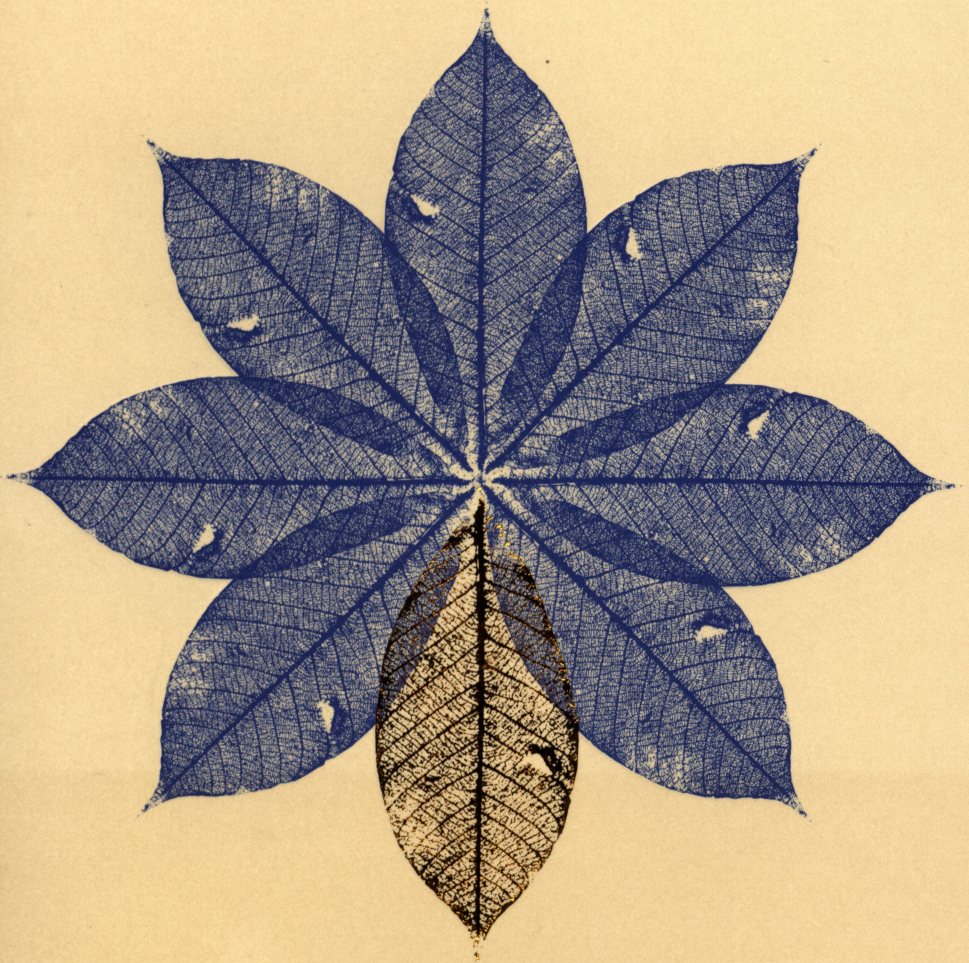


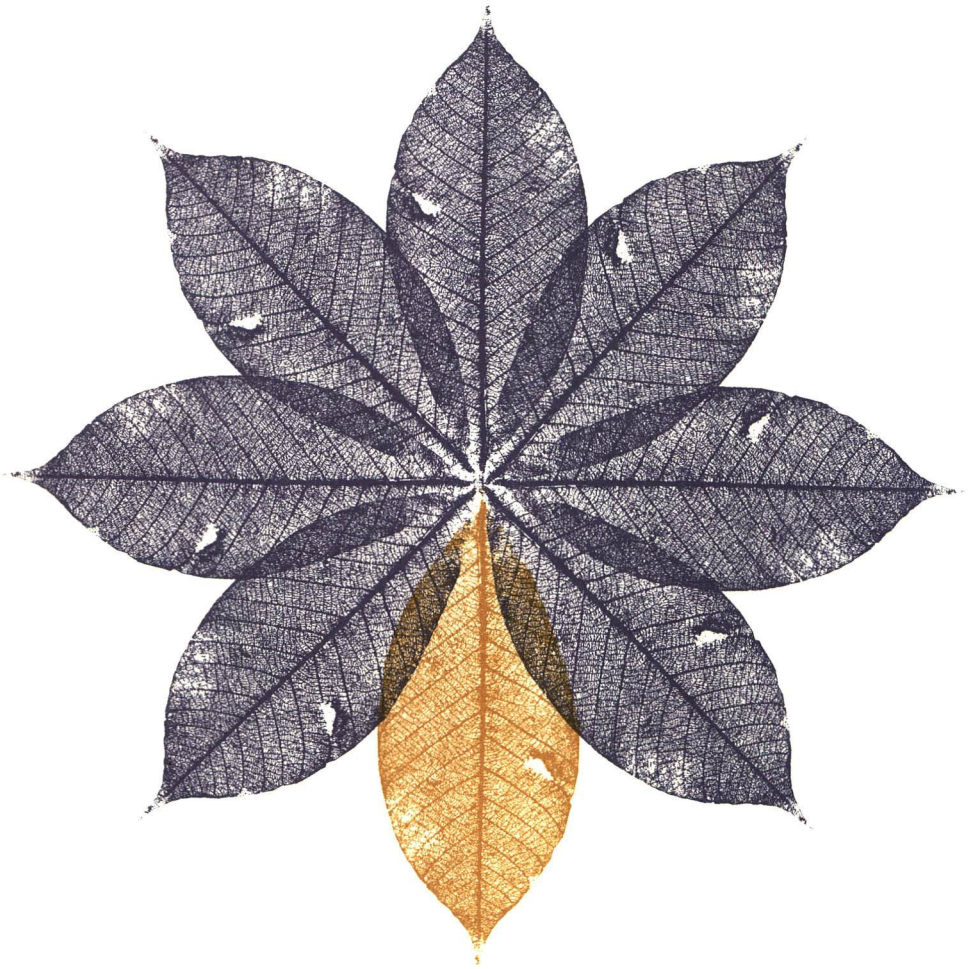
กรณีศึกษา
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์



VISIONARY LEADERSHIP

สุรวิพันธุ์ เสนานุช

กรณีศึกษา
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์



**VISIONARY
LEADERSHIP**

ชื่อเรื่อง Visionary Leadership
กรณีศึกษา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

ผู้เขียน สุริพันธ์ุ เสนานุช
ผู้จัดทำ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เจ้าของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12-15 อาคารยาคุลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630, 631, 632, 633, 636
สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
เว็บไซต์ www.tqa.or.th อีเมล tqa@ftpl.or.th

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2553
ISBN 978-616-7148-30-4
จำนวนพิมพ์ 5,000 เล่ม
ออกแบบ บุญส่ง สามารถ
พิมพ์ที่ บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด

สารบัญ

คำนำ	4
บทที่ 1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	7
บทที่ 2 ค่านิยมหลัก เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร	1 5
บทที่ 3 ทฤษฎีของผู้นำ	2 5
บทที่ 4 โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	3 7
บทที่ 5 ผู้นำที่มองเห็นอนาคต	5 3
บทที่ 6 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ	6 9
บทที่ 7 การหยั่งรากวัฒนธรรมคุณภาพ และจริยธรรม	9 1
บทสรุป	1 0 3
บรรณานุกรม	1 0 7
กิตติกรรมประกาศ	1 0 8

คณะแพทยศาสตร์ และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ได้ก่อตั้งและเปิดดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2515 ภายใต้อาณาเขตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในทุก ๆ ด้าน รวมทั้ง ด้ยคุณภาพในการบริหารจัดการของบุคลากรในระยะเริ่มแรก

ผู้บริหารสูงสุดและผู้นำระดับสูงในระยะต้นและทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมา ได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้น คุณภาพ ด้วยการพัฒนาหน่วยงานและพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปตั้งแต่เริ่มเปิด ให้บริการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ 100 เตียงแรก ในปี พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นรากฐานและเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การกำหนดให้หน่วยงานจัดทำกิจกรรม 5 ส ในปี พ.ศ. 2529 ต่อเนื่องด้วยกิจกรรม QC/QA ของภาควิชาต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2539 โดย กำหนดให้หัวหน้าภาควิชานำเสนอกิจกรรม QA ตามบริบทของคณะแพทยศาสตร์ ทั้งด้านการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน การให้บริการด้าน วิชาการงานวิจัยและด้านการบริหาร ตลอดจนงานด้านอื่น ๆ ในรูปแบบของการ นำเสนอผลการดำเนินงานทุก 4 เดือน ซึ่งยังคงดำเนินการต่อจนถึงปัจจุบัน

โครงการพัฒนางานที่กำหนดให้หัวหน้างานจัดทำ ทำให้คณะแพทยศาสตร์ และโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เจริญก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่กำหนดอย่างก้าวกระโดด เป็นโรงพยาบาลระดับโรงเรียนแพทย์แห่งแรก ที่ผ่านการประเมินคุณภาพโรงพยาบาลจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล ในปี พ.ศ. 2544 หลังจากผ่าน HA (Hospital Accreditation) ผู้บริหารสูงสุดและผู้นำระดับสูงได้ต่อยอดด้วยการนำเกณฑ์ของ TQA มาใช้ในการ พัฒนางองค์กร และพัฒนาอย่างจริงจังเมื่อปี พ.ศ. 2547 จนโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่และเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของประเทศไทย ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

จากการเตรียมความพร้อมของผู้เ้า ทำให้ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีผู้บริหารทุกระดับที่มีความรู้ความสามารถ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร การสร้างความรักและผูกพัน ส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อทดแทนบุญคุณแผ่นดิน จึงมีความศรัทธาท่วมเท่กำลังกาย กำลังใจร่วมกันพัฒนาหน่วยงาน โดยไม่เห็นแก่ความยากลำบาก ตามแนวทาง ที่ได้รับการกำหนดและสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง โดยบุคลากรต่างๆ ได้ร่วมมือกัน ทำงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยมีแนวคิดในเชิงบวกกับยุทธศาสตร์ทุกด้าน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพลังอย่างมหาศาลในการขับเคลื่อนองค์กร จนเจริญก้าวหน้า ในระดับหนึ่งในปัจจุบันนี้

นอกจากนั้น การสร้างบรรยากาศการปรับปรุงงานจนเกิดนวัตกรรมต่างๆ มากมาย ทั้งด้านสิ่งประดิษฐ์และกระบวนการ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ “สงขลานครินทร์” เป็นองค์กรแห่งความภาคภูมิใจของคนไทยทั่วประเทศ และเป็น ศักดิ์ศรีของคนในภาคใต้

รองศาสตราจารย์นายแพทย์สุเมธ พิรอุฒิ
คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**“The empires of the future
are the empires of the mind.”**

Sir Winston Churchill

บทที่ 1

การนำองค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ หรือ Visionary Leadership เป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก และแนวคิด 11 ประการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ

ค่านิยมหลัก และแนวคิด 11 ประการ ประกอบด้วย

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม

- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ในความหมายของค่านิยมหลัก และแนวคิดในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมายถึง “ผู้นำระดับสูงขององค์กร ควรกำหนดทิศทางและสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง ทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรควรมีความสมดุลในความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างความรู้ และขีดความสามารถ จนนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร โดยกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถ

หนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กันกับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร”

ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กรล้วนมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น Herb Kelleher แห่ง Southwest Airlines, Jack Welch แห่ง General Electric, Steve Jobs แห่ง Apple, Bill Gates แห่ง Microsoft ผู้นำเหล่านี้จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร หลังจากนั้นก็จะถ่ายทอดออกมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ องค์กรหลายแห่งในปัจจุบันขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และลงเอยด้วยกลยุทธ์ที่ยุ่งเหยิงจากวิสัยหลวม เช่น การเป็นองค์กรระดับโลก การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการมุ่งเน้นลูกค้า วิสัยทัศน์ที่มีความอลงการแบบนี้มักทำให้ทีมผู้บริหารไม่สามารถกำหนดเป้าหมายออกมาเป็นตัวเลขได้ วิสัยทัศน์ควรกระจ่างชัดสำหรับการสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน และควรที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

มีบทความที่น่าสนใจของ Dr. Surinder Kapur, Chairman, CLL Mission for Manufacturing Innovation กล่าวถึงแนวคิด 8 ประการของการนำอย่างมีวิสัยทัศน์ (8 Principles of Visionary Leadership) จากหนังสือ *Breakthrough Management* ของ Shoji Shiba และ David Walden ดังนี้

Principle 1 :

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง ต้องฝึกฝนตนเองให้มีมุมมองความต้องการในอนาคตของสังคมไปพร้อมกับมุมมองทางธุรกิจ มององค์กรด้วยสายตาคนนอก ตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดที่ดีที่สุดสำหรับมุมมองใหม่ๆ และรับรู้ถึงความต้องการในอนาคตของสังคม มุมมองใหม่ๆ นั้น ผู้นำต้องมองข้ามลูกค้าในปัจจุบัน และมองเข้าไปในตลาดแห่งอนาคต

Principle 2 :

บ่อยครั้งที่ความคิดใหม่ๆ อาจจะถูกมองว่าเป็นความบ้าที่สุดโต่งและต้องเผชิญกับการต่อต้าน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องไม่ทอดทิ้ง จะต้องสื่อสารแนวคิดของเขาไปสู่โลกภายนอกและสร้างแรงกดดันจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน

Principle 3 :

เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ต้องทำให้คนในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนของสังคมภายนอกและภายในองค์กร และจะต้องมองเห็นว่า อะไรจะเกิดขึ้นกับองค์กรในสถานการณ์นั้นๆ

Principle 4 :

ในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่จำเป็นต้องผ่อนปรนในการให้กรอบแนวคิดใหม่ๆ ทักษะคิด และการเริ่มต้นตามกลไกของทิศทางใหม่ในองค์กร

Principle 5 :

ผู้นำจะต้องสร้างสรรค์โครงสร้างใหม่ๆ เข้าไปแทนที่โครงสร้างเก่า ซึ่งจะมีการต่อต้านแอบแฝงอยู่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องมั่นใจว่าจะไม่กระทบต่อค่านิยมหลักที่ยังรากลึกขององค์กรเป็นอันขาด

Principle 6 :

ภารกิจขององค์กรนั้น ผู้นำไม่สามารถกระทำได้เพียงลำพัง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสนับสนุนให้เกิดผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะช่วยเผยแพร่แนวคิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติอย่างแท้จริงโดยไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดของผู้นำเท่านั้น

Principle 7 :

ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำต้องมุ่งเน้นในการสร้างสรรค์องค์กรด้วยเป้าหมายที่สูงส่ง และทำให้ทีมงานมีความผืนร่วมกันไม่ใช่เพียงแค่การคิดนอกกรอบเท่านั้น

Principle 8 :

