

ปกิณกะ

ทฤษฎีที่มีผลต่อแนวความคิด ในการบริหารงานโรงพยาบาลทหารบก ขนาด 60 เตียง

เสริมพงษ์ จารุเลิศวุฒิ

โรงพยาบาลค่ายชिरปราการ

โรงพยาบาลค่ายชिरปราการเป็นโรงพยาบาลของกองทัพบก ขนาด 60 เตียง สังกัด จังหวัดทหารบกตาก ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง โดยมีการเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงพยาบาลใหม่และได้มีการบริหาร องค์กร โดยยึดการดำเนินการพัฒนาระบบราชการตามประเด็น ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และมีการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลตามมาตรฐานของสถาบัน รับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) หลังจากที่มีการผ่านพัฒนา ในช่วงเวลาดังกล่าว ทำให้โรงพยาบาลค่ายชिरปราการ ได้รับรางวัล คุณภาพการให้บริการประชาชนประจำปี 2552 และ 2553 จาก ก.พ.ร. และได้ผ่านการรับรองกระบวนการคุณภาพสถานพยาบาล จาก สรพ. ในปี 2554 ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการบริหาร องค์กร โดยนำเอาแนวความคิด Service - Profit Chain ทฤษฎี การกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีการเสริมแรง Genchi Genbutsu มาใช้ในการบริหารองค์กรซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)¹

เสนอโดย Edwin Locke แนวความคิดนี้เชื่อว่าการกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับผลงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่มีความท้าทายจะช่วยให้เกิดผลงานที่ดี ซึ่งแนวความคิดนี้มีความเกี่ยวข้อง ถึงการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) แนวความคิดด้านการตั้งเป้าหมายจะให้ความสำคัญกับ เป้าหมายที่ท้าทายและเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติมีความ ชัดเจนในเป้าหมายมากกว่า และเป้าหมายจะเป็นที่มาของแรงจูงใจ เป้าหมายจะเป็นเครื่องบอกถึงสิ่งที่จะต้องทำ และความพยายามที่จะ ใช้ในการปฏิบัติตามสิ่งที่กล่าว และเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์ต่อ ผลการปฏิบัติงานโดยตรง โดยเชื่อว่าหากเป้าหมายมีความท้าทาย จะก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน โรงพยาบาลค่ายชिरปราการได้นำ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายโดยการกำหนด เป้าหมายที่ท้าทาย,เฉพาะ เจาะจง และมีการ feedback เพื่อเปรียบเทียบเป้าหมาย กับผล

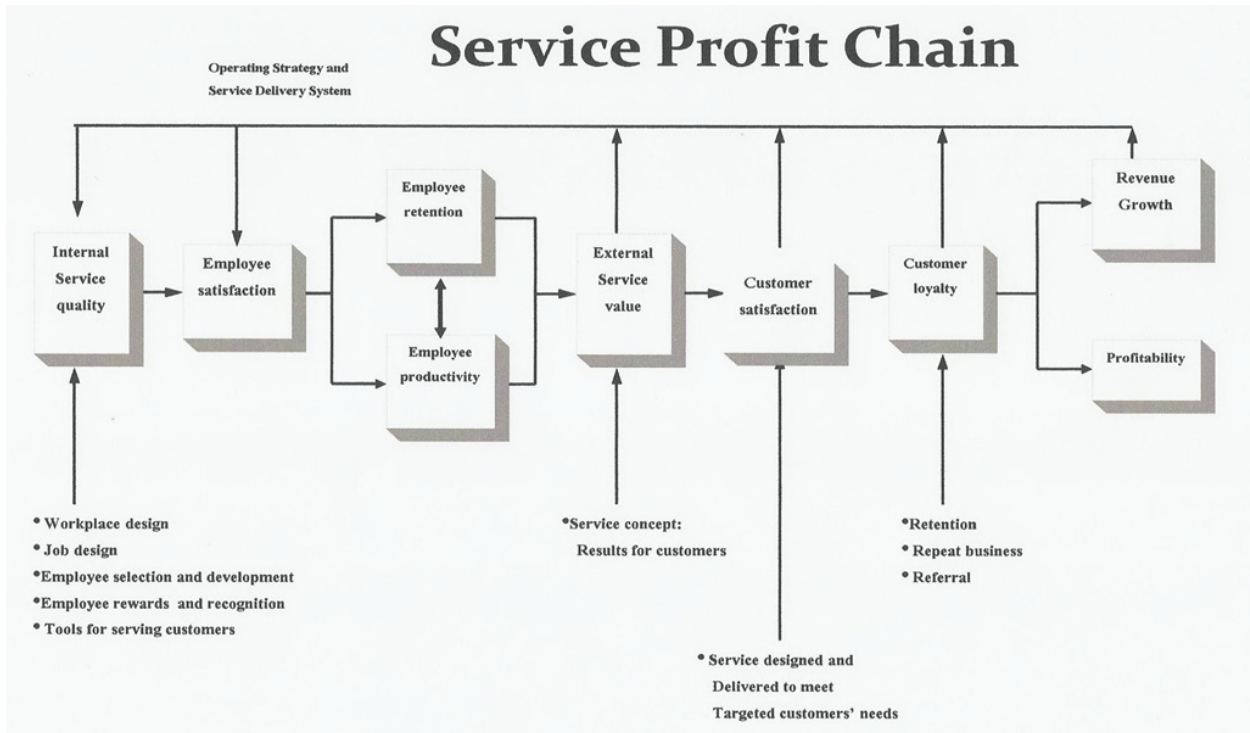
งานปัจจุบัน ทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่องและมีการเสริมแรง เป็นระยะทำให้ บุคลากรในองค์กร เกิดกำลังใจในการทำงาน

