เริ่มให้สัญญาณและลั่นกลองต่อไป คราวนี้จะให้ทหารหญิง หันซ้าย หันขวา หันหน้า หันหลัง ลูกนั่ง ทหารหญิงก็จะปฏิบัติอย่างพร้อมเพียงตามคำสั่ง ไม่มีใครกล้าอีกเลย ดังนั้นกฎหรือ Principle regulation ในการวางแผนจำเป็นต้องกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการที่จะเข้าไปสู่ operation ถ้ายิ่งองค์กรใหญ่มาก ก็จะมีหลากหลายมากมาย

จะเห็นว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ ปัจจัยสู่ชัยชนะ มีปัจจัย 5 ประการดังนี้

1. ฝ่ายใดที่รู้ว่าเมื่อไรว่าควรรบหรือไม่ควรรบ จักเป็นผู้ชนะ
2. เมื่อไรที่รู้ว่าเมื่อกำลังคนมากควรรบอย่างไร เมื่อกำลังคนน้อยควรรบอย่างไรจักเป็นผู้ชนะ
3. ฝ่ายใดที่มีเบื้องบนและเบื้องล่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเจตนารมณ์ร่วมกัน จักเป็นผู้ชนะ
4. ฝ่ายใดเตรียมพร้อมรับมือข้าศึกที่ไม่ได้เตรียมพร้อม จักเป็นผู้ชนะ
5. ฝ่ายใดที่แม่ทัพมีสติปัญญา ความสามารถ และไม่ถูกแทรกแซงจากประมุขจักเป็นผู้ชนะ

แนวคิดที่ได้อาก กลยุทธ์. . ไร้เทียมทาน

เป็นผู้นำอมยุทธ์จะต้องมีกลยุทธ์ประจำตัว

1. สำหรับกลยุทธ์ประจำตัวที่ใช้ในการบริหารงานมาตลอด 4 ปี คือ การทำการทำ PDCA ตั้งแต่

- ผู้นำต้อง share vision
- ผู้นำต้อง empowerment
- ผู้นำต้องประสานความร่วมมือ ที่สำคัญคือการกำกับ ดูแล ติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และต้องเลือกที่จะนำมาใช้ประโยชน์ ในการขับเคลื่อนงานคุณภาพ

2. ปัจจัยความสำเร็จ ของ กลยุทธ์ไร้เทียมทาน

- เราต้องมีความหวัง
- เราต้องมีความศรัทธา
- เราต้องมีความรัก สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคือความรัก* เพราะความรัก ชนะทุกสิ่ง



3. ข้อควรพึงระวัง หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นข้อห้ามที่ผู้นำไร้เทียมทาน ควรระวังอย่างยิ่ง คือ

- ซ่อนดาบในรอยยิ้ม : ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความจริงใจ
- ดาบไร้วิญญาณ : ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความเมตตา

**ผู้นำที่ไร้เทียมทานถ้ามีความจริงใจ, มีความเมตตา ท่านก็สามารถ
จะสร้างพุทธคุณ ด้านสิ่งชั่วร้ายทั้งปวงได้**

จากคำกล่าว **“มีดบินไม่เคยพลาดเป้า”** โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ (รพ.สวนดอก) มีกิจกรรมหลายกิจกรรม ที่เป็นตัวอย่างของกลยุทธ์ไร้เทียมทาน ที่ผู้นำทำให้เกิด engagement ในองค์กร

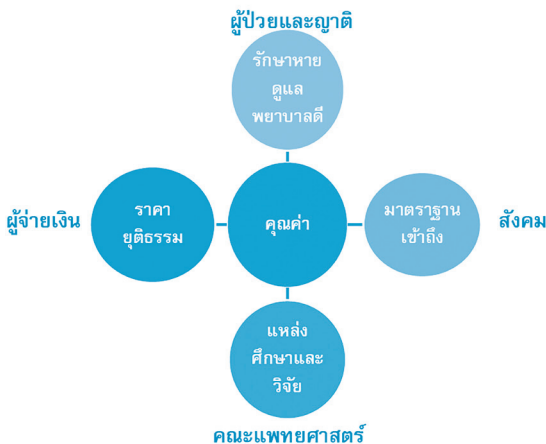
- การสื่อสารองค์กร มีแผ่นพับต่างๆ, โปสเตอร์, VDO, web-site
- การกำกับติดตาม เช่น การทำ quality walk round, Internal survey, Pre-survey