ผู้นำต้องบริหารงานประจำวันไปพร้อมกับการสร้างระบบงานใหม่ วิถีคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรและปรับปรุงการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจคนหนึ่งของซีกโลกตะวันออกคือ จาง รุ่ย หมิน (Zhang Ruimin) CEO ของ Haier เขาทำให้บริษัทที่อยู่ในสภาพย่ำแย่ มีหนี้สินท่วมตัว มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน กลายเป็นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เป็นแบรนด์ประเทศจีนติดอันดับโลก มีสิทธิบัตรงานวิจัยไม่ต่ำกว่า 7,000 รายการ ส่วนหนึ่งเป็นเทคโนโลยีที่คิดค้นเองถึง 1,234 รายการ งานแรกของจางในฐานะ CEO คือ สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานโดยการปรับปรุงสวัสดิการพนักงาน ต่อมาคือการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งขณะนั้นพนักงานจะทำงานตามใจชอบ การฝ่าฝืนกฎระเบียบเป็นเรื่องปกติ จางเรียกร้องให้พนักงานลดการผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน และเลิกลักขโมยทรัพย์สินขององค์กรโดยแลกเปลี่ยนกับการจ่ายเงินเดือนตรงตามเวลา และแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมไม่เหมาะสมจะได้รับโทษอย่างหนัก จางนำ Reengineering มาใช้ และตั้งเป้าหมายว่า กิจกรรมพัฒนาองค์กรจะต้องประสบความสำเร็จภายใน 10 ปี ในระยะแรกผู้บริหารระดับสูงต่อต้านเขาอย่างหนัก แต่ด้วยการสื่อสารซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นเวลานานอย่างอดทน ทำให้เขาผ่านอุปสรรคนี้มาได้ในที่สุด สิ่งหนึ่งที่ทำให้เห็นว่า จางเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลคือ การขยายกำลังผลิตของ Haier ด้วยการสร้างอาณาจักรที่เรียกว่า “อุทยานอุตสาหกรรม Haier (Haier Industrial Park)” ท่ามกลางเสียงคัดค้าน ข้อมูลทางเศรษฐกิจของจีน

ทำให้เขามั่นใจว่า อนาคตอันใกล้ Haier จะประสบปัญหาสินค้าขาดตลาด หากไม่ขยายกำลังการผลิตล่วงหน้า

พนักงานตั้งแต่ผู้จัดการระดับกลางไปจนถึงพนักงานในสายการผลิต ไม่มีใครเห็นด้วย เพราะต้องใช้เงินลงทุนสูง ซึ่งทำให้ต้องมีหนี้สิน รัฐบาลจีน ในขณะนั้นก็มีนโยบายชะลอการเติบโตทางเศรษฐกิจ หมายความว่า ในฐานะ รัฐวิสาหกิจ รัฐก็ไม่สามารถจัดงบประมาณมาช่วยเหลือได้ ตลาดการเงินก็ ดิ่งต่ำมาก การหาเงินกู้เป็นไปอย่างยากลำบาก พนักงานต้องการให้นำเงินมา เพิ่มเงินเดือนหรือสร้างที่พักพนักงานมากกว่าการไปลงทุนสร้างอุทยาน อุตสาหกรรม ผู้บริหารคนอื่นๆ ก็ไม่เห็นปัญหาที่กำลังการผลิตที่จะเกิดขึ้น กลับ เห็นว่า สินค้าขายได้หมดก็เป็นเรื่องที่ดี มองข้ามโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสิ่งที่จางคาดการณ์ก็เป็นจริงในอีก 2 ปีต่อมา เมื่อเงินก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ ที่ร้อนแรงเต็มที่ Haier เป็นองค์กรเดียวที่ได้รับอานิสงส์จากโอกาสนี้จนเติบโต อย่างก้าวกระโดด

ความสำเร็จของ Haier มาจากการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น และสามารถสร้างภาพอนาคตให้เป็นจริงด้วยการผลักดันคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการให้ความสำคัญกับ 3 เรื่องใหญ่คือ

1. การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานอย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการระดับที่ 5 (Self - Actualization Needs) ตามทฤษฎีของ Maslow ดังนั้น จึงต้องปรับโครงสร้างองค์กร ที่ส่งเสริมโอกาสดังกล่าว โดยการทำให้มีชั้นบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด จางให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมด้วย Project Team ที่มาจากต่างหน่วยงาน
2. สร้างระบบการให้รางวัลเมื่อทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่สามารถทำตามความต้องการของตลาด แม้ว่าเงินเดือนของ

พนักงานที่นี่จะต่ำกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ผลตอบแทนที่สามารถบรรลุเป้าหมายของทีมงานจะสูงกว่าเงินเดือนของพนักงานในองค์กรอื่น

3. การสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ Haier จึงสร้างระบบงานด้านนวัตกรรมที่เรียกว่า “Three-season Product Innovation” ซึ่งหมายถึงการคิดค้นนวัตกรรมล่วงหน้าสำหรับผลิตภัณฑ์ที่จะวางตลาดในอีก 3 ปีข้างหน้า Haier ได้ปรับปรุงวงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เร็วขึ้น นอกจากนี้ ยังวิจัยเทคโนโลยีพื้นฐานต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมที่ล้ำยุค

จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นหลัก และทุ่มเทกับเรื่องนี้อย่างเต็มที่ Haier ในปัจจุบันแตกต่างจากปี ค.ศ. 1984 ที่จ้างเข้ารับตำแหน่งอย่างสิ้นเชิง

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จด้วยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพและจริยธรรม ทำให้ปัจจุบันโรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับในฐานะโรงพยาบาลคุณภาพที่มีความสามารถในการรักษาโรคยากและซับซ้อน เป็นที่พึ่งของประชาชนใน 14 จังหวัดภาคใต้ และเป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กรทุกระดับ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในวิธีการบริหารจัดการในบทต่อไป

“We must become the change
we want to see.”

M.K. Gandhi

บทที่ 2

ค่านิยมหลัก เบื้องหลังความสำเร็จ ขององค์กร

ค่านิยมหลักขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรม จะเชื่อมโยงไปถึงค่านิยมของผู้นำและทีมบริหารระดับสูงทั้งหมด ทุกคนในองค์กรจะเฝ้ามองพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อจะเรียนรู้ถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในองค์กร ตัวอย่างเช่น หนึ่งในค่านิยมของ Southwest Airline ก็คือ ความมีอารมณ์ขัน Herb Kelleher อดีต CEO เป็นคนที่มีอารมณ์ขันอย่างยิ่ง และจะใช้คุณสมบัตินี้เลือกทีมผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับขององค์กร เป็นเรื่องจริงที่น่าประหลาดใจว่า มีผู้บริหารหลายองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อค่านิยมหลัก หรือ Core Value ขององค์กร และมักจะคิดว่าการบรรลุเป้าหมายทางการเงินนั้นเป็นความสำเร็จของการบริหารจัดการ แต่สำหรับองค์กรที่ยังคงมีสิ่งนี้เป็นเสมือนจิตวิญญาณองค์กร แม้จะมองไม่เห็นหรือสัมผัสไม่ได้ แต่สิ่งนั้นก็คือ เบื้องหลังที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ค่านิยมหลักคืออะไร

ค่านิยมหลัก หรือ Core Value เป็นส่วนหนึ่งของ Core Ideology ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ตลาด เทคโนโลยี ระบบการบริหารที่อยู่ในกระแสนิยม หรือผู้นำที่ผลัดเปลี่ยนเข้ามา Core Ideology เป็นสิ่งที่องค์กรควรรักษาไว้ให้ยั่งยืน และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีแก่บริษัท David Packard เป็นตัวอย่างที่น่าสนใจ ถึงแม้จะเสียชีวิตไปแล้ว แต่สิ่งที่เขาสร้างไว้กับบริษัทกลายเป็น Code of Ethics หรือ HP Way ที่สะท้อนการดำเนินงาน และการพัฒนาของ HP ตลอด 50 ปีที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับซึ่งกันและกัน การมุ่งมั่น สร้างคุณภาพและความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนา เทคโนโลยี เพื่อให้มนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้สะท้อนคำถามที่สำคัญขององค์กรที่ว่า “เราคือใคร” มากกว่าคำถามว่า “เรากำลังมุ่งไปสู่จุดไหน” ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก ณ วันหนึ่งผู้นำอาจจะจากไป ผลลัพธ์อาจจะถึงคราวตกยุค สภาพแวดล้อมและตลาดอาจเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เกิดขึ้น เครื่องมือบริหารจัดการใหม่ๆ พรั่งพร้อมเข้ามาให้ใช้ตามอย่างกันเป็นแฟชั่น แต่ Core Ideology ต้องยังคงอยู่เพื่อเป็นทั้งแนวทางและแรงบันดาลใจขององค์กร

Core Ideology คือ “กาว” ที่เชื่อมสมานองค์กรไว้ด้วยกันไม่ว่าองค์กรจะเติบโตใหญ่ หรือมีความหลากหลายมากขึ้นแค่ไหน เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร Core Ideology ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ

1. ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรมีเพื่อยึดถือและปฏิบัติตาม องค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ต้องยึดถือคุณค่าใดคุณค่าหนึ่งเป็นหลัก โดยเป็นอิสระจากสิ่งแวดล้อมและการแข่งขันทางธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า บริษัทส่วนใหญ่ที่มีค่านิยมหลักประมาณ 2-5 ข้อ นั่นคือ มีคุณค่า

ส่วนน้อยเท่านั้นที่ยึดถือปฏิบัติและเล็ดลอดสืบต่อกันมาได้ โดยมี “เวลา” เป็นเครื่องทดสอบ ค่านิยมคือ คุณค่าที่เป็น “เนื้อแท้” จากภายในองค์กร ไม่ใช่ความต้องการของลูกค้าหรือใครก็ตามภายนอกองค์กร Walt Disney เชื่อในการรักษาไว้ซึ่ง “จินตนาการและการสร้างสรรค์ที่บริสุทธิ์” วัฒนธรรม P&G ไม่ได้มุ่งเน้น “Product Excellence” เพียงแค่ Strategy เท่านั้น แต่ยกไว้เป็นดัง “คำสอนตามหลักศาสนา” ที่พนักงานยึดถือกันมากกว่า 150 ปี หรือ Nordstrom ที่ยึดค่านิยม “Service to the customer” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1901 กว่า 80 ปี ก่อนที่แนวคิด Customer Service จะเป็นที่นิยมเสียอีก ค่านิยมข้างต้นอาจสร้าง Competitive Advantage ให้แก่องค์กร แต่นั่นไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักของการมีค่านิยม ค่านิยมต้องเป็นสิ่งที่ยั่งยืนหยัดไม่ว่าในบางสถานการณ์การยึดถือค่านิยมอาจเป็น Competitive Disadvantage ก็ตาม

2. จุดมุ่งหมายหลัก (Core Purpose) เป็นเหตุผลของการดำรงอยู่หรือการอยู่รอดขององค์กร “Why we exist” เพื่อกระตุ้นเตือนการทำงานของพนักงาน จุดมุ่งหมายหลักไม่ใช่ผลผลิตขององค์กรแต่คือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร จุดมุ่งหมายจะต้องไม่สับสนกับเป้าหมาย (Specific Goal) หรือกลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy) จุดมุ่งหมายคงอยู่เหมือนเดิมนับร้อยปี องค์กรอาจบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ได้ แต่ไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายหากองค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายก็เท่ากับองค์กรไม่มีเหตุผลในการดำรงอยู่ต่อไป จุดมุ่งหมายไม่เคยเปลี่ยน แต่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวกระตุ้นการพัฒนาตัวเองขององค์กรเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้า ตัวอย่างเช่น จุดมุ่งหมายของบริษัท 3M ไม่ได้หยุดแค่เพียง “ผลิตสินค้าจำพวกเชือกติดหรือขั้วตูดู” เท่านั้น แต่จะเป็น “ผู้นำในการค้นคว้าเพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่เคยมีใครแก้ด้วยนวัตกรรม” สิ่งนี้เองที่ผลักดันให้บริษัทขยายไปสู่ธุรกิจประเภทใหม่ๆ และ HP ก็ไม่ได้ดำรงอยู่แค่เพียงเพื่อการผลิตเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์

เครื่องวัดเท่านั้น แต่มุ่งหมายที่จะใช้ “เทคโนโลยีเพื่อทำให้คนมีชีวิตที่ดีขึ้น” จุดมุ่งหมายนั้นได้นำบริษัทไปสู่การเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการคอมพิวเตอร์ แทนที่จะเป็นเพียงบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์เล็กทรอนิกส์ทั่วไป

และหาก Walt Disney มองตัวเองเป็นแค่ผู้สร้างการ์ตูนเอาใจเด็ก ๆ มากกว่าจุดมุ่งหมายที่ประกาศว่า “To make people happy” เราคงไม่ได้เห็น Mickey Mouse, Disneyland, EPCOT Center หรือทีมฮ็อคกี้ Anaheim Mighty Ducks ก็เป็นได้

แนวทางการพัฒนาในแต่ละองค์กร จึงไม่ใช่เพียงการใช้เครื่องมือการจัดการตามกระแสนิยม แต่กระแสใหญ่คือ องค์กรต้องรู้จักตนเอง หรือต้องค้นพบตนเอง คือ รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรยึดถือ และอะไรคือเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร ความเข้าใจในสิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมในทิศทางของตนเอง โดยมีจุดหมายที่ชัดเจน ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไม่ต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) กระตุ้นให้สมาชิกทุกคน มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทหายเกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

ค่านิยมหลัก เป็นสิ่งที่องค์กรต้องค้นพบ (Discover) ไม่ใช่กำหนด (Define) ค่านิยมที่มีผลต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาจะเห็นได้ชัดในองค์กรขนาดกลางหรือเล็กที่มีบุคลิกลักษณะที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Enabler) องค์กรในองค์กรขนาดใหญ่มักประสบปัญหาในการค้นหาค่านิยมที่เป็นของตน เพราะยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่เท่าไร ค่านิยมก็ยิ่งถูกกลืนหรือทำให้เจือจาง (Dilute) ไปเท่านั้น

Jack Welch ผู้บริหารที่เป็นตำนานของ GE ได้กล่าวไว้สั้น ๆ แต่มีความหมายที่ลึกซึ้งว่า ค่านิยมคือ วิธีการที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร เป็น

วิธีการไปสู่จุดหมายปลายทางคือ ชัยชนะ

BNET Business Dictionary ให้คำนิยามสำหรับ Core Value ไว้ 2 ความหมาย คือ

- คำนิยามหลัก เป็นกรอบแนวคิดชั้นนำขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้นำมาใช้ และได้รับการยอมรับจากพนักงาน ส่วนใหญ่จะสะท้อนถึงพันธกิจขององค์กร คำนิยามหลักจะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อที่ฝังตัวอยู่เป็นเวลานาน
- คำนิยามหลัก เป็นการกำหนดแนวคิดและอุดมการณ์หลัก ซึ่งชี้นำวิถีชีวิตของบุคลากร และช่วยพวกเขาในการตัดสินใจที่สำคัญ

Business Dictionary.com ให้นิยามว่า

คำนิยามหลัก คือ การดำเนินการตามปรัชญา ที่จะกำกับภายในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับโลกภายนอก คำนิยามเป็นสถานะที่ไข่กันอยู่โดยสรุปของพันธกิจองค์กรนั่นเอง

ในหนังสือ *Built to Last* ผู้เขียนคือ Jim Collins และ Jerry L. Porras ให้ความสำคัญกับคำนิยามขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ ความโดดเด่นขององค์กร เกิดจากอุดมการณ์หลักซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กรและมุ่งเน้นอนาคต

ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อคำนิยามหลัก

การให้คำนิยามต่อคำนิยามหลักนั้นก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการกระทำ หรือการดำเนินการนั่นเอง ว่ากันว่าคนที่คนเราไม่เข้าใจอย่างชัดเจนต่อคำนิยามนั้นเป็นการจบลิ้นแรงบันดาลใจในชีวิตเลยทีเดียว เพราะ

ขาดหลักยึดในการตัดสินใจที่มาจากความต้องการภายในจิตใจ แต่จะปล่อยให้แรงกดดันจากภายนอกมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ กลับกลายเป็นว่าเราพยายามที่จะตอบสนองผู้อื่นมากกว่าตอบสนองตนเอง ในขณะที่เดียวกันเราเองจะรู้สึกถึงความว่างเปล่า ขาดหลักยึด คนในองค์กรก็เช่นเดียวกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่าง หากไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อค่านิยมหลักขององค์กร การตัดสินใจผิดๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดค่านิยมหลักขึ้นมาแล้ว กระบวนการสำคัญถัดไปคือ การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนแก่คนในองค์กร ไม่ใช่แค่การยอมรับ แต่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความเชื่อที่ยั่งยืนในจิตใจ