Service - Profit Chain²

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ขององค์กร การสร้าง ความรักดีของผู้มารับบริการต่อองค์กรและความพึงพอใจ ความ รักดี และการเพิ่มผลผลิตของบุคลากรในองค์กร ตามรูปที่ 1 ซึ่ง สามารถอธิบายการใช้แนวความคิดดังกล่าวในการนำมาใช้บริหาร โรงพยาบาลค่ายชिरปราการ ได้ดังนี้

ในส่วนแรกจะเป็นกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ และระบบการส่งม อบคุณค่าของการบริการ โดยเริ่มต้นมาจากการสนับสนุนให้มีคุณภาพ การบริการภายในองค์กรก่อน ซึ่งประกอบไปด้วย

- การออกแบบหรือจัดสถานที่ทำงานให้หน้างาน เน้นให้มี บรรยากาศการทำงานที่ดีและทันสมัย โดยให้ผูปฏิบัติงาน มีส่วนร่วม ในการออกแบบ เลือกวัสดุที่จะต้องใช้ในที่ทำงาน เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นเจ้า ของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- การวางแผนการทำงาน เริ่มจากให้แต่ละหน่วยงานประชุม ในหน่วยงานตนเองให้เขียนแผนผังงานในแผนกออกมา ตั้งแต่เริ่ม ต้น จนจบกระบวนการว่ามีกี่ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนใครเป็นผู้ปฏิบัติ และมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร เพื่อจะได้ปฏิบัติงานแทนกันได้ ไฉนแต่ละขั้นตอนใช้เวลาทำงานเท่าใด มีความเสี่ยงสำคัญหรือข้อควรร ะวังอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน จากนั้นบุคลากรในแผนกก็จะ ร่วมกันคิดว่าจะลดขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างไร ให้รวดเร็วยิ่งขึ้นและม ีความเสี่ยงลดลง เมื่อแต่ละแผนกได้ประมวลความคิดดังกล่าวแล้ว ก็จะมีการประชุมระหว่างแผนก เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานระหว่าง แผนกที่เกี่ยวข้องกันนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานอีกครั้ง เพื่อส่ง มอบผลงานระหว่างแผนกให้สมบูรณ์ที่สุด มีความผิดพลาดหรือ สูญเสียห้อยที่สุด โดยเน้นการปฏิบัติที่ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก และ นำเอาหลักการของ Lean Management มาปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการประเมินผลและพัฒนาอย่างเป็นระยะ



รูปที่ 1 Service - Profit Chain

● การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร มีการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและส่งเสริมการเรียนรู้โดยการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานประจำให้มีความชำนาญและถูกต้องตามระเบียบราชการและปลูกฝังให้เกิดความคิดริเริ่มให้กับบุคลากรทุกระดับ

● การให้รางวัลและยกย่องชมเชยแก่บุคลากร ในโรงพยาบาลค่ายชริพรการได้ใช้ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) มาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งจะได้อธิบายต่อไป

● การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ในการบริการ โดยมีการจัดเครื่องมือให้พร้อมทั้ง เครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพในโรงพยาบาล รวมไปถึงยาและเวชภัณฑ์ต่างๆ ความแม่นยำของห้องปฏิบัติการ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียง ทีวี ที่พักคอยผู้ป่วย เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ จะต้องพร้อมใช้งานและมีเพียงพอต่อการใช้จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ติดขัด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และอยากมาทำงาน เนื่องจากมีที่ทำงานที่ดี น่าทำงานและทำงานได้อย่างมีระบบ ไม่ติดขัด ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน และมีวัฒนธรรมการยกย่องเชิดชู ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดแก่องค์กร เนื่องจากการย้ายออกของบุคลากรจะต้องมีต้นทุนของการฝึกอบรมแก่ผู้มา

ปฏิบัติงานใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานจากผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย อันจะทำให้ส่งผลต่อผู้มาใช้บริการจากการรับผลงานที่ดีและมีคุณค่าอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการของผู้มารับบริการ เมื่อผู้มารับบริการ เกิดความพึงพอใจก็จะมาใช้บริการซ้ำและเกิดการบอกต่อถึงความประทับใจในบริการที่ได้รับจนไปถึงเกิดความผูกพันกับองค์กรในที่สุด ซึ่งทำให้รายรับสถานพยาบาลเพิ่มขึ้น มีผลกำไรมากขึ้นที่จะนำมาพัฒนาหน่วยงานต่อไป

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)¹

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นแนวความคิดในการจูงใจที่พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการวางเงื่อนไขในการเรียนรู้ของ B.F. Skinner โดยแนวความคิดการจูงใจโดยการเสริมแรงนี้มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์หรือสิ่งที่มีมนุษย์แสดงออกจะมีรากฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่แสดงออก และผลของพฤติกรรมดังกล่าว การเสริมแรงโดยการให้รางวัลที่คนต้องการเมื่อคนแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก จึงเป็นเครื่องมือในการกระตุ้น และเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนาและหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของคนในองค์กรได้ โรงพยาบาลค่ายชริพรการ

ใช้การเสริมแรงแบบ Variable - Ratio คือการจัดให้มีการเสริมแรงตามจำนวนครั้งที่แสดงพฤติกรรม แต่การให้การเสริมแรงจะมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนครั้งของพฤติกรรมที่แสดงออกไปด้วย และผู้แสดงพฤติกรรมจะไม่ทราบว่าได้รับการเสริมแรง (ซึ่งเป็นรางวัล) เมื่อไร เช่น อาจให้การเสริมแรงเมื่อแสดงพฤติกรรมครบ 5, 10, 12 ครั้ง ฯลฯ เป็นต้น การเสริมแรงของโรงพยาบาลค่ายวชิรปราการใช้ทั้งการเสริมแรงในทางบวก ทางลบ การลงโทษ และการยกเลิก โดยเน้นการเสริมแรงในทางบวกก่อน และใช้การลงโทษและการยกเลิกในคราวที่มีความจำเป็นเท่านั้น

เกินจิ เก็นบุตซึ (Genchi Genbutsu)⁽³⁾

คือ การไปยังต้นกำเนิดเพื่อค้นหาความจริง ทำให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง สร้างความเป็นเอกฉันท์ และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว Genchi Genbutsu มีหลักพื้นฐานคือ การไปให้ถึงที่จริงและเห็นของจริง คือ Go to see หรือ Go and see เพื่อให้รู้ต้นเหตุของปัญหาจริงๆ เช่น ผู้อำนวยการจะต้องเดินไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลเมื่อได้รับรายงานถึงปัญหา ไม่ตัดสินใจอะไรจากการรายงานเพียงอย่างเดียวเพราะอาจได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลที่ผิดพลาดทำให้ตัดสินใจผิดพลาดได้ การ

ลงไปตรวจเยี่ยมจะไปในลักษณะของการช่วยเหลือไม่ใช่การจับผิด เพื่อให้เห็นปัญหาข้อเท็จจริง และจะได้พูดคุยกับต้นตอของปัญหาเพื่อสร้างฉันทมติการ รับรองในการแก้ไขปัญหาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

ทฤษฎีและแนวความคิดข้างต้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะองค์กรที่ให้บริการเป็นหลัก เช่น โรงพยาบาล การนำเอาหลักการของ Service - Profit Chain มาใช้อย่างจริงจัง จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรที่จะเลือกนำเอามาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่บริหารอยู่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรแต่ละแห่งไม่เหมือนกันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Reference

1. วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
2. James L Heskett. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, March - April, 1994:163
3. ดร.นพ.สรรวัช อัครเรืองชัย, เอกสารประกอบคำบรรยาย Lean concept เพื่อการพัฒนาคุณภาพ, ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย.