- ระบบ IT (Information Technology Management) ใช้ IT ในการ lean process เช่น EKG online พัฒนาเพื่อให้บริการรักษาผู้ป่วยให้รวดเร็วปลอดภัย เนื่องจากระบบนี้สามารถลดขั้นตอน ลดระยะเวลา และลดความผิดพลาดในการส่งผล EKG, การจำหน่ายผู้ป่วยโดยใช้ E-Discharge, ระบบ bed-side order พัฒนาเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาอย่างถูกต้อง ปลอดภัย ทันเวลา ลดการสูญเสียทรัพยากรลดขั้นตอนระยะเวลา และความผิดพลาดการให้คำสั่งของแพทย์
- ที่สำคัญที่สุด ต้องมี cooperate social มีเครือข่าย เช่น ร้อยมือสร้างเมืองสวนดอก เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

พศ.อุว.วิศิษฐ์ วามวาณิชย์

ผอ.(กระบี่) ไร่เทียมทาน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช ได้แบ่งปันประเด็นสำคัญของการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำระดับสูง จะต้องมีความสำคัญในการนำองค์กร ดังนี้

เจตจำนง ของ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย



1. การกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ประกอบด้วย

- การดูแลรักษาผู้ป่วยและญาติ ให้การดูแลรักษาผู้ป่วยให้หาย ได้รับการพยาบาลที่ดี โรคที่ไม่สมควรตายก็ไม่ตาย ที่สมควรตายก็ตายไป
- ด้านสังคม สามารถเข้าถึงระบบการบริการสุขภาพ และโรงพยาบาลมีมาตรฐานการบริการ
- มีราคาที่ยุติธรรม
- เป็นแหล่งศึกษา สนับสนุนการศึกษาและงานวิจัย

2. การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ในฐานะผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไร ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

- **Safety** คนไข้มา รพ. ต้องมีความปลอดภัย ถ้ารพ. ไม่ปลอดภัย ไม่สมควรติดเชือก็ติด ไม่สมควรล้มก็ล้ม ไม่สมควรตายก็ตาย
- **Quality** การรักษา การให้บริการ ต้องมีคุณภาพ ทำให้ถูกต้องโดยไม่ต้องมีใครมาเฝ้าดู
- **Productivity** ภาษา TQA เรียกว่า ผลผลิตภาพ มองภายในโรงพยาบาล สิ่งที่สำคัญคือกำไร อย่างไรก็ตามเราไปเก็บคนไข้แพงไม่ได้ คนจ่ายก็จ่าย แต่ผู้จ่ายเงินต้องมีความสมเหตุสมผลในการจ่ายเงิน เพราะฉะนั้นในแง่ของโรงพยาบาลจะอย่างไรให้มี
- **Innovation** เพราะว่าการทำวิธีเดิมโดยหวังจะได้ผลลัพธ์ใหม่นั้น ไม่มีทางเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นต้องมี innovation ไม่ว่าจะช่วยการใช้เทคโนโลยี ใช้วิธีคิด ใช้การจัดการกระบวนการ

บทบาทของผู้นำองค์กรหรือแม้แต่ผู้นำของ care team ทั้งหลาย นอกจากจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ (manager) แล้ว ยังต้องมีความเป็นผู้นำ (leader) ด้วย เพราะมีความต่างกัน

หน้าที่ของผู้จัดการ (manager) คืองานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ แต่ผู้นำ (leader) คืองานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ (leader) ที่ดีคือการ direct ชี้เป้า เมื่อคิดหรือวางแผนอะไรไว้ ต้องพูดซ้ำๆ เพื่อทำความเข้าใจ วาง map ให้ตรงกัน ต้องมีการกำหนด direction ที่ชัดเจน และต้องสื่อสารทำความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กร สามารถอธิบายได้ว่าตอนนี้เรากำลังทำอะไร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการคือ quality

คุณสมบัติของผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

ความผูกพันเพื่อคุณภาพ
Engagement for Quality

VISIONING
RELATING
INVENTING
SENSEMAKING

CHANGE SIGNATURE

ISQua
accreditation
ORGANISATION

15th HA National Forum 11-14 มีนาคม 2557

Screenshot Added
A screenshot was added to your Dropbox...

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า quality คือ การทำสิ่งนั้นให้ถูกต้อง ด้วยการจัดการแบบ quality begin with หมายความว่าเราเริ่มจากการที่มีเจตจำนงฝังลึก ที่สำคัญมากและท้าทายที่สุดคือเรื่องของ motivation

เพราะฉะนั้นโรงพยาบาลหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทั้ง 2 อย่างคือ มีทั้งผู้จัดการ (manager) ที่มีความสามารถ และต้องมีผู้นำ (leader) ที่มีความสามารถสูง

อ้างอิงตำราพิชัยสงครามซุนวู แม่ทัพเป็นตำแหน่งที่สำคัญ มีคำกล่าวไว้ว่า “**กระบืออยู่ที่ใจ แะใช้ไม้ไผ่ก็ไร้เทียมทาน**” หมายความว่าทุกคนที่เป็นผู้นำของทีมต้องอยู่ที่ใจ อยู่กับการฝึกฝน ขึ้นอยู่กับสิ่งที่เรารู้ เราเข้าใจจะใช้กับเครื่องมืออะไรก็ได้ ไม่มี best practice ที่สำคัญ แต่ละคนก็มีสไตล์ตัวเอง แต่พอถึงจุดที่จำเป็นก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้เพราะว่าสถานการณ์มันเปลี่ยน สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่วีรบุรุษที่ดีก็ต้องอยู่ได้ทุกสถานการณ์ ที่สำคัญก็คือผู้นำต้องสามารถจัดการให้เหมาะสม มีการจัดการที่ดี สร้างงานให้เกิดขึ้น

การที่จะเป็นผู้นำองค์กร ควรจะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการประกอบด้วย

1. Sense making ทำความเข้าใจกับตัวเราและทีม ต้องมีการสร้างภาพเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน จากการที่เราสืบหาข้อมูลทั้งหลายเอามากลั่นกรองเป็นความคิดของเรา แล้วนำมาสื่อสาร จะทำให้เกิดประโยชน์มากขึ้นสำคัญที่สุด ถ้าไม่ทำอย่างนั้นจะเป็นผู้นำที่คุยกับใครก็ไม่รู้เรื่อง สั่งอะไรสั่งได้คนเดียวไม่มีใครรู้เรื่องเลย

2. Relating สร้างความเชื่อมโยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก อันแรกต้องมองเห็น ต้องฟัง ฟังอื่นๆ ในทีมต้องฟังพอฟังเสร็จแล้วรู้ไม่รู้ว่าต้องบอกว่ารู้หรือไม่รู้พูดความจริง ยกตัวอย่างชาวฝรั่งเศส Carlos Ghosn เป็น CEO ของบริษัทรถยนต์นิสสัน่าสนใจตรงที่ชาวต่างชาติไปทำงานอยู่บริษัทญี่ปุ่นได้อย่างไร ไม่ได้เป็นเพราะว่าญี่ปุ่นเข้มแข็งมาก แต่คนนี่เขาทำสำเร็จได้ เพราะว่าเขาเดินทุกโรงงาน เวลาเดินอย่าเดินคนเดียว ถ้ามีนายควรให้นายไปด้วย ต้องเดินไปสร้างความสัมพันธ์กับคนพนักงาน ถ้ามถึงปัญหาการทำงาน เพื่อให้ความช่วยเหลือ และแก้ไข