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เคยให้สัมภาษณ์ถึงค่านิยมหลักขององค์กรข้อหนึ่งคือ การริเริ่มสร้างสรรค์และความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่งที่ทุกคนในองค์กรรับรู้ก็คือ ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองทำ เนื่องจากองค์กรต้องการความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ แต่ขณะเดียวกันไม่สามารถที่จะเสี่ยงกับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ “ร้อนวิชา” ได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องปลูกฝังความรับผิดชอบต่อพร้อมกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่นำไปใช้ได้จริง และต้องผ่านการคิดอย่างรอบคอบ

อีกตัวอย่างหนึ่งของการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนต่อค่านิยมหลักก็คือ โรงแรม Ritz-Carlton Millenia ประเทศสิงคโปร์ เมื่อครั้งที่โรงแรมแห่งนี้ได้รับรางวัล Singapore Quality Award ในปี ค.ศ. 1999 หลังจากที่เคยได้รับรางวัลนี้มาแล้วในปี ค.ศ. 1992 Pascal Duchhauffour ซึ่งเป็น Resident Manager ในขณะนั้น ได้กล่าวถึงเบื้องหลังความสำเร็จไว้อย่างชัดเจนว่า เป็นเพราะค่านิยมหลักของโรงแรมในการให้บริการที่ดี โดยการให้บริการที่ดีนั้นพนักงานจะได้รับการสื่อสารให้เข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติของค่านิยมนี้ และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ถ้าเป็นคนยกกระเป๋า จะรู้ว่า

เป้าหมายของการทำงานที่จะทำให้ไปสู่การบริการที่ดีนั้นคือ การยกกระเป๋า
ไปให้แขกโดยเร็วที่สุด และเพื่อปลูกฝังค่านิยมการให้บริการที่ดี โรงแรมได้กำหนด
ค่าขวัญซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจถึงสถานะและบทบาทของตนเองในการให้บริการ
ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นแต่การบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเพียงอย่างเดียว
โรงแรม Ritz-Carlton Millenia ยังสร้างค่านิยมหลักที่ทำให้พนักงานมี
ความภาคภูมิใจในการทำงานบริการโดยบ่งชี้ให้รู้ว่า เราคือใคร ต้องปฏิบัติตัวอย่างไร
ในการให้บริการ โดยมีค่าขวัญว่า “เราเป็นสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ ที่ให้บริการ
แก่เหล่าสุภาพสตรีและสุภาพบุรุษ” “เราอยู่ในอุตสาหกรรมบริการและภาคภูมิใจ
ที่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมนี้” “เราต้องการได้รับการปฏิบัติเยี่ยงสุภาพสตรีและ
สุภาพบุรุษ ไม่ใช่คนรับใช้” “เราต้องการได้รับการปฏิบัติด้วยความนับถือ และ
ภาคภูมิใจ”

สำหรับ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีปรัชญาชั้นนำที่ทุกคนยึดถือ
เป็นแนวทางในการปฏิบัติ จากพระราโชวาทของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร
อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก หรือกรมหลวงสงขลานครินทร์ ซึ่งประทาน
ไว้ว่า

ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง
ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง
ลาก ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกแก่ท่านเอง
ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์

จากปรัชญาชั้นนำดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูงได้นำมาสร้างวัฒนธรรม
องค์กรในการมุ่งเน้นคุณภาพ และจริยธรรม พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่อาจารย์-
แพทย์ แพทย์ พยาบาล พนักงานในส่วนงานสนับสนุนต่างๆ ไปจนถึง
พนักงานเวรเปล จะบอกได้ว่าคุณภาพในงานของตนคืออะไร และไม่ว่าจะเป็น

ผู้บริหารในสมัยใด หรือมีการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการใด ก็มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการรักษาพยาบาลและให้บริการ

ส่วนด้านจริยธรรมนั้น ถือเป็นแนวทางสำคัญในการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่าง ทั้งในการประพฤติปฏิบัติและการปลูกฝังจิตสำนึกให้คนในองค์กร โดยการถ่ายทอดกันจากรุ่นสู่รุ่น

ดังนั้น ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม คนในองค์กรจะยึดถือ “ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” เสมอ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ที่ได้มีโอกาสในการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ และมุ่งมั่นในการพัฒนางานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้รับบริการ ซึ่งเป็นเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในเวลาต่อมา

**“The ultimate measure of a man
is not where he stands in moments
of comfort and convenience,
but where he stands at times of
challenge and controversy.”**

Martin Luther King

บทที่ 3

ทฤษฎีของผู้นำ

Jack Welch ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำไว้อย่างน่าสนใจในหนังสือ “สู่ชัยชนะ” ที่เขาเขียนร่วมกับภรรยา คือ Susie Welch ว่า “การเป็นผู้นำ ไม่ใช่เรื่องของ คุณคนเดียว” และได้ขยายความไว้ว่า ก่อนจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำ ความสำเร็จคือ ความเจริญก้าวหน้าของตนเอง แต่เมื่อคุณเป็นผู้นำ ความสำเร็จคือ การทำให้ คนอื่นเจริญก้าวหน้า

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีแนวทางในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป แม้แต่ผู้นำที่ได้ชื่อว่าเป็นตำนานอย่างเช่น Sir Winston Churchill, M.K. Gandhi, Bill Gates, Steve Jobs หรือตัว Jack Welch เอง ผู้บริหารที่กล่าวนามมา ทั้งหมดนี้ได้ชื่อว่าเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยวิสัยทัศน์ที่แตกต่าง และมีความสามารถในการผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

ดังนั้น คำว่า “วิสัยทัศน์” จึงเป็นคำที่ควบคู่มากับผู้นำ เป็นความ คาดหวังสำหรับใครก็ตามที่กำลังขึ้นมาในตำแหน่งของผู้นำว่าจะต้องมีสายตา ที่กว้างไกล มองเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้ชัดเจนมีเป้าหมายที่ต้องการไปถึง และมีวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำจึงสามารถทำนาย อนาคตขององค์กรได้ เพราะเขาเป็นผู้สร้างอนาคตนั้นด้วยมือของตนเอง ตามที่ Peter Drucker กล่าวไว้ว่า “The best way to predict the future is to create it.”

Donald J.Trump นักธุรกิจที่ทรงอิทธิพลชาวอเมริกัน ผ่านประสบการณ์ล้มละลายและลุกขึ้นมายืนหยัดได้ ผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ในหนังสือ "The Art of the Comeback" และเจ้าของรายการชื่อดัง "The Apprentice" ได้ให้คำจำกัดความของการเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ไว้ว่า เป็นผู้เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็น คิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึง ที่สำคัญคือ เชื่อในความคิดของตนที่มีความแตกต่าง และผลักดันให้เกิดขึ้น

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่จะนำพองค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งผู้นำที่เป็นตำนานทั้งหลายได้กระทำกันมาแล้ว โดยมีวิธีคิดที่สำคัญคือ

- I know where I am going
- I know how to get there
- I am willing to start
- I am open to change
- I am open to other
- I will set an example
- I will do what is right

กฎของผู้นำ

John C.Maxwell รวบรวมลักษณะของผู้นำ หรือกฎความเป็นผู้นำไว้ในหนังสือชื่อ *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* มีสาระสำคัญดังนี้

1. กฎแห่งความสามารถ (The Law of the Lid) ความสามารถของผู้นำเป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์กรและของบุคคล ถ้าผู้นำมีความเข้มแข็ง ความสามารถก็จะสูงไปด้วย ดังนั้นหากผู้นำคนใดต้องการก้าวไปสู่ความสำเร็จ จะต้องพยายาม

ผลิตภัณฑ์ที่ปิดกัน (Lid) ออกไป และยกระดับความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

2. กฎแห่งอิทธิพล (The Law of Influence) การเป็นผู้นำคือ การมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้อื่นทำตาม ดังนั้น วิธีการทดสอบที่ดีที่สุดคือ การให้บุคคลนั้นสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผู้นำที่มีความสามารถจะนำคนไปสู่ทิศทางใหม่ได้ตามที่ต้องการ
3. กฎแห่งการสั่งสม (The Law of Process) การเป็นผู้นำไม่ได้สร้างขึ้นเพียงแคว้นเดียว ต้องมีการสั่งสมทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง
4. กฎแห่งการนำทาง (The Law of Navigation) ยิ่งองค์กรใหญ่เท่าไร ผู้นำยิ่งต้องมองเห็นอนาคตล่วงหน้าให้ได้ชัดเจนที่สุด เพราะองค์กรใหญ่ย่อมปรับตัวได้ช้า ถ้าหากเกิดความผิดพลาดในการกำหนดทิศทางย่อมสร้างความเสียหายได้มาก ผู้นำจึงต้องแสวงหาข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อใช้ในการกำหนดอนาคต นอกจากนี้ การนำองค์กรผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดี เชื่อมั่นในตนเอง มีกลยุทธ์ที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ และมองเห็นปัญหาก่อนที่จะเกิด
5. กฎแห่ง E.F. Hutton (The Law of E.F. Hutton) E.F. Hutton เป็นชื่อของบริษัทไฟแนนซ์ ที่มีคำขวัญว่า “เมื่อ E.F. Hutton พูด ทุกคนต้องฟัง” จึงเป็นที่มาของกฎ E.F. Hutton ที่ว่า “เมื่อผู้นำตัวจริงพูดอะไร ใครๆ ก็อยากฟัง” ซึ่งผู้นำไม่ได้หมายถึง ผู้นำโดยตำแหน่ง แต่เป็นคนที่มียุทธิพลต่อคนในองค์กร โดยมีคุณสมบัติต่างๆ ได้แก่ มีบุคลิกดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ประสบความสำเร็จ และมีสัญชาตญาณที่ดี

6. กฎแห่งพื้นฐานความมั่นคง (The Law of Solid Ground) ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจด้วยคุณสมบัติสำคัญคือ ความสามารถพิเศษ ความสัมพันธ์ และคุณธรรม
7. กฎแห่งความเคารพนับถือ (The Law of Respect) โดยธรรมชาติแล้ว คนมักเดินตามผู้นำที่แข็งแกร่งกว่าตนเอง ไม่มีใครเดินตามคนอื่นโดยบังเอิญ การที่คนคนหนึ่งจะเดินตามใครสักคนก็เพราะพวกเขาให้ความเคารพความเป็นผู้นำของคนคนนั้น
8. กฎแห่งสัญชาตญาณ (The Law of Intuition) ผู้นำจะประเมินทุกสิ่งทุกอย่างด้วยสัญชาตญาณของการเป็นผู้นำ ซึ่งไม่ใช่แค่การขึ้นกับข้อมูลจริงเท่านั้น สัญชาตญาณของการเป็นผู้นำทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ เป็นความสามารถพิเศษที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้
 - ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์ของตนเองและแนวโน้มได้
 - ผู้นำต้องวิเคราะห์คนและทรัพยากรได้
 - ผู้นำต้องวิเคราะห์ตนเองได้
9. กฎแห่งแรงดึงดูด (The Law of Magnetism) เคล็ดลับแห่งความสำเร็จของผู้นำอย่างหนึ่งก็คือ การหาคนมาทำงานแทนในส่วนที่เป็นจุดอ่อนของตนเอง ในขณะที่ส่วนใหญ่คนที่มิลักษณะคล้ายกันเท่านั้นจึงจะดึงดูดเข้าหากัน ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะแสวงหาคนที่มีความต่าง เพื่อให้สามารถเอาใจใส่กับงานที่ตนเองถนัดมากที่สุด
10. กฎแห่งความสัมพันธ์ (Connection) ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นก่อนจึงจะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ ความสัมพันธ์ที่มีความประทับใจ มีความเป็นกันเอง ก็จะทำให้สร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นอีกด้วย

11. กฎแห่งวงใน (The Law of Inner Circle) ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดศักยภาพของผู้นำ ถ้าคนเหล่านั้นเข้มแข็ง ผู้นำก็สามารถสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ได้ ดังนั้น ผู้นำต้องสร้างให้คนวงใน หรือคนใกล้ชิดมีศักยภาพและความเป็นผู้นำเช่นเดียวกับตนเอง
12. กฎแห่งการมอบอำนาจ (Empowerment) ผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องเป็นคนที่พร้อมจะมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่น โดยสามารถเลือกคนเก่งมาทำงาน และไม่เข้าไปก้าวก่ายในงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว
13. กฎแห่งการขยายพันธุ์ (The Law of Reproduction) เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เหมือนกับการขยายพันธุ์ต้นไม้ ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การขยายตัวของผู้นำ ยังมีจำนวนมากเท่าไร ก็ยิ่งประสบความสำเร็จมากเท่านั้น ผู้นำต้องดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาสร้างสภาพแวดล้อมในการพัฒนาคน แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้ความไว้วางใจ
14. กฎแห่งความเชื่อมั่นศรัทธา (Buy-in) ความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำมีส่วนสำคัญสำหรับการที่คนในองค์กรจะยอมรับในวิสัยทัศน์ของผู้นำ
15. กฎแห่งชัยชนะ (The Law of Victory) ผู้นำย่อมหาทางให้ทีมได้รับชัยชนะ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ได้รับชัยชนะ ได้แก่ การทำให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน สร้างทักษะที่หลากหลายให้แก่คนในองค์กร กระตุ้นให้คนในองค์กรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการทำงาน
16. กฎแห่งความไหลลื่น (The Law of the Big Momentum) เมื่อผู้นำพบกับอุปสรรคในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความ

ไหลลื่นเท่านั้นที่จะทำให้ผ่านไปได้ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะสร้างให้เกิดความไหลลื่นในองค์กร

17. กฎแห่งการลำดับความสำคัญ (The Law of Priorities) ผู้นำต้องสามารถเลือกลำดับความสำคัญของงานที่จะทำเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การจัดลำดับความสำคัญเป็นเรื่องของการตัดสินใจของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กรขนาดใดก็ตาม
18. กฎแห่งการเสียสละ (The Law of Sacrifice) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องยอมเสียสละเพื่อสิ่งที่ดีกว่า การเสียสละเป็นคุณสมบัติสำคัญข้อหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้นำ
19. กฎแห่งเวลาที่เหมาะสม (The Law of Timing) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต่างตระหนักดีว่า การตัดสินใจที่จะทำอะไร เมื่อใด มีความสำคัญมากเท่ากับการตัดสินใจว่าจะทำอะไร และจะไปทางไหน ทุกๆ ครั้งที่ผู้นำก้าวไปข้างหน้าจะต้องพิจารณาผล 4 ประการที่จะเกิดขึ้น คือ
 - การกระทำที่ไม่ถูกต้องในเวลาที่ไม่เหมาะสมย่อมนำไปสู่ทางหายณะ
 - การกระทำที่ถูกต้องในเวลาที่ไม่เหมาะสมย่อมนำไปสู่การต่อต้าน
 - การกระทำที่ไม่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่ความผิดพลาด
 - การกระทำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ
20. กฎแห่งการเติบโตแบบทวีคูณ (The Law of Explosive Growth) ผู้นำจะสามารถก้าวสู่จุดสูงสุดได้ ก็ต่อเมื่อได้พัฒนาผู้นำแทนการพัฒนาลูกน้อง เพราะการพัฒนาผู้นำคนใหม่ขึ้นมาย่อมสร้าง

