



การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล คณะแพทยศาสตร์

❁ การปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการ

ผู้สัมภาษณ์

ผศ.ดร. ศิริรัตน์ วงศ์ประกรณ์กุล (คณะวิทยาศาสตร์)

ผู้ให้คำสัมภาษณ์

1. ผศ.ดร. วินัย ตันติยาสวัสดิกุล (รองผู้อำนวยการฝ่ายการรักษาพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์)
2. คุณขวัญเรือน หาญกล้า
3. คุณชูศรี คูชัยสิทธิ์
4. คุณพัชรพร บุญบานเย็น
5. คุณอนงค์ศรี งอสอน

ผู้ประสานและเลข

นายเอกลักษณ์ ขาวประภา (สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ)

วันที่สัมภาษณ์

วันที่ 27 พฤศจิกายน 2551 ณ ห้องสำนักงานพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์

ความเป็นมาและสภาพปัญหา

การขับเคลื่อนกลไกการบริหารงานในระบบคุณภาพให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่จะผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายองค์กรในกระบวนการต่างๆที่สำคัญ นอกจากจะทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแล้วยังต้องแข่งขันเทียบเคียงกับสถาบันคู่แข่งอีกด้วย การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายผู้บริหารเป็นอันมาก การวางแผนในส่วนต่างๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างการจัดระบบงาน การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับองค์กรจึงเป็นโอกาสการพัฒนาย่างยิ่ง และเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นก็คือ การฝึกอบรม นั่นคือ กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งอย่างมีระบบ แบบแผน เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ในการทำงานรูปแบบต่างๆ ดังนี้ 1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ จำเป็นสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ให้ได้รับทราบความรู้ทั่วไปขององค์กรหรือหน่วยงานที่เข้าไป ให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่ คำนึงกับสภาพแวดล้อม ให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและปราศจากความกลัว 2) การฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการจัดให้ผู้ที่จะเข้าปฏิบัติงานได้รับการฝึกหัดงานจริงๆ ก่อนเข้ารับหน้าที่ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ก่อนเข้าเป็นข้าราชการสามัญหรือพนักงานประจำต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นก่อน 6 เดือน 3) การฝึกอบรมขณะประจำการเป็นการจัดให้แก่ผู้ที่กำลังปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และทัศนคติเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานดีขึ้น เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเมื่อหน่วยงานได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ

ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วจึงเป็นโอกาสและความท้าทายในการปรับเปลี่ยนและเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่คณะฯต้องการนั่นเอง

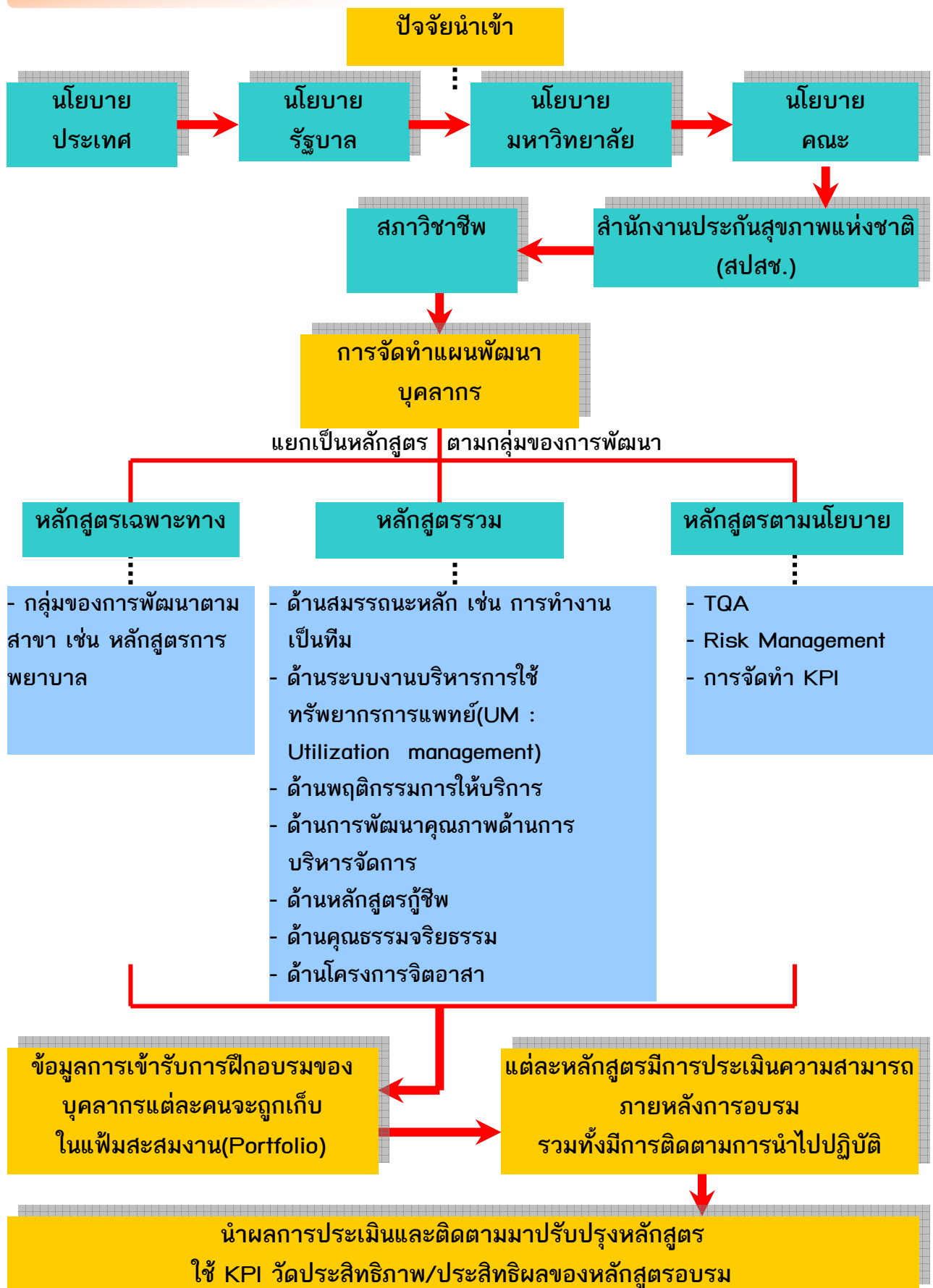
เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากร เก่ง ดี มีความสุข





การจัดทำขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร





ระบบการบริหาร

ทางคณะได้นำเอาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS: Performance Management System) มาใช้ในการบริหารงานสำหรับบุคลากรทุกระดับมีการจัดเก็บแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของแต่ละบุคคล และมีการประเมินจาก 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ตนเอง เพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เพื่อพิจารณาหาจุดบกพร่อง และทักษะที่ยังขาดประสิทธิภาพ ในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ยังจัดทำแบบประเมินทุกจุดให้บริการ เพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามหลัก PDCA โดยกลุ่มผู้ทำแบบประเมินมีหลากหลายกลุ่ม สำหรับคณะได้แก่ กลุ่มนักศึกษา กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มผู้ใช้บัณฑิตและสำหรับโรงพยาบาล ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มอาสาสมัคร กลุ่มบุคลากรภายใน

ระบบการสื่อสาร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลคณะแพทยศาสตร์ มีระบบการสื่อสารระหว่างบุคลากร เป็นลำดับขั้น โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมาตรวจเยี่ยม(Round) มีความถี่ดังนี้ ผู้นำระดับสูงพบทีมผู้บริหารทุกสัปดาห์ ผู้บริหารพบระดับหัวหน้างาน 2 เดือน/ครั้ง ผู้บริหารพบระดับผู้ปฏิบัติงาน 6 เดือน/ครั้ง หัวหน้างานพบระดับผู้ปฏิบัติงาน ทุกเดือน ซึ่งเนื้อหาในการตรวจเยี่ยมจะมีการสื่อสารกันในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน
2. ความคืบหน้าของการทำงาน
3. ปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการทำงานเพื่อหาวิธีการแก้ไข

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสื่อสารกับผู้นำระดับสูงโดยตรง เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

ความโดดเด่นของงาน

สิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลคณะแพทยศาสตร์มองเห็นเป็นความโดดเด่นของบุคลากรภายในคณะ คือ

1. มีความสามารถในการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยบุคลากรทุกคนจะต้องผ่านการปฐมนิเทศ โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง(Coaching) 3-6 เดือน และหลังจาก Coaching จะมีการประเมินโดยให้พี่เลี้ยงประเมินน้องเลี้ยงว่าได้ นำความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดและให้น้องเลี้ยงประเมินพี่เลี้ยงว่าต้องการความรู้ อะไรเพิ่มเติมจากพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งสองฝ่าย
2. มีความคิดสร้างสรรค์
 - จัดเวทีประกวดผลงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงผลงาน
 - แสดงการเชิดชูเกียรติเพื่อสร้างความภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
3. มีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายฝ่าย สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ทางคณะปลูกฝังและกระตุ้นบุคลากรอยู่เสมอ





ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors : KSF)

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยทุกหน่วยงานจะมีการจัดสัมมนา/ดูงานภายนอกปีละ 1 ครั้ง



บุคลากร รักสถาบันและองค์กรมีการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์กรโดยทางคณะได้สร้างห้องสนทนา การห้องคาราโอเกะ ให้กับบุคลากรเข้าใช้ในเวลารว่าง เพื่อพักผ่อนคลายเครียดจากการทำงาน



จัดอบรม Quality Control Circle (QCC) ให้กับพนักงานทุกระดับ



มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ทำผลงานให้คณะ



มีกิจกรรมจัดอย่างต่อเนื่องโดยบุคลากรทุกระดับจะมาเข้าร่วม



มีสำนักงานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (SHE) ดูแลเรื่องสุขภาพ การบูรณาการ การเรียนการสอน การออกตรวจสุขภาพ พนักงานในโรงงาน เวชศาสตร์ชุมชน เน้นสุขภาพบุคลากร



มีการถ่ายทอด สื่อสาร ผลการดำเนินงาน และรับรู้ปัญหาของแต่ละหน่วยงาน

ดำเนินงานตาม TQA





เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร บุคลากร คอมพิวเตอร์ งบประมาณ ห้องทำงาน ห้องประชุม กระจะเบียบ

แนวทาง/วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง

- ปรับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ค่อยๆปรับโครงสร้างใหม่เป็นแบบบูรณาการ ลด-เพิ่มตามความจำเป็น
- จำแนกสายงานตามภารกิจเป็น Board Banding 3 กลุ่ม ผู้สอน/วิชาชีพ/ทั่วไป
- การสรรหาและคัดเลือกจาก Close เป็น Open, Job เป็น Competency-based
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance M) ใช้ Performance appraisal
- ระบบค่าตอบแทนและระบบการให้รางวัลตามภาระงานเน้นระบบคุณธรรม
- การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม(Re-paradigh)
- Learning Organization
- Knowledge Management
- ค่านิยมของคณะ

ภาพบรรยากาศการสัมภาษณ์