3. visioning ผู้นำต้องสร้างกรอบความคิดแล้วก็สร้างคุณค่า สร้าง vision สื่อสารและทำให้เกิดพลัง

4. Inventing ผู้นำต้องพยายามผลักดันให้องค์กรมีการสร้างและออกแบบนวัตกรรมใหม่ๆ ถ้าเราอยากเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมสูงเราต้องยอมผิดพลาดบ้าง และสร้างความสามารถของทีม

โทมัส อัลวา เอดิสัน กล่าวว่า “ผมจะไม่กล่าววันมันเป็นการล้มเหลวพันครั้ง แต่ผมจะกล่าวว่านั่นคือ การค้นพบวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลพันวิธีต่างหาก” เขาจะไม่บอกว่าเขาล้มเหลวพันครั้ง แต่เขาพบวิธีที่มันทำให้ล้มเหลว

ศก.พว.อภิชาติ วีระวุฒิพงศ์

สรุปประเด็นสำคัญ

1. เรามักจะบอกว่าถ้าเราให้ค่าตอบแทนสูง พนักงานจะอยู่กับเรานานแต่ในงานวิจัยนี้ปรากฏว่ามี factor หลายอันซึ่งแทบจะไม่ใช่เกี่ยวกับเงินเลย
2. Engagement สามารถเพิ่มทั้งคุณภาพ เพิ่มทั้งรายได้ให้แก่โรงพยาบาล เราต้องอธิบายให้ได้ว่าสิ่งที่เราทำนั้นไปเชื่อมโยงกับงานอื่นได้อย่างไร เช่น engagement ไปเชื่อมโยงกับรายได้ของโรงพยาบาลได้อย่างไร ไปเชื่อมโยงกับ critical outcome ของคนไข้ได้อย่างไร
3. เรื่อง engagement ไม่ใช่เป็นแค่งานของ HR แต่ engagement เป็นงานของพนักงานทุกคน ทุกระดับแม้แต่ระดับหัวหน้าตึก ผู้ตรวจการ ผู้อำนวยการ ทุกคนต้องช่วยกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. การเข้าใจ work system และ work process ของหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง
2. Engagement สามารถเพิ่มทั้งคุณภาพ เพิ่มทั้งรายได้ให้แก่โรงพยาบาล เราต้องอธิบายให้ได้ว่าสิ่งที่เราทำนั้นไปเชื่อมโยงกับงานอื่นได้อย่างไร เช่น engagement ไปเชื่อมโยงกับรายได้ของโรงพยาบาลได้อย่างไร ไปเชื่อมโยงกับ critical outcome ของคนไข้ได้อย่างไร

สท.อว.สมศักดิ์ เขาวชิรชัยเสรี

สรุปประเด็นสำคัญ

จะเห็นว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และดำเนินการเคลื่อนทัพไปทางเดียว เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ สรุปทั้งบรรดาเครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น การทำ SWOT Analysis, 3C PDSA ก็เปรียบได้กับตำราพิชัยสงครามแต่ละบท แม่ทัพคือ CEO (CEO ย่อมาจากคำเต็มว่า Chief Executive Officer หรือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) คำสั่งคือแนวทางปฏิบัติที่ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการเหล่านี้ได้แก่ การถ่ายทอดคำสั่ง การรับคำสั่ง การปฏิบัติ กฎระเบียบ วินัย การควบคุม การลงโทษ การให้รางวัล ต้องชัดเจน ยุติธรรม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กลยุทธ์...ไว้เทียบทาน เป็นศิลปะหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลจูงใจให้คนในองค์กรทำงานให้สำเร็จ ผู้นำมีความสำคัญเพราะผู้นำจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนในองค์กรทุกคน ไม่ว่างานนั้นจะยากหรือง่าย ไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะเล็กหรือใหญ่ กำลังพลมากหรือน้อยเพียงใด การทำงานตามหน้าที่ต่างคนต่างทำจะได้รับความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ถ้าหากมีผู้นำคอยประสานช่วยเหลือการทำหน้าที่ของแต่ละคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ผู้นำจะต้องนำเอาความเก่ง ความดีของแต่ละบุคคลออกมาทำงานให้สำเร็จ

ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้ไปหมดทุกเรื่อง ไม่จำเป็นต้องมีมันสมองอันดีเลิศ ขอเพียงแต่มีความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้จากทุกแห่งจากทุกคน นำมาผสมผสานประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือแก้ปัญหาขององค์กรได้หน่วยได้ จะทำให้เกิดศักยภาพมากขึ้น

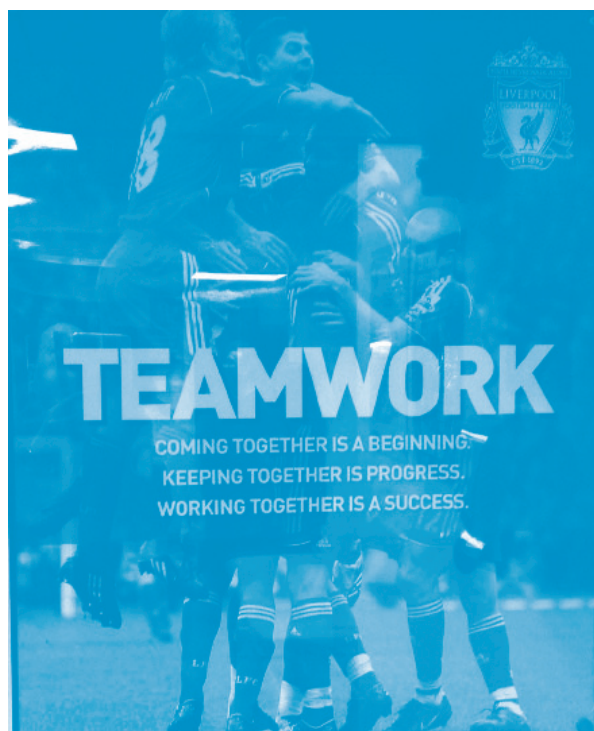
พศ.อุว.วิศิษฐ์ วามวานิชย์

สรุปประเด็นสำคัญ

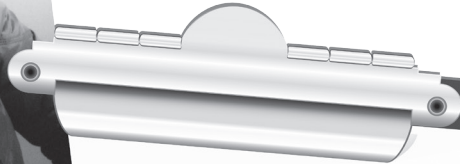
การที่จะเป็นผู้นำต้องสร้าง vision สื่อสารกรอบความคิดให้ชัดเจนไปในทางเดียวกันและทำให้เกิดพลัง เชื่อมโยงแล้วสร้างแรงจูงใจใน vision ของตนเองและ drive นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง staff engagement นี่คือนั่นสูงสุดตั้งแต่ staff satisfaction ความพอใจ ความมุ่งมั่นพอ staff engage แล้วไม่ต้องทำอะไรมาก ทำเองดีเองไม่ต้องให้รางวัลก็ทำแล้ว

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากหนังสือของทีมฟุตบอล Liverpool ที่อังกฤษ **“Coming together, it's a beginning”** การได้นักฟุตบอลเก่งๆ มาอยู่ด้วยกันก็เป็นจุดเริ่มต้นแล้ว....แต่ **“working together is a success”** การเอานักฟุตบอลเก่งๆ มาร่วมอุดมการณ์ มาทำงานด้วยกันได้ ถือว่า เป็นความสำเร็จ



พริชญา คำน้ำปาด
โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน
ผู้ถอดบทเรียน



ชื่อ พิรัชญา คำน้ำปาด

ชื่อเล่น เซอร์

ประสบการณ์การทำงาน

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนก ICU
และ CCU โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลและ
องค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(นิด้า) NIDA
- ปริญญาตรี คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย
คริสเตียน
- มัธยมศึกษา โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

อย่าให้เราเมื่อยล้าในการทำดี เพราะว่าถ้าเราไม่ท้อใจแล้ว
เราก็จะเก็บเกี่ยวในเวลาอันสมควร

กาลาเทีย 6:9