ความเติบโตให้องค์กรแบบทวีคูณ

21. กฎแห่งมรดก (The Law of Legacy) คุณค่าที่ถาวรของผู้นำ
วัดได้จากทายาทผู้สืบทอดอำนาจ ความสามารถในการเป็นผู้นำ
มิได้ตัดสินกันที่ความสำเร็จขณะที่อยู่ในตำแหน่งเท่านั้น แต่จะ
วัดไปถึงช่วงเวลาที่ยู่นำจากองค์กรไปแล้วว่า องค์กรประสบความสำเร็จ
ได้อย่างยั่งยืนเพียงใด ดังนั้น สิ่งที่ยู่นำจะต้องทำก็คือ

- สร้างทายาทสืบทอดเจตนา
- สร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำ
- สร้างความสำคัญกับทีมยู่นำมากกว่ายู่นำเชิงเดียว
- เดินจากองค์กรไปด้วยความตั้งใจและเต็มใจเมื่อถึงเวลา

บทบาทของยู่นำ

เมื่อยู่นำมีบทบาทและได้รับการคาดหวังในการนำพาองค์กรไปสู่
ความสำเร็จ ยู่นำจึงเป็นผู้ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นความคิด หรือ
การกระทำ โดยมีผู้ที่ยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ยู่นำจึงเปรียบ
เสมือนเข็มทิศ ที่จะบอกทิศทางที่ถูกต้องไปสู่เป้าหมาย ยู่นำที่มีความสามารถ
จะต้องสามารถกำหนดทิศทาง วางเป้าหมายในอนาคต นำคนผ่านพ้นช่วงวิกฤต
การเปลี่ยนแปลง และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร งานของ
“ยู่นำ” จึงเป็นการกระตุ้นให้ “ผู้ตาม” ปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย โดยมึ
ความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวยู่นำ ดังนั้น ยู่นำที่มีประสิทธิผล หรือยู่นำแห่ง
ความสำเร็จจึงต้องสร้างผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น บทบาทของยู่นำ จึงมีดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ (Envision)

เมื่อยู่นำเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและทำให้เกิดการปฏิบัติ ยู่นำจึง
ต้องมีภาพอนาคตที่เรียกกันว่า “วิสัยทัศน์” ที่ไม่ใช่การสร้างวิมานในอากาศ

วิสัยทัศน์ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งข้อมูลภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร และข้อมูลภายในคือ จุดอ่อนและ จุดแข็งขององค์กร เช่น ความสำเร็จของ Apple ภายใต้การนำของ Steve Jobs ที่เกิดจากความสามารถในการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม Consumer Electronics ว่าเป็นความสามารถในการออกแบบ เปลี่ยนแปลง และปรับแต่งสินค้า และด้วยความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม วิศวกรรม และการออกแบบ ทำให้ Apple ให้มีความสำคัญกับการพัฒนา Software ทำให้สินค้าของ Apple เช่น iPod มีลูกเล่นที่หลากหลาย ส่งผลให้ มีส่วนแบ่งตลาดถึง 70%

Oliver Wendell Holmes ศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน (1809-1894) กล่าวไว้ว่า “สิ่งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เราเป็นอยู่ขณะนี้ แต่คือ สิ่งที่เรากำลังมุ่งหน้าไปต่างหาก ถ้าเราต้องการจะไปให้ถึงจุดหมายเหล่านั้น บางครั้งเราต้องปล่อยไปตามกระแส บางครั้งทวนกระแส แล้วแต่สถานการณ์ แต่เราไม่สามารถอยู่อย่างนิ่งเฉยเหมือนเรือทอดสมอ หรือเอาแต่ปล่อยลอยตาม คลื่นลม เราต้องเคลื่อนไหวตลอดเวลา” และสิ่งนี้เองที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

2. สร้างฝันให้เป็นจริง (Enable)

มีคำกล่าวไว้ว่า Vision without action is only a dream. Action without vision is just an activity. หากวิสัยทัศน์เป็นจุดเริ่มต้นที่จะกำหนด ทิศทางและตัดสินใจทางเลือกในอนาคต Enable ก็คือ การนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอน วิธีการ และผู้ปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อนำ ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ การปรับส่วนต่างๆ ให้เหมาะสม เป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน เพื่อให้ภาพรวมขององค์กรมีความ สอดคล้องกัน โดยผู้นำต้องตอบคำถามทั้ง 3 ประการ คือ

- ทำอย่างไรจึงจะทำให้ระบบทั้งหมดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- มีส่วนประกอบอะไรบ้างในระบบ หรือในหน่วยงาน

- ทำอย่างไรจึงจะปรับส่วนประกอบทั้งหมดให้สอดคล้องเหมาะสม และช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Stephen Covey ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการจัดการส่วนประกอบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องและเื้ออำนวยการต่อภาพรวมไว้ว่า ต้องคำนึงถึงความถูกต้องสอดคล้องทั้ง 6 ประการคือ ขั้นตอนการทำงาน โครงสร้าง บุคคล ข้อมูล การตัดสินใจ และผลตอบแทน ต้องมีการจัดการทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เชื่อมั่นว่าจะมีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

3. สร้างโอกาส และให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ (Empower)

เมื่อกำหนดทิศทางและจัดระบบต่างๆ ให้พร้อมแล้ว สิ่งที่จะต้องทำต่อไปคือ การสร้างโอกาสและให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติ โดยพิจารณาองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- ความพร้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และ ความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้นำต้องคัดเลือกและจัดสรรคนให้เหมาะสม ให้ความรู้และการดูแล รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ
- ผลงานที่คาดหวังและการวัดผล หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล พร้อมทั้งสื่อสารให้เข้าใจ ตรงกัน และมีวิธีการวัดผลที่มีมาตรฐาน
- ผลตอบแทน เมื่อวัดผลแล้ว ต้องมีระบบการให้ผลตอบแทน/ ของรางวัลเมื่องานประสบความสำเร็จ

4. สร้างพลัง (Energizer)

ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี จูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- ความรู้ ความสามารถ และลักษณะของผู้นำที่จะสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจ

- การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือโดยปราศจากคำถามหรือลัทธิจากผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็นคนที่ทำในสิ่งที่พูด และพูดในสิ่งที่ทำ
- ความสามารถในการสื่อสาร กระตุ้น จูงใจให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ให้กำลังใจเมื่อมีอุปสรรค

5. สร้างจริยธรรม (Ethic)

ผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ ต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิด อดทนต่อปัญหา และมีเมตตาที่จะช่วยเหลือ สั่งสอน รวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร

จากการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ พบว่า ความสำเร็จของโรงพยาบาลมาจากการมีผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ การนำไปสู่การปฏิบัติ การสร้างโอกาส การสร้างพลัง และการสร้างจริยธรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรจากการสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับ และจากผลการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จดังกล่าว และการยอมรับจากประชาชนใน 14 จังหวัดภาคใต้ รวมทั้งการบริหารจัดการที่เป็นแบบอย่างแก่โรงพยาบาลอื่นๆ ในหลายๆ ด้าน

“I am a firm believer in the people.
If given the truth,
they can be depended
upon to meet any national crises.
The great point is
to bring them the real facts.”

Abraham Lincoln

บทที่ 4

โรงพยาบาล สงขลานครินทร์

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ตั้งอยู่ศูนย์กลางของเศรษฐกิจ อำเภอหาดใหญ่ ซึ่งอยู่ห่างจากอำเภอเมืองสงขลาประมาณ 30 กิโลเมตร มีจำนวนเตียง 854 เตียง ให้บริการผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยฉุกเฉิน และผู้ป่วยใน รวมทั้งเป็นแหล่งศึกษาของ นักศึกษาแพทย์ แพทย์หลังปริญญา แพทย์ผู้เชี่ยวชาญต่อยอดหลักสูตรปริญญาโทและเอกนานาชาติ ตลอดจนนักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาอื่นๆ

โรงพยาบาลได้รับพระราชทานชื่อจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามพระนามในกรมหลวงสงขลานครินทร์ สมเด็จพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นพระราชบิดาแห่งวงการแพทย์ จึงยึดถือพระราโชวาทของพระองค์เป็นปรัชญา ชี้นำ ได้แก่

ขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง
ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง
ลามก ทรพี และเกียรติยศจะตกแก่ท่านเอง
ถ้าท่านทรงธรรมะแห่งอาชีพไว้ให้บริสุทธิ์

ปรัชญาชี้นำดังกล่าว ส่งผลอย่างใหญ่หลวงและลึกซึ้งต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ผังรากลึกอยู่ในจิตวิญญาณของผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นศูนย์กลางของความเจริญทางการแพทย์ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางจริยธรรมที่งดงาม ท่ามกลางสภาพบ้านเรือน และศิลปวัฒนธรรมอันเก่าแก่ของจังหวัดสงขลา

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย สังกัดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2525 ตามนโยบายของรัฐบาล ที่ให้เป็นโรงพยาบาลเพื่อดูแลรักษาผู้ป่วยระดับตติยภูมิ (โรคยากและซับซ้อน) สำหรับประชากรใน 14 จังหวัดภาคใต้ ให้บริการรักษาพยาบาลทั้งประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน ผู้ป่วยฉุกเฉิน และมีศูนย์ความเป็นเลิศในสาขาต่างๆ โดยเฉพาะด้านโรคหัวใจ ตลอดจนเป็นแหล่งวิจัยสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพต่างๆ ซึ่งบุคลากรของโรงพยาบาลแบ่งเป็นบุคลากรสายสอน/บริการ สายบริการ และสายสนับสนุน

ตลอดระยะเวลากว่า 25 ปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะด้านการบริการตรวจวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วย จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2544 ได้ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ซึ่งนับว่าเป็นโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศที่ได้รับการรับรอง

ผู้บริหารของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ได้นำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มากำหนดเป็นนโยบายหลักในการขับเคลื่อนองค์กรตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา จวบจนวันนี้ชาวโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เชื่อมั่นว่า ได้พัฒนาการบริหารงานตามภารกิจหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจด้านบริการและด้านบริหารจนมีคุณภาพดีในระดับหนึ่ง

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จึงเป็นโรงพยาบาลภาครัฐและเป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ที่ได้รับ "รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ" (Thailand

Quality Class : TQC) เป็นแห่งแรกของประเทศไทย จากคณะกรรมการ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2550

รางวัล/ความสำเร็จที่ได้รับ

- ปี พ.ศ. 2544 - ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ระดับ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเป็นแห่งแรกของประเทศไทย
ครั้งที่ 1 จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ
โรงพยาบาล
- ปี พ.ศ. 2547 - รางวัล Claim Award จากสำนักงานหลักประกัน
สุขภาพแห่งชาติ
 - ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ครั้งที่ 2
- ปี พ.ศ. 2548 - รางวัล Claim Award
 - รางวัลการจัดระบบของหน่วยจ่ายกลางได้อย่าง
เหมาะสม
 - รางวัลชนะเลิศการประกวดเมนูอาหารสำหรับผู้ป่วย
เบาหวาน จากบริษัท Thai Otsuka
- ปี พ.ศ. 2549 - รางวัล Claim Award
 - รางวัลชนะเลิศ Bupa Clinical Award 2006 เรื่อง
“โครงการพัฒนาแนวทางการรักษาเพื่อเวชปฏิบัติ
ที่เหมาะสมต่อผู้ป่วยบาดเจ็บที่ศีรษะ” จากบริษัท
บูพา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด
- ปี พ.ศ. 2550 - รางวัล Claim Award
 - ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ครั้งที่ 3
 - รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 Bupa Award เรื่อง

“การพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองที่บ้าน” จากบริษัท บุญพา ประกันสุขภาพ (ประเทศไทย) จำกัด

- รางวัล 5 ส ประเทศไทย (Silver Award) จากสมาคม 5 ส ไทย-ญี่ปุ่น
- รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC)

ปี พ.ศ. 2552 - รางวัลชนะเลิศนวัตกรรมแห่งชาติด้านสังคม จากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
ชื่อผลงาน “อุปกรณ์ช่วยผ่าตัดโรคพังผืดกตรัดเส้นประสาทข้อมือ” (ผศ. นพ. สุนทร วงษ์ศิริ)

จากปรัชญาชี้นำดังกล่าว ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ในทุกยุคทุกสมัยต่างก็มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์พัฒนาองค์กร เพิ่มคุณค่าของคน และคุณภาพของงานเพื่อยังประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับความร่วมมืออันดีเยี่ยมของบุคลากรในโรงพยาบาล ซึ่งต่างก็ได้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และพลังความคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลายาวนาน ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรคือ มุ่งเน้นคุณภาพ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับการประเมิน โดยยึดถือค่านิยมหลักในการทำงาน คือ การมุ่งเน้นคุณภาพ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การทำงานเป็นทีม และมีจิตสำนึกด้านความเสี่ยงและความปลอดภัย

ความสำเร็จที่ได้รับในวันนี้เป็นความภาคภูมิใจของคนในองค์กร ในฐานะที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน โดยมีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

“มั่นใจในคุณภาพ อุ่งใจในคุณธรรม” Quality and Integrity จึงเป็นสโลแกนหรือคำขวัญที่สะท้อนภาพลักษณ์ในการบริการของโรงพยาบาลสงขลา-

นครินทร์ ซึ่งผู้บริหารได้ประกาศไว้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยได้รับการคัดเลือกจากการประกวดคำขวัญผ่านทาง Website ซึ่งพยานุชนะตัวแรกในประโยคทั้งสองสอดคล้องกับชื่อย่อของโรงพยาบาลที่รู้จักกันทั่วไปคือ “ม.อ.”

โครงสร้างและลักษณะสำคัญขององค์กร

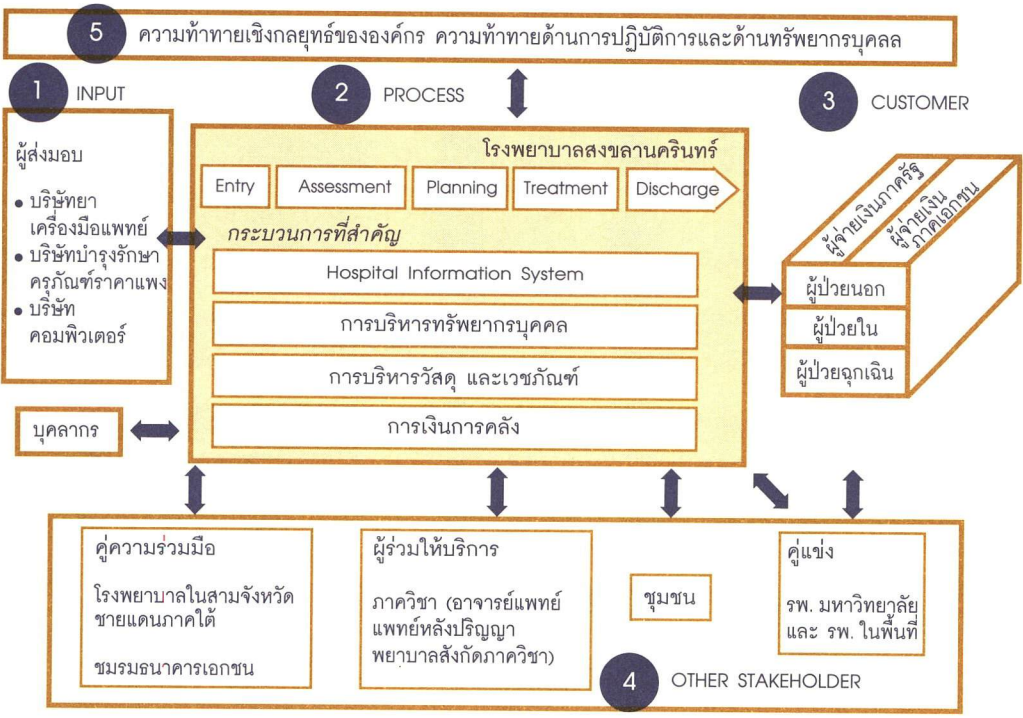
โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ดำเนินงานภายใต้คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถ้าหากจะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลกับคณะแพทยศาสตร์ให้เข้าใจได้ง่าย อาจเปรียบเทียบคณะแพทยศาสตร์เหมือนองค์กรแม่ที่มีองค์กรลูกอยู่ 3 องค์กร องค์กรลูกที่ 1 คือ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ องค์กรลูกที่ 2 คือ คณะแพทยศาสตร์ที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตแพทย์และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ อันประกอบด้วยภาควิชาต่างๆ มีทั้งนักศึกษาแพทย์และแพทย์ที่จบแล้วมาเรียนต่อ ส่วนองค์กรลูกที่ 3 คือ สถาบันวิจัย ถ้าหากมองแบบนี้จะเห็นว่า องค์กรลูกทั้งสามมีภารกิจสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีภาควิชาเป็นผู้ร่วมให้บริการ หรือ Partner ที่สำคัญของโรงพยาบาล

การกำหนดนโยบายและทิศทางของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จะมาจากมติที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์ คณะบดีมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายโรงพยาบาลบริหารงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนของภาควิชาหลักและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ทำหน้าที่กำกับนโยบาย และรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการประจำคณะ โดยมีคณะบดีเป็นประธาน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลแต่งตั้งรองผู้อำนวยการอีก 3 ท่าน โดยความเห็นชอบของคณะบดี

โรงพยาบาลมีอาคารที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาลทั้งสิ้น 8 หลัง อาคารทุกหลังเชื่อมต่อกัน มีห้องผ่าตัด และอุปกรณ์ในการตรวจรักษาที่ทันสมัย มีศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์จำนวน 6 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์โรคหัวใจ

นราธิวาสราชชนครินทร์ สถาบันโรคทางเดินอาหารและตับ นันทนา-เกรียงไกร ไซดิวัฒน์พะพันธ์ ศูนย์อุบัติเหตุ ศูนย์โรคมะเร็ง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์ และศูนย์ชีววันตาภิบาล

ภายในอาคารต่างๆ มีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี มีบุคลากรที่ประกอบด้วย อาจารย์แพทย์ แพทย์หลังปริญญา ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาลวิชาชีพ นักวิทยาศาสตร์เทคนิคการแพทย์ รวมทั้งพนักงาน สายสนับสนุนบริการและธุรการ รวม 4,177 คน เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า



รูปที่ 1 มุมมองในเชิงระบบของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

รูปที่ 1 เป็นภาพรวมขององค์กรในลักษณะของระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในรูปดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ 1) บัณฑิตเข้า 2) ตัวองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3) ผู้รับบริการขององค์กร 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ คู่ความร่วมมือ ผู้ร่วมให้บริการ ชุมชน คู่แข่ง และ 5) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

รูปมุมมองในเชิงระบบแสดงภาพรวมของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ นำบัณฑิตเข้าสู่กระบวนการภายในของโรงพยาบาลเพื่อส่งมอบผลลัพธ์การรักษาพยาบาลให้แก่ผู้รับบริการ การปฏิบัติการดังกล่าวอยู่ภายใต้บริบทที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งความท้าทายด้านการปฏิบัติการ และความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

เริ่มต้นที่องค์ประกอบที่ 1 บัณฑิตเข้าที่สำคัญ ได้แก่ ยา เวชภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ บริการบำรุงรักษา และบริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ผู้ส่งมอบคือ บริษัทยา บริษัทเครื่องมือแพทย์ บริษัทบำรุงรักษาครุภัณฑ์ราคาแพง และบริษัทคอมพิวเตอร์ ส่งมอบให้โรงพยาบาล นอกจากนี้ ยังรวมถึงบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงพยาบาลสรรหาว่าจ้างจากตลาดแรงงาน บัณฑิตเข้าเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับกระบวนการรักษาพยาบาลเพื่อส่งมอบการรักษาพยาบาลให้แก่ผู้รับบริการ

องค์ประกอบที่ 2 คือ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการเป็นจำนวนมาก กระบวนการที่สำคัญในระดับองค์กรของโรงพยาบาล มีอยู่ 9 กระบวนการ ได้แก่

กระบวนการหลัก

1. การเตรียมเข้ารับบริการ (Entry)

2. การประเมินผู้ป่วย (Assessment)
3. การวางแผนก่อนการรักษา (Planning)
4. การให้การรักษา (Treatment)
5. การวางแผนจำหน่ายและดูแลต่อเนื่อง (Discharge Planning & Continuous Care)

กระบวนการสนับสนุน

6. ระบบ Hospital Information System (HIS)
7. การบริหารทรัพยากรบุคคล
8. การบริหารวัสดุและเวชภัณฑ์
9. การเงินการคลัง

กระบวนการที่ 1 ถึง 5 เป็นกระบวนการหลักสำหรับการดูแลรักษาผู้ป่วย นับตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ามาในโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับบ้าน ส่วนกระบวนการที่ 6 ถึง 9 เป็นกระบวนการสนับสนุน

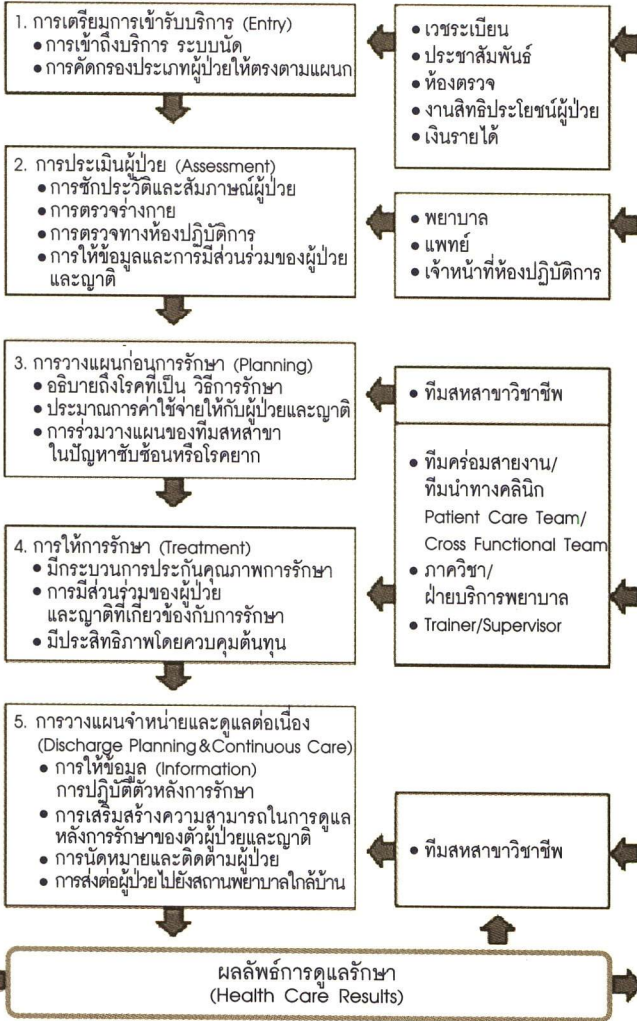
รูปที่ 2 นอกจากจะบอกรายละเอียดของกระบวนการหลักแล้วยังแสดงให้เห็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการหลักแต่ละกระบวนการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 เมื่อผู้ป่วยเข้ามาในโรงพยาบาล จะเข้าสู่กระบวนการแรก คือ การเตรียมการเข้ารับบริการ (Entry) กระบวนการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริหารจัดการให้ผู้ป่วยสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานเวชระเบียนจะเปิดเวชระเบียนของผู้ป่วยขึ้นในระบบ HIS และหน่วยงานที่รับผิดชอบการดูแลรักษาจะคัดกรองผู้ป่วย เพื่อแยกผู้ป่วยให้เข้าสู่แผนกที่ตรงกับสาขาความเชี่ยวชาญของแพทย์ ผู้ป่วยเก่าของโรงพยาบาลสามารถลงทะเบียนได้ ณ คลินิกที่ต้องการตรวจวินิจฉัยและรักษาได้โดยตรง นอกจากนั้น



PATIENT REQUIREMENTS

SUPPORT PROCESSES



รูปที่ 2 กระบวนการหลักในการรักษาผู้ป่วยของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

กระบวนการนี้ยังรวมถึงระบบการนัดหมายเพื่อให้ผู้ป่วยกลับมาได้รับการรักษา ในครั้งต่อไป รวมทั้งการจัดการเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของผู้ป่วย เช่น สิทธิการรักษาพยาบาลตามนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เป็นต้น

กระบวนการที่ 2 การประเมินผู้ป่วย (Assessment) ซึ่งดำเนินการโดยแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจวินิจฉัยผู้ป่วย โดยการซักประวัติและสัมภาษณ์ผู้ป่วย ตรวจร่างกาย ซึ่งในบางกรณีอาจต้องพูดคุยซักถามจากญาติของผู้ป่วยประกอบด้วย การตรวจวินิจฉัยยังรวมถึงการตรวจทางห้องปฏิบัติการ เช่น การตรวจวิเคราะห์เลือด ตรวจวิเคราะห์ปัสสาวะ และถ่ายเอกซเรย์ เป็นต้น

กระบวนการที่ 3 กระบวนการวางแผนก่อนการรักษา (Planning) กระบวนการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวางแผนการรักษา และสื่อสารกับผู้ป่วยถึงการวินิจฉัยโรคของแพทย์ว่าจะรักษาอย่างไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร รวมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยและญาติ เพื่อให้เตรียมตัวสำหรับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ในกรณีที่ผู้ป่วยเป็นโรคยากและซับซ้อน ทีมสหสาขาวิชาชีพที่ประกอบด้วยแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องในสาขาต่างๆ จะวางแผนการรักษาพยาบาลร่วมกัน

กระบวนการที่ 4 การให้การรักษา (Treatment) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้ป่วย ดำเนินการโดยผ่านกระบวนการประกันคุณภาพการรักษา ยกตัวอย่างเช่น แพทย์อาจจะรักษาผู้ป่วยโดยจ่ายยา ให้ไปรับประทาน หรือให้ฉีดยาในผู้ป่วย รวมทั้งอาจจะผ่าตัด เป็นต้น การให้การรักษาจะต้องคำนึงถึงการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ป่วยและญาติที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล เนื่องจากความร่วมมือของผู้ป่วยและญาติส่งผลโดยตรงต่อผลการรักษาพยาบาล

กระบวนการที่ 5 กระบวนการสุดท้ายคือ การวางแผนจำหน่ายและดูแลต่อเนื่อง (Discharge Planning & Continuous Care) หลังจากให้การรักษา

เสร็จแล้ว ทีมสหสาขาวิชาชีพผู้ให้การรักษาวางแผนการจำหน่ายผู้ป่วย ให้ผู้ป่วยกลับบ้าน นัดหมายกับผู้ป่วยให้มารับการรักษาในครั้งต่อไป อธิบาย ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวหลังการรักษา ยกตัวอย่างเช่น ผู้ป่วยโรคเรื้อรังจะต้องรับประทานยาอย่างต่อเนื่อง ผู้ป่วยโรคข้อและกระดูกอาจต้องทำกายบริหารตามที่แพทย์สั่ง เป็นต้น กระบวนการนี้ยังรวมถึงการเสริมสร้างความสามารถในการดูแลหลังการรักษาของตัวผู้ป่วยและญาติ เช่น ฝึกอบรมญาติ ให้เกิดความมั่นใจ สามารถดูแลผู้ป่วยที่บ้านได้เอง เป็นต้น นอกจากนี้ ในบางกรณีกระบวนการนี้ จะเกี่ยวกับการส่งต่อผู้ป่วยไปยังสถานพยาบาลใกล้บ้าน เพื่อความสะดวกในการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง

เมื่อกล่าวถึงกระบวนการที่สำคัญแล้ว ก็ควรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรโดยสังเขป กล่าวคือ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน โดยใช้แนวทาง Quality Assurance และการทำงานในรูปแบบของ คณะกรรมการคร่อมสายงาน เช่น Patient Care Team (PCT) ซึ่งมีหน้าที่ปรับปรุงกระบวนการรักษาพยาบาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้วงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ Hospital Accreditation (HA) รวมทั้งการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

องค์ประกอบที่ 3 ในรูปที่ 1 ได้แก่ ผู้รับบริการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ กระบวนการหลักที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งมอบผลลัพธ์การรักษาพยาบาล ให้แก่ผู้รับบริการ การแบ่งกลุ่มผู้รับบริการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีสองมิติ มิติแรกใช้เกณฑ์รูปแบบการรักษาพยาบาล แบ่งผู้รับบริการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน และผู้ป่วยฉุกเฉิน ส่วนมิติที่สองใช้เกณฑ์ว่าใครเป็นผู้จ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลให้แก่โรงพยาบาลสามารถแบ่งผู้รับบริการ ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้จ่ายเงินภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยสวัสดิการ

รักษาพยาบาลข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า กองทุนประกันสังคม และกองทุนทดแทน ส่วนกลุ่มที่สอง ผู้จ่ายเงินภาคเอกชน ได้แก่ ประกันสุขภาพเอกชน ประกันชีวิต และผู้ป่วยที่จ่ายเงินเอง

กลุ่มผู้รับบริการที่แบ่งด้วยเกณฑ์ทั้งสองมติดังกล่าว สามารถมองในลักษณะลูกเต๋าที่ผ่าเป็นส่วนๆ ดังที่แสดงในรูปที่ 1 ยกตัวอย่างเช่น ผู้ป่วยนอกอาจมีทั้งที่เป็นผู้จ่ายเงินภาครัฐ และผู้จ่ายเงินภาคเอกชน เป็นต้น ผู้รับบริการทุกกลุ่มมีความต้องการคล้ายคลึงกัน คือ คุณภาพการรักษา การเข้าถึงบริการได้ง่าย คุณภาพของการบริการ และค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 4 ในมุมมองเชิงระบบ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การให้บริการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์อยู่หลายฝ่าย ฝ่ายแรกคือ ผู้ร่วมให้บริการ ได้แก่ ภาควิชาซึ่งประกอบด้วย อาจารย์แพทย์ แพทย์หลังปริญญา พยาบาลสังกัดภาควิชา นอกจากนั้นยังมีคู่ความร่วมมือ ได้แก่ โรงพยาบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และโรงพยาบาลอื่นๆ ในภาคใต้

ชุมชน ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกกลุ่มหนึ่งที่โรงพยาบาลมีบทบาทขึ้นด้านสุขภาพ ปัจจุบันชุมชนที่โรงพยาบาลสนับสนุนมีสองกลุ่ม กลุ่มแรก ได้แก่ ชุมชนที่อยู่ใกล้โรงพยาบาลซึ่งก็คือ นักศึกษาในมหาวิทยาลัย และประชาชนที่อยู่ในตำบลคอหงส์ และกลุ่มที่สอง ได้แก่ ชุมชนใน 14 จังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย ผู้ป่วยที่ต้องการความรู้กระบวนการพัฒนาคุณภาพและการอบรมเฉพาะโรค และโรงพยาบาลในภาคใต้

โรงพยาบาลเองก็ถือว่ามีคู่แข่งเช่นกัน คู่แข่งด้านคุณภาพ คือ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช รามาธิบดี จุฬาลงกรณ์ ซึ่งอาจจะไม่ได้มีผลต่อผู้รับบริการในพื้นที่โดยตรง แต่ก็เป็คู่แข่งเคียงคุณภาพในการรักษาพยาบาล

ส่วนคู่แข่งด้านการตลาดและด้านบุคลากร คือ โรงพยาบาลในพื้นที่ ได้แก่ โรงพยาบาลศูนย์หาดใหญ่ ซึ่งสังกัดกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งโรงพยาบาลศิรินครินทร์หาดใหญ่ โรงพยาบาลราชบุรียินดี และโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ซึ่งสามแห่งหลังนี้เป็นโรงพยาบาลเอกชน

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

องค์ประกอบที่ 5 ในรูปที่ 1 ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ มุมมองเชิงระบบทั้งหมดที่กล่าวมาอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงเป็นแรงกดดันที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนใหญ่ความท้าทายเชิงกลยุทธ์จะเป็นแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แต่โดยรวมถึงแรงกดดันจากภายในองค์กรเช่นกัน ซึ่งความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความท้าทายด้านธุรกิจ ได้แก่ การปรับตัวต่อนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าซึ่งมีปัญหาด้านการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล

การปรับตัวต่อนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่โรงพยาบาลต้องรักษาคุณภาพในการรักษาพยาบาลให้คงเส้นคงวา รวมทั้งยังส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงินของโรงพยาบาล นอกจากนี้ นโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลต่อนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าได้เสมอ โรงพยาบาลจึงต้องมีระบบงานและกระบวนการที่คล่องตัวเพียงพอที่จะรับแรงกดดันนี้

นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าให้สิทธิการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยหรือที่รู้จักกันว่า “ผู้ป่วยหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า” ซึ่งต้นทุนการรักษาพยาบาลที่เกิดขึ้น โรงพยาบาลจะเบิกจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.)

กระบวนการรักษาพยาบาลจะต้องมีขั้นตอนรับรู้สิทธิ์ดังกล่าวเพื่อจำหน่ายผู้ป่วยออกอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติปรับเปลี่ยนวิธีการเบิกเงิน ก็จะกระทบต่อกระบวนการรักษาพยาบาล ส่งผลต่อระยะเวลาของการให้บริการโดยรวม ดังนั้น กระบวนการหลัก และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับกระบวนการอยู่ จะต้องมีความคล่องตัวพอที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2. ความท้าทายด้านการปฏิบัติการณ์ที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ มีอยู่หลายประการด้วยกัน ได้แก่ คุณภาพการรักษาที่เป็นเลิศ ความก้าวหน้าเทคโนโลยีทางการแพทย์ การตอบสนองความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การควบคุมต้นทุนค่ารักษาพยาบาล การตอบสนองความต้องการของชุมชนเกี่ยวกับการขึ้นด้านสุขภาพ

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ เป็นโรงเรียนแพทย์มีภารกิจดูแลรักษาผู้ป่วยระดับตติยภูมิ ซึ่งเป็นโรคยากและซับซ้อน มีบุคลากรจำนวนมากและหลากหลาย การตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ เป็นความท้าทายอย่างยิ่ง นอกจากนั้น คุณภาพในการรักษาพยาบาลที่เป็นเลิศยังรวมถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย นั่นหมายความว่า กระบวนการหลักจะต้องสามารถประกันคุณภาพการรักษาว่าจะเกิดความผิดพลาดที่สำคัญต่อผู้ป่วยในระดับต่ำมาก เช่น การผ่าตัดผู้ป่วยผิดคน ผ่าตัดอวัยวะผิดข้าง อุบัติเหตุผู้ป่วยตกเตียง การจ่ายยาผิด เป็นต้น

ปัจจุบันโรงพยาบาลมีผู้ป่วยนอกถึงปีละประมาณ 800,000 คน ในขณะที่การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลตามนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าประสบปัญหาล่าช้า นอกจากนั้น ยังอาจจะเบิกได้ต่ำกว่าต้นทุนที่ใช้ไปจริง การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายจึงเป็นความท้าทายอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญ

3. ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การมีทรัพยากรบุคคล

เพียงพอต่อการพัฒนาโรงพยาบาลจัดอยู่ในภาคบริการ การส่งมอบบริการ ต้องอาศัยบุคลากร ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปลูกฝังจาก บุคลากรรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง การมีทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอจึงเป็น ความท้าทายต่อการพัฒนาองค์กร

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ด้าน สัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ความท้าทายด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ คุณภาพการรักษาที่เป็นเลิศ และการตอบสนองความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นแรงกดดันที่สำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลสงขลานครินทร์พัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศของตนขึ้นมาเอง

**“Control your own destiny
or someone else will.”**

Jack Welch

บทที่ 5

ผู้นำที่มองเห็นอนาคต

“เริ่มทำงานในสมัยของ อาจารย์พันธุทิพย์ สงวนเชื้อ เป็นคนบด มีผู้อำนวยการโรงพยาบาลคือ อาจารย์สุธรรม ปิ่นเจริญ ในฐานะที่ตนเองเป็นลูกน้องที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ และเป็นงานแรก ก่อนที่จะเข้ามาทำงาน กระแสที่เราได้ยินก็คือ คนที่เข้ามาทำงานในคณะแพทย์จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ ตนเองเรียนอยู่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ขณะนั้นคิดเสมอว่าพอเรียนจบแล้วเราจะไปทำงานที่ไหน ได้ยินกระแสที่บอกต่อมาจากคนรุ่นก่อนหรือรุ่นกลาง ๆ พูดถึงคณะแพทย์ค่อนข้างเยาะในลักษณะที่ขื่นขมว่าคนที่ทำงานในคณะแพทย์ได้จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ ถ้าไม่มีความรู้อย่าเข้าไปทำงานเลยเพราะจะอยู่ไม่ได้ ถ้าไปทำงานแล้วผลงานดีก็จะมี Incentive นอกเหนือจากเงินเดือน เป็นสิ่งที่เราได้ยินจากบุคคลทั่ว ๆ ไป ก็เลยมุ่งมั่นที่จะเข้ามาทำงานที่นี่ เหมือนกับท้าทายว่าเป็นจริงอย่างที่เขาว່หรือไม่ พอได้เข้ามาสัมผัสก็เห็นต้นแบบจาก อาจารย์สุธรรม ค่อนข้างเยาะ คือ การนำอย่างมีทิศทาง รู้ว่าเป้าหมายของเราคืออะไร เป็นการนำอย่างมีกลยุทธ์ มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าเรามาทำงานอยู่ที่ฝ่ายการเงินของโรงพยาบาล มีหน้าที่หลักคืออะไร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

“คณะแพทย์เป็นองค์กรภาครัฐ เราจะต้องมีเงินเพียงพอที่จะสร้างความมั่นคง เพื่อทำให้องค์กรนี้อยู่รอดได้โดยไม่หวังพึ่งงบประมาณแผ่นดินเป็นตัวหลัก เพราะว่าอนาคตงบประมาณของประเทศอาจจะร่อยหรอหรือหาเงินมาไม่ได้แล้ว ขณะเดียวกันการมีเงินเพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด เราต้องไม่หวังกำไรเพราะไม่ใช่องค์กรธุรกิจ แล้วการที่เราอยู่กับคนป่วย สิ่งที่จะต้องทำคือ ทำใจของเราก่อนว่าเราต้องทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นที่หนึ่ง ประโยชน์ของเราเป็นที่สอง ซึ่งได้กำหนดเป็นปรัชญาขององค์กร เหมือนกับที่ผู้นำเคยบอกว่า คุณจงดี คุณอยู่ฝ่ายการเงิน หน้าที่คุณก็ต้องเก็บเงินคนที่ควรเก็บ คนที่ไม่ควรเก็บก็ควรที่จะช่วยเหลือพวกเขาไป ซึ่งก็จะทำงานร่วมกับทีมสังคมสงเคราะห์ เราต้องรู้ก่อนว่าคนไหนที่เราควรเก็บ แล้วการเก็บก็ต้องเก็บให้ถูกต้อง ที่ว่าถูกต้องก็ต้องถูกต้องตามระเบียบ ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดเงื่อนไขต่างๆ อาจารย์ก็จะมีเป้าหมายว่าเรามีรายรับอยู่เท่าไร ปีต่อไปผู้รับบริการควรจะเป็นเท่าไร เพราะฉะนั้นเงินควรจะมีเท่าไร เป้าหมายหรือ KPI ที่เราจะเอามาตั้งสำหรับเป็นแนวทางของการทำงาน เราจะต้องรู้ว่าปีหน้าเรามีรายได้เท่าไร แล้วรายได้ตรงนั้นเกิดจากอะไรบ้าง ปัญหาของฝ่ายการเงินมีอะไรที่เราจะต้องแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่องค์กรตั้งไว้

“ขณะเดียวกันอย่างเรื่องการนำอย่างมีกลยุทธ์คือ เขาจะบอกเราเลยว่ากลยุทธ์ฝ่ายสนับสนุนของเรา คือ การสร้างระบบที่ดี เพื่อลดขั้นตอน ลดเวลา และลดค่าใช้จ่าย เพราะนอกจากทำรายได้แล้ว สิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้เงินและอยู่รอดได้ ต้องลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยที่ไม่จำเป็นหรือรักษาแล้วไม่ได้เก็บเงิน การไม่ส่งค่ารักษาพยาบาลมาทางการเงินก็เหมือนกับเราทำฟรี เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้เราจะต้องไปหาวิธีการเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ หรือระบบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลังจากให้บริการแล้วต้องส่งค่ารักษาพยาบาล หรือค่าประกันเข้ามาให้ครบถ้วน เราเก็บเงินอย่างไรให้เร็ว ไม่มีหนี้ค้าง อันนี้เป็นตัวอย่างเล็กๆ

น้อยๆ ที่บอกว่าน่าอย่างมีทิศทางแล้วก็มีแผนกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลผู้นำจะเป็นคนบอกเราเลยว่า หน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลจะไปอยู่ในส่วนไหนของแผนกลยุทธ์เราจะต้องหยิบแผนกลยุทธ์ตรงนั้นออกมาสร้างเป็น KPI ของหน่วยงาน แล้วก็ต้องมีการ Report อยู่ตลอดเวลา

“ผู้นำจะมีระบบการกระตุ้น และผลักดัน ทั้งชี้แนะ และติดตามอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตาม KPI หรือไม่เดือนหนึ่งแล้วเป็นอย่างไร สามเดือนแล้วเป็นอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคตรงไหนหรือไม่ แล้วต้องการความช่วยเหลืออะไร

“นอกจากน่าอย่างมีทิศทาง และมีกลยุทธ์แล้ว ผู้นำยังให้ทั้งความคิด และเป็นพี่เลี้ยง อะไรที่ติดขัด คิดไม่ออก ทำแล้วเกิดปัญหา สามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา อาจารย์จะมีวิธีการที่พยายามทำให้เรารู้สึกว่าเราไม่ได้เดินอย่างโดดเดี่ยว หน้าที่ของเราก็คือ ต้องทำเพื่อส่วนรวม ขณะเดียวกันรุ่นพี่ที่เล่าต่อๆ กันมาจะมีต้นแบบว่าพี่คนไหนมีคุณภาพ ก็ต้องตามรอยรุ่นพี่คนนั้น อีกทั้งผู้นำก็เป็นต้นแบบด้วย เราเป็นรุ่นหลังจะทำให้เสียหน้าได้หรือไม่ นี่เป็นวิถีคิดที่เอามาปรับใช้ในการทำงาน”

จงดี้ มิ่งเมือง หัวหน้างานเงินรายได้

“ผู้บริหารที่นี่มีความชัดเจน และมีความต่อเนื่องโดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ เพราะเราเป็นทั้งโรงเรียนแพทย์และโรงพยาบาลที่เน้นในเรื่องคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตแพทย์ที่มีคุณภาพ การดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพเพราะคำว่า ‘คุณภาพ’ ของผม คือ ต้องมีความเป็นเลิศ ต้องมีความเที่ยงตรง แม่นยำ และต้องมีจริยธรรม ที่ผ่านมาคณบดีทุกรุ่นมีความชัดเจนในเรื่องเหล่านี้มาก ถ้าผู้บริหารมีความชัดเจนและความต่อเนื่อง ทำให้การพัฒนาคุณภาพดำเนินไปได้อย่างเป็นรูปธรรมเป็นที่มาของ Vision ก่อให้เกิด Mission เพราะถ้าวิสัยทัศน์ชัด พันธกิจก็ชัด

พอพันธกิจชัดก็ลงสู่กลยุทธ์ แล้วทำไมถึงลงไปสู่ข้างล่างได้ดี เป็นเพราะความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้บริหาร พอผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงทิศทางก็จะไม่เฉแล้ว ถ้าผู้บริหารเปรียบเสมือนหางเสือ หากมีความแม่นยำก็จะขับเคลื่อนได้ดี กะลาสี่เรือทุกคนรู้หน้าที่ตนเอง พอคณะแพทย์มีกลยุทธ์ที่แน่นอนทุกคนก็จะรู้ว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรต่อกลยุทธ์นั้นๆ นี่เป็นข้อดีของคณะแพทย์ที่มอบกลยุทธ์ลงไปอย่างชัดเจนลงไปถึงจุดย่อยๆ ขององค์กร มีเวทีต่างๆ เป็นการตรวจดูว่ากลยุทธ์ต่างๆ ที่เรา Deploy ลงไปถูกหรือไม่ คณะมีนโยบายเป็นแบบนี้ พันธกิจเป็นแบบนี้ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ความตั้งใจจริง ที่สำคัญคือ เป็นผู้เริ่มทำ จะลำบากมากเลยถ้าผู้บริหารมุ่งมั่นแต่ตัวเองไม่ทำอะไรเลย ต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารก่อน ผู้บริหารทุกท่านเน้นในเรื่องคุณภาพ ผู้บริหารมีการตรวจสอบว่าเราเน้นในเรื่องของคุณภาพจริงหรือเปล่า เราปรับทิศทางสู่พันธกิจที่ต้องการจริงหรือไม่ ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการกระทำ ต่อมาคือ การ Deploy ต้องมีกลยุทธ์ลงไปทุกระดับ จากผู้บริหารไปทั่วหน้าภาค จากทั่วหน้าภาคไปทั่วหน้างาน ทั่วหน้าไปถึงลูกน้อง พอชัดเจนลูกน้องก็ทำถูก จะเป็นทอดๆ กันไปแบบนี้ ทุกคนทำจริงทำในบทบาทของตนเอง แต่สอดคล้องในวิสัยทัศน์เดียวกัน ส่วนเวทีเป็นสิ่งที่ดีมากเป็นการดูว่าข่าวสารที่เราส่งไปถึงบุคลากรถูกต้องหรือไม่ บุคลากรนำนโยบายมาแปลงเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น ผ่านกิจกรรมหรือโครงการที่ทำว่าตอบสนองต่อกลยุทธ์พันธกิจที่เราตั้งไว้หรือไม่

“คนบดีทุกท่านทำทุกอย่างโดยเฉพาะเน้นในเรื่องคุณภาพมากเพราะที่ ม.อ. นอกจากมีการประเมินบุคลากรแล้ว คนบดีก็ถูกประเมินเช่นกัน ท่านก็ต้องยอมรับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมพร้อมรับการประเมิน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย คนบดียินดีรับ Feedback จากทุกคน มีสายตรงถึงคนบดี มี E-mail ถึงคนบดี มีกระดานข่าว ทุกคนสามารถ Comment คนอื่นหรือผู้บริหารได้ คนบดียังยอมรับการถูก Comment คนบดีเปิดโอกาสให้ทุกคน Comment

และเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่เป็น Young Staff เข้าร่วมประชุม เพื่อรับฟังเนื้อหา ในการประชุม ทุกคนทำงานดี ๆ ดี ๆ ทุกคนได้ไปเรียนเรื่อง TQA คณบดีส่ง อาจารย์ทุกท่านไปเรียน พอเรียนแล้วกลับมาสอน ทำหนังสือแจก ไปสอนตาม ภาควิชา จากไม่รู้ก็ต้องทำให้ตนเองรู้จักจริง แล้วก็ส่งต่อไปยังลูกน้อง ตอนที่ได้ รางวัล TQC ลูกน้องทุกคนเห็นหัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดี ชุ่มเทเพื่อที่จะได้มา ซึ่งคุณภาพ เราพยายามทำความเข้าใจกับคำว่าคุณภาพอย่างแท้จริง”

นายแพทย์ธีระ พิรัชสุทธิ ประธานสถาบัน NKC

“ผู้บริหารของที่นี่นโยบายจะชัดเจน แล้วประกาศให้ทุกคนรับรู้ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงในแต่ละจุดที่ประกาศหรือตั้งไว้ แต่ละสมัยก็จะมี นโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนั้น ๆ แต่พอเปลี่ยนผู้บริหารก็ไม่ได้หมายความว่า ทุกเรื่องต้องเปลี่ยนแปลงไป แต่ทุกเรื่องก็ยังคงต้องทำอยู่เพราะทุกเรื่องเชื่อมโยง เป็นเนื้อเดียวกัน จุดเด่นของที่นี่คือ เราสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นเวลาจะมีอะไรใหม่ ๆ เข้ามาเราก็ยอมรับได้ และเมื่อใดที่มีเรื่องใหม่เข้ามาพวกเขาก็จะกระตือรือร้น และพร้อมที่จะศึกษา เรียนรู้อยู่เสมอ ผู้บริหารจะประกาศชัดว่าปีนี้จะเน้นในเรื่องไหน แนวทางที่จะ ไปให้ถึงตรงนั้น และให้ความรู้ หลังจากนั้นก็จัดกิจกรรมหรือเวทีที่จะทำให้เรา ไปถึงจุดที่ท่านได้วางนโยบายเอาไว้ เมื่อไรที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในเรื่องไหน ก็มักจะทำตัวเป็นแบบอย่างแล้วก็มุ่งมั่นในเรื่องนั้น ๆ ผู้บริหารจะเข้ามาช่วย ทำให้โครงการผ่านไปด้วยดี”

นิตยา ไกรวงศ์ หัวหน้าหอผู้ป่วย

จากความคิดเห็นบางส่วนของคุณคลากรในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ นับแต่การขึ้นรูปเป็น โรงพยาบาลอย่างสมบูรณ์แบบในปี พ.ศ. 2525 คณบดีคณะแพทยศาสตร์

ในขณะนั้นคือ ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช และคณะผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล จัดเตรียมองค์กรสำหรับอนาคต ด้วยการจัดระบบงาน พัฒนาคคนอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารท่านต่อ ๆ มาก็คงได้ต่อยอดพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกันไม่ว่าจะเป็น ศาสตราจารย์นายแพทย์ธาดา ยิบอินซอย รองศาสตราจารย์แพทย์หญิงพันธุ์ทิพย์ สงวนเชื้อ รองศาสตราจารย์นายแพทย์ กิตติ ลิ้มอภิชาติ จนมาถึงรองศาสตราจารย์นายแพทย์สุเมธ พิรุณภูมิ แต่ละท่านได้นำพาองค์กรด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มุ่งเน้นที่ความปลอดภัยของผู้ป่วย กำหนดความคาดหวังในระดับสูง และมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้วยความยากลำบากของการเป็นหน่วยงานที่อยู่ต่างจังหวัด ผู้บริหารจึงมีความคาดหวังที่จะให้ ม.อ. พึ่งตนเองให้ได้ เนื่องจากในระหว่างปี พ.ศ. 2515 - 2525 ขณะที่โรงพยาบาลยังอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง อาจารย์และนักศึกษาคณะแพทยศาสตร์ต้องเดินทางไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลหาดใหญ่ซึ่งอยู่ไกลออกไปอีก 30 กิโลเมตร ความขาดแคลนด้านสถานที่ บุคลากร ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อการสร้างโรงพยาบาลที่มีคุณภาพสูงสุด

ดังนั้น กรอบแนวคิดของผู้บริหารในช่วงแรกคือ การมุ่งเน้นในการพัฒนาคคนและระบบงาน ซึ่งโรงพยาบาลอื่นๆ ยังไม่มี ส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารในขณะนั้นคือ ศ.นพ. วิจารณ์ มีความสนใจในเรื่องของคุณภาพ โรงพยาบาลจึงมุ่งไปสู่แนวทางการพัฒนาที่เรียกว่า Organization Development เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารจึงต้องการพัฒนาคคนเพื่อไปพัฒนาระบบงาน ในการพัฒนาคคนนั้น เริ่มจากบุคลากรสายสนับสนุนให้มาร่วมกันแบ่งปันความรู้ ช่วยกันแก้ปัญหา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โดยผู้บริหารจะให้อำนาจการตัดสินใจกับค่นทำงานที่เป็นด่านหน้า (Front Line) ส่วนในเรื่องของระบบงานได้มีการนำ

เอาระบบ QC (Quality Control) ซึ่งขณะนั้นเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศไทยที่ปู่นมาปรับใช้ในโรงพยาบาล วิธีการก็คือ เชิญผู้ที่มีความรู้มาบรรยายเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่คนในองค์กร กิจกรรม QC ยังมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงงานและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางานของโรงพยาบาลในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ในสมัยต่อมาคือ ศ.นพ. ธาดา ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในทีมบริหารเดิม แต่ก็มีแนวคิดในการมุ่งเน้นการพัฒนาระบบคุณภาพในองค์กรเช่นเดียวกัน ด้วยฐานะที่เป็นโรงเรียนแพทย์และโรงพยาบาลในการมุ่งเน้นคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูงจะติดตามอย่างใกล้ชิดว่าบุคลากรทุกระดับทั้งสายแพทย์ และสายสนับสนุนทั้งหมดมีความเข้าใจในเรื่องคุณภาพในงานของตนเองอย่างชัดเจนหรือไม่ และได้ดำเนินการอย่างจริงจังหรือไม่ นอกจากการมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพ สิ่งที่แสดงถึงการมองการณ์ไกลไปถึงอนาคตของผู้บริหารระดับสูงก็คือ ความกล้าที่จะคิดนอกกรอบของผู้บริหาร โดยไม่ยึดติดอยู่ในกฎระเบียบของภาครัฐ ซึ่งมักจะมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้นำเสนอแนวคิดที่เป็นอิสระ

ปี พ.ศ. 2537 คณะแพทยศาสตร์ประสบปัญหาการขาดแคลนอาจารย์แพทย์ คณะผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข ไม่ใช่เพียงปัญหาเฉพาะหน้าแต่มองไปถึงอนาคตว่า ทำอย่างไรจึงจะรักษาและสร้างบุคลากรสายอาชีพ โดยเฉพาะอาจารย์แพทย์ที่มีคุณภาพและมีอุดมการณ์สอดคล้องกับปรัชญาขององค์กร จึงมีการเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอเพิ่มค่าตอบแทนให้อาจารย์แพทย์ ซึ่งเดิมใช้ระบบราชการทำให้มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำมาก โดยมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินอย่างชัดเจนและเรียกว่า เงินเพิ่มพิเศษ หรือ Top up มีการสร้างระบบบัญชีเงินเดือนใหม่ โดยกำหนดจากประสบการณ์ อายุการทำงาน ตำแหน่งวิชาการ และความสามารถพิเศษต่างๆ ซึ่งเป็นที่มาของระบบการประเมิน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการประเมิน

และการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

ระบบการประเมินดังกล่าวมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์กร นั่นคือ การมุ่งเน้นคุณภาพ และสิ่งที่คุณบริหารมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังให้แก่องค์กรก็คือ จริยธรรมและความโปร่งใส ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนเพียงใดก็ยังไม่เพียงพอ จึงต้องมีการตั้งคณะกรรมการที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมในการประเมินด้วย โดยผู้ที่ได้รับการประเมินสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับขั้นเงินเดือนสูงกว่าปกติ หากประเมินได้ระดับเท่ากับมาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้เงินเดือนตามปกติ แต่คนที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับการพัฒนาและปรับปรุง หากไม่มีการปรับปรุงก็ต้องลาออกไป

เนื่องจากผู้ที่ได้รับการประเมินต้องนำเสนอข้อมูลที่เป็นผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ จึงทำให้อาจารย์แพทย์ต้องพัฒนาตนเองด้านวิชาการอยู่ตลอดเวลาควบคู่ไปกับการดูแลรักษาผู้ป่วย ซึ่งคณะแพทยศาสตร์ได้จัดสรรงบประมาณไว้เพื่อการนี้อย่างพอเพียง ไม่ว่าจะเป็นการไปร่วมประชุมวิชาการ การทำวิจัยหรือการไปศึกษาต่อต่างประเทศ ทำให้ ม.อ. มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลายสาขา อาจารย์แพทย์หลายท่านได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

สมัยของ รศ.พญ. พันธุ์ทิพย์ สงวนเชื้อ ได้รับการแต่งตั้งเป็นคนบดทิศทางขององค์กรก็ยังคงมุ่งเน้นสร้างองค์กรคุณภาพอย่างไม่เปลี่ยนแปลง นอกจากการทำกิจกรรม QC ในสายงานสนับสนุนแล้ว ยังได้ให้สายการแพทย์ทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพเช่นเดียวกัน แต่เรียกว่า QA (Quality Assurance) เป็นการนำเสนอโครงการพัฒนางานในสายการแพทย์ มีการนำเสนอผลงานทุกสองเดือน ครอบคลุมภารกิจหลักๆ คือ การเรียนการสอน การบริการงานวิจัย การดูแลนักศึกษา เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรอย่างชัดเจน

การพัฒนาองค์กรได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อคำว่าคุณภาพในหน้าที่ของตนเอง ทั้งสายการแพทย์ สายสนับสนุนการเรียนการสอน และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

ระบบคุณภาพเริ่มเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น เมื่อผู้บริหารเริ่มนำระบบการตรวจประเมินรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มาใช้ในปี พ.ศ. 2539 โดยโรงพยาบาลสมัครเป็นโครงการนำร่อง มีวิทยากรจากประเทศแคนาดา และสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) มาเป็นที่ปรึกษา HA เป็นข้อพิสูจน์ให้เห็นว่า ทิศทางการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพซึ่งผู้บริหารขับเคลื่อนมาอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นทิศทางที่ถูกต้อง และสร้างความเป็นองค์กรคุณภาพที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง กิจกรรมคุณภาพต่างๆ ที่ทำมาอย่างต่อเนื่องสามารถนำมาต่อยอด HA ได้ดี ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2544 ม.อ. จึงเป็นโรงพยาบาลของโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่ได้รับการรับรองจาก พรพ. และได้รับการรับรองครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2550

ปี พ.ศ. 2542 เริ่มนำ KPI มาใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประเมินผล ขณะนั้นคณะแพทยศาสตร์ ยังไม่มีใครรู้จัก KPI เลย แต่คนบดีคือ รศ.นพ. กิตติ ลืออภิชาติ ได้อ่านพบในหนังสือวิชาการต่างประเทศ และมองเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อคณะหากนำมาใช้ จึงมีการจัดสัมมนาสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของคณะ และประกาศใช้ KPI ทุกทั้งองค์กร นับเป็นองค์กรแรกของประเทศไทยที่นำ KPI มาใช้ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ มีการกำหนดให้รายงาน KPI ทุกๆ 3 เดือน

หลังจากนั้นได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วย นำบุคลากรไปประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดอนาคตในอีก 10 ปีข้างหน้าคณะแพทยศาสตร์จะเป็นอย่างไร โดยตอบสนองพันธกิจที่รัฐบาลกำหนด ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการ การวิจัย วัฒนธรรมองค์กร จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในครั้งนั้นว่า "เป็นคณะ

แพทยศาสตร์ชั้นนำของประเทศ” กำหนดช่วงเวลาดังแต่ปี พ.ศ. 2541 - 2550

วิสัยทัศน์จะมีการทบทวนเป็นระยะๆ โดยการประชุมทุกฝ่ายในองค์กร ก่อนจะมีการประชุมสัมมนา แต่ละหน่วยงานจะมีการถกกันกรองข้อมูล วิเคราะห์ SWOT อย่างรอบด้าน เพื่อที่จะนำไปพิจารณาในการปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสม และเนื่องจากในปี พ.ศ. 2546 ผู้บริหารได้เริ่มให้ความสนใจในเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพราะเห็นว่าเป็นแนวทางการบริหารที่มีมุมมองเชิงระบบ และมีความเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าไปศึกษาด้วยตนเอง และบรรยายให้คนในองค์กรฟังเพื่อสร้างความเข้าใจ ก่อนประกาศดำเนินการ อย่างจริงจัง และด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ จึงมีการปรับ วิสัยทัศน์ใหม่คือ “เป็นโรงพยาบาลชั้นนำที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พัฒนา โรงพยาบาลให้มีศักยภาพระดับสูงสุดของประเทศในการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน มาตรฐานเทียบเท่าอเมริกา”

ซึ่งจะเห็นได้ว่า จากแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ผ่านมามีส่วนสำคัญ ที่ทำให้องค์กรก้าวมาสู่การเป็นโรงพยาบาลในระดับสากล ด้วยการเป็นองค์กร ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2550

จากเส้นทางการพัฒนาองค์กรจะเห็นได้ว่า การสร้างคุณภาพเป็นทิศทาง หลักขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม ผู้บริหารจะคำนึงถึงคำว่า “คุณภาพ” อยู่เสมอและปลูกฝัง ความหมายของคุณภาพฝังลึกเข้าไปในทุกส่วนงานขององค์กร โดยผู้บริหารจะ มองไปข้างหน้า แล้วสร้างความเข้าใจให้คนในองค์กรถึงเป้าหมายที่จะก้าวไป ด้วยกัน โดยมีการริเริ่มที่สำคัญหลายประการ จนกลายมาเป็นรากฐานสำคัญ ที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ การริเริ่มดังกล่าวคือ

1. การมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรของ ม.อ. จะได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เนื่องจากผู้บริหารเชื่อว่าถ้าคนมีคุณภาพ งานก็ต้องมีคุณภาพอย่าง แน่นนอน นับตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งโรงพยาบาล จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเริ่มต้นที่ การพัฒนาคนเป็นอันดับแรก เพื่อให้คนไปพัฒนาระบบงาน จากการสัมภาษณ์ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในช่วงเวลานั้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง ด้วยการจัดสัมมนา ฝึกอบรม สรรหาวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาบรรยาย ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด โครงการพัฒนางานทั้งที่เป็นสายการแพทย์ และสายสนับสนุนเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อการสร้างทัศนคติ ในเรื่องของคุณภาพ ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจในคุณภาพของงาน ในหน้าที่ตนเองอย่างลึกซึ้ง สามารถบอกได้อย่างชัดเจนว่าคุณภาพในงานนั้นๆ คืออะไร

สำหรับบุคลากรสายการแพทย์นั้น ผู้บริหารได้วางรากฐานตั้งแต่กลุ่ม นักศึกษาแพทย์ โดยเป็นโรงเรียนแพทย์แห่งแรกที่มีระบบการเรียนที่ใช้ปัญหา เป็นฐาน มุ่งเน้นให้นักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง มีอาจารย์แพทย์เป็นผู้ชี้แนะ เพื่อสร้างอุปนิสัยการแสวงหาความรู้ในฐานะแพทย์ หรืออาจารย์แพทย์ ก็มีการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ ให้มีโอกาสได้ไปศึกษาต่อต่างประเทศ สำหรับการเป็นแพทย์เฉพาะทาง รวมถึงการทำวิจัยที่กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน อาจารย์แพทย์ทุกคนต้องมีผลงานวิจัยเพื่อยกระดับ การรักษาพยาบาล การบริการไปสู่ระดับสากล ซึ่งปรากฏว่า อาจารย์แพทย์ บางคนเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับนานาชาติที่ขึ้นบรรยาย ในต่างประเทศอยู่เสมอ

2. การนำเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร

แม้จะได้ชื่อว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารก็ได้บริหารงานเพียง

แต่กำกับดูแลไปตามนโยบายที่ได้รับมา แต่มุ่งแสวงหาแนวทางการพัฒนาองค์กรเหนือกว่าความคาดหวัง ด้วยการนำเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร จนได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในระบบคุณภาพหลายระบบ ไม่ว่าจะเป็น QC, QA, KPI, HA จนมาถึง TQA ในการนำแต่ละเครื่องมือเข้ามาใช้ในองค์กร ผู้บริหารจะศึกษาด้วยตนเองก่อนจนมั่นใจว่าจะส่งผลดีต่อองค์กรอย่างแน่นอน และก่อนที่จะประกาศใช้ ผู้บริหารมองเห็นว่าหากไม่ทำให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ ไม่ว่าจะเครื่องมืออันจะมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ย่อมจะล้มเหลว ในลำดับแรกจึงต้องให้ความรู้ด้วยการอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจ โดยผู้บริหารเองจะเป็นวิทยากร วิธีการนี้ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น และมีแรงกระตุ้นต่อการเรียนรู้ และใช้เครื่องมือใหม่ๆ มากกว่าการใช้วิทยากรจากภายนอก แม้มีบางครั้งที่เจ้าหน้าที่บางคนไม่เห็นด้วย แต่ก็ลงมือทำโดยไม่ได้แย้ง เพราะมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงยังลงมือทำด้วยตนเอง ความจริงจังของผู้บริหารส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาองค์กรด้วยการใช้เครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบท และความเปลี่ยนแปลงขององค์กรในสมัยต่อๆ มา

3. การบริหารจัดการด้านการเงิน

สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีแนวทางการบริหารเชิงรุก และมองทะลุกรอบของระบบราชการ หรือคิดว่ากรอบราชการไม่เป็นอุปสรรคก็คือ ระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน ด้วยการมองเห็นปัญหาในอนาคตว่าหากไม่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร โอกาสที่จะรักษาคนดีคนเก่งไว้กับองค์กรก็เป็นไปได้ยาก เริ่มต้นก็คือ การเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอสร้างระบบบัญชีเงินเดือนใหม่ เพื่อให้บุคลากรแพทย์มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม ต่อมาเมื่อโรงพยาบาลสามารถหารายได้ด้วยตนเองนอกเหนือจากเงินสนับสนุนของภาครัฐ ก็จัดระบบเงินเพิ่มพิเศษให้แก่บุคลากรส่วนงานสนับสนุนทุกระดับด้วย รวมทั้งการจัดสรรสวัสดิการเพิ่มขึ้น เช่น บ้านพัก การจัด

กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ทูการศึกษาวิจัย ซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ เพราะสามารถดูแลทรัพยากรบุคคลให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

4. การนำระบบการประเมินผลเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร

ระบบการประเมินผลเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงพยาบาลริเริ่มนำเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างถูกจังหวะ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม ด้วยการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินเป็นเรื่องของการพัฒนางานในหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นสายการแพทย์และสายสนับสนุน ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา และบุคลากรได้รับการปลูกฝังแนวคิดด้านคุณภาพ ด้วยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุง การประเมินทำให้เห็นถึงผลที่มีความชัดเจน ดังคำกล่าวที่ว่า วัดได้ ประเมินได้ก็สามารถปรับปรุงได้

5. การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัญหาความผิดพลาดในการรักษาพยาบาลและขั้นตอนในกระบวนการรักษาพยาบาล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากความผิดพลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิต และขั้นตอนที่ซับซ้อนเป็นต้นทุน หรือไขมันส่วนเกินขององค์กรที่ต้องจัดการ ในปี พ.ศ. 2535 ผู้บริหารจึงมีนโยบายให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร โดยเรียกว่า HIS (Hospital Information System) และด้วยการมองเห็นไกล จึงให้มีการพัฒนาระบบขึ้นเองแทนการซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปเหมือนองค์กรอื่นๆ ซึ่งอาจใช้เวลาน้อยกว่า แต่ผู้บริหารเห็นว่าในระยะยาวจะไม่สามารถพัฒนาให้รองรับงานที่หลากหลายทั่วทั้งองค์กรได้ การนำระบบ HIS เข้ามาใช้ในโรงพยาบาลในระยะแรกประสบกับความยากลำบากพอสมควร เพราะต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เป็นความเคยชินของหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะความเคยชินในการทำงานของอาจารย์แพทย์ที่ต้องเปลี่ยนจากการเขียนใบสั่งยา การวินิจฉัยคนไข้ด้วยลายมือมาเป็นการพิมพ์ลงในคอมพิวเตอร์ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญครั้งหนึ่งของโรงพยาบาล

แต่ในที่สุดก็แสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหารในครั้งนั้นนำความสำเร็จมาสู่องค์กรในหลายด้าน ทั้งการลดต้นทุน ลดเวลาการทำงาน ลดความผิดพลาด และสามารถควบคุมกระบวนการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับรางวัล Claim Award 5 ปีซ้อน จากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ส่วนหนึ่งเป็นเพราะนำระบบ HIS เข้ามาช่วยในการส่งข้อมูลเรียกเก็บเงินค่ารักษาพยาบาลที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลาตามกำหนด

6. นโยบายการใช้จ่าย Generic

การริเริ่มการใช้จ่าย Generic และจะเลือกยาที่ผลิตภายในประเทศเป็นอันดับแรกหากมีคุณภาพเท่ากับยาที่มาจากต่างประเทศ นโยบายนี้มาจากการที่ผู้บริหารร่วมกันวิเคราะห์ว่าสามารถประหยัดงบประมาณได้อย่างมากโดยมีกระบวนการทดสอบคุณภาพ การประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ ปรากฏว่านโยบายนี้มีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลสามารถอยู่รอดได้ และการใช้จ่าย Generic นี้ จะใช้เหมือนกันในคนไข้ทุกกลุ่มรวมทั้งบุคลากรของโรงพยาบาลด้วย โรงพยาบาลจะตั้งกรรมการดูแลเรื่องยาขึ้นมา 2 ส่วนคือ กรรมการบริหารยา และกรรมการเภสัชกรรมและบำบัด โดยการนำยาเข้ามาใช้ต้องมีข้อมูลหลักฐานว่าเป็นยาที่ใช้ได้ดี ไม่มีผลข้างเคียงกับผู้ป่วย ดังนั้น โรงพยาบาลจึงมีฐานความรู้ของตนเองในการบริหารยา

การดำเนินการที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับนิยาม Donald J. Trump นักธุรกิจที่ทรงอิทธิพลชาวอเมริกันได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) คือ เป็นผู้เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็น คิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึง ที่สำคัญคือ เชื่อในความคิดของตนเองที่มีความแตกต่าง และผลักดันให้เกิดขึ้น ผู้บริหารของโรงพยาบาลได้ทุ่มเทแรงใจ แรงกายในการผลักดัน “สิ่งที่เห็น” จนทำให้ทุกคนในองค์กรได้เห็น และประสบความสำเร็จร่วมกัน

**“Effective leadership
is not about making speeches
or being liked leadership
is defined by results not attributes.”**

Peter Drucker

บทที่ 6

กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีฐานะเป็นส่วนหนึ่งของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งก่อตั้งโดยการประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในปี พ.ศ. 2515 โดยได้มีการกำหนดพันธกิจมาอย่างชัดเจนซึ่งผู้บริหารได้นำ มาวางทิศทางในการบริหารงาน และกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละพันธกิจ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย

พันธกิจหลักของโรงพยาบาล มีดังต่อไปนี้

1. ผลิตและพัฒนาแพทย์ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม โดยเน้นการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีทิศทางที่ตอบสนองต่อปัญหาของประเทศโดยเฉพาะภาคใต้ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
3. ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการผลิตแพทย์ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรทางการแพทย์ และเป็นศูนย์การแพทย์ระดับตติยภูมิ เพื่อเป็นแหล่งส่งต่อของผู้ป่วยที่เป็นโรคซับซ้อนในภาคใต้
4. ชี้นำสังคมในการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพของประชาชนและร่วมพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

ซึ่งผู้บริหารได้นำเอาพันธกิจดังกล่าวมาวางนโยบายและกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละด้านเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจที่ได้รับมา เพื่อให้เห็นว่าผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีวิธีการอย่างไรในการทำให้ภาพอนาคตที่วาดไว้เป็นจริงได้ การศึกษาจากกลยุทธ์ที่วางไว้ในแต่ละด้าน จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

พันธกิจที่ 1 พลิตและพัฒนาแพทย์ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม โดยเน้นการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	
นโยบายด้านการจัดการศึกษา แพทยศาสตร์	กลยุทธ์
<p>อาจารย์</p> <p>1. กำหนดแนวทางการคัดเลือกอาจารย์ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาคณะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเกณฑ์คัดเลือกอาจารย์ใหม่ต้องมี Professional Skill ร่วมกับ <ul style="list-style-type: none"> ● มีวิจากรณญาณ ● มีจริยธรรม ● มีเจตคติและความสามารถในการศึกษา ต่อเนื่อง/ความใฝ่รู้ ● มีเจตคติและความสามารถในการสอน ● มีความรับผิดชอบต่อสังคม ● มีศิลปะในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข - ตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกอาจารย์ให้ มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ โดยความเห็นชอบของคณบดี และดำเนินการให้แล้วเสร็จ ก่อนรับมาปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ - ส่งเสริมให้ทุกภาควิชามีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอกทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ มากขึ้น - ดำเนินการให้ได้มาซึ่งอาจารย์แพทย์จาก แหล่งอื่นที่ไม่ใช่จากแพทย์ใช้ทุนอย่างเดียว - กำหนดสัดส่วนการรับอาจารย์ใหม่ เพื่อทำงานวิจัยเป็นงานหลักไว้ให้ชัดเจน

<p>2. กำหนดภารกิจของอาจารย์ให้ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อตกลงการทำงานและการพัฒนาของอาจารย์แต่ละคนในแต่ละช่วงเวลาของการทำหน้าที่อาจารย์อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงศักยภาพและความถนัดของอาจารย์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของภาควิชาและคณะ - กำหนดให้อาจารย์ใหม่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในงานวิจัย ทั้งนี้หน่วยงานและภาควิชาจะต้องจัดระบบการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวย - กำหนดบทบาทการให้ความรู้ทางวิชาการต่อสังคมเป็นภารกิจหลักข้อหนึ่งของอาจารย์
<p>3. พัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ด้านวิชาชีพ ความสามารถในด้านแพทยศาสตร์ศึกษา ด้านการเป็นต้นแบบแก่นักศึกษาและด้านวิจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแผนอบรมอาจารย์แพทยศาสตร์ศึกษาด้านวิจัย และด้านการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยให้มีหลักสูตรทั้งระดับพื้นฐานและระดับสูง โดยมีเป้าหมายครอบคลุมอาจารย์ทุกคน - ส่งเสริมให้อาจารย์สามารถลาเพื่อศึกษาต่อในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยหรือลาเพื่อทำวิจัย - กำหนดให้อาจารย์ที่รับทุนฝึกอบรมระยะยาว ได้ประสบการณ์ในการทำงานวิจัย
<p>4. จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นรูปธรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีคณะกรรมการเพื่อพัฒนาและประเมินอาจารย์บนพื้นฐานของข้อตกลงการทำงานและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์ต่อไป - กำหนดให้งานวิจัยหรืองานพัฒนาวิชาการในด้านที่อาจารย์แต่ละท่านถนัดเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน - ให้อาจารย์เขียนรายงานบทบาทที่นำสังคมในรายงานภาระงานประจำปีเพื่อการประเมินร่วมกับภาระงานด้านอื่น

<p>นักศึกษา</p> <p>1. ให้โอกาสการศึกษาแก่นักเรียนที่มีภูมิสำเนาในภาคใต้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รับนักศึกษาแพทย์ที่มีภูมิสำเนาในภาคใต้อย่างน้อยร้อยละ 50
<p>2. พัฒนาระบบคัดเลือกให้ได้นักศึกษาที่สามารถพัฒนาเป็นบัณฑิตแพทย์ตามวัตถุประสงค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาแพทย์ที่มีคุณสมบัติซึ่งสามารถพัฒนาเป็นบัณฑิตแพทย์ตามวัตถุประสงค์ได้โดยมีคณะกรรมการดำเนินงาน
<p>บุคลากรสนับสนุนวิชาการ</p> <p>1. กำหนดภารกิจ/หน้าที่ของบุคลากรสนับสนุนวิชาการให้ชัดเจนและพัฒนาให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดบทบาทหน้าที่ของแพทย์ใช้ทุน/แพทย์ประจำบ้าน ในการช่วยสอนนักศึกษาแพทย์ให้ชัดเจน - กำหนดให้ความสนใจ/ความสามารถด้านการสอนเป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งในการคัดเลือกแพทย์ใช้ทุน แพทย์ประจำบ้าน - กำหนดหน้าที่ของนักวิชาการในการสนับสนุนการจัดการศึกษาแพทยศาสตร์ ทั้งในระดับภาคและระดับคณะให้ชัดเจน - พัฒนานักวิชาการศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการในภาควิชาและประสานงานกับฝ่ายวิชาการของคณะอย่างมีประสิทธิภาพ - มีการประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
<p>การจัดกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>1. จัดกระบวนการเรียนการสอนให้นักศึกษามีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยเน้นให้เป็นแพทย์ทั่วไป (Basic Doctor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีคณะกรรมการกลางพิจารณาเฉพาะเนื้อหาของหลักสูตรพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับแพทย์เวชปฏิบัติทั่วไป - จัดสัดส่วนของเนื้อหาความรู้ด้านการส่งเสริมป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพให้เหมาะสม - จัดให้นักศึกษามีประสบการณ์ในด้านเวชปฏิบัติทั่วไป <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดให้ออกตรวจผู้ป่วยนอกอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน

	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดสัดส่วนประสบการณ์ Ambulatory 50% / Emergency and Acute Condition 40% / Complicated Condition 10%
<p>2. พัฒนาการเรียนการสอนและ กิจกรรมด้านจริยธรรมที่เป็น รูปธรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้มีการเรียนการสอนด้านจริยธรรม ในหลักสูตรทุกชั้นปี อย่างเป็นทางการ - จัดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรมและ เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพแก่นักศึกษาที่ชัดเจน และสม่ำเสมอ
<p>3. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริม ให้นักศึกษารู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสามารถแก้ปัญหา ได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกระบวนการเรียนรู้ในเชิง Evidence Based ทั้งในแง่ Clinical Reasoning และ Decision Making ทุกภาควิชา - จัดให้มีการทดสอบกระบวนการคิดและ แก้ปัญหา - จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดอย่างมี วิจารณญาณและสร้างสรรค์แก่นักศึกษา
<p>4. จัดบรรยากาศที่พัฒนาให้ นักศึกษามีเจตคติและความ สามารถในการศึกษาต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีการเรียนการสอนในลักษณะศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Self-directed Learning) มากขึ้น - จัดให้มีบรรยากาศของการศึกษาต่อเนื่อง เช่น การประชุมวิทยากรก้าวหน้า (โดย คณะกรรมการดำเนินงานของคณะ และภาควิชา) การสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น - จัดให้มีอุปกรณ์/สื่อในการค้นหาข้อมูล ความรู้ทางวิชาการอย่างเพียงพอ ในสถานที่ต่างๆ ของคณะ - กำหนดให้นักศึกษาแพทย์เขียนรายงาน ความก้าวหน้าในวิทยากรทางการแพทย์ 1 เรื่อง - จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมการ รื้อรอบของนักศึกษา

<p>5. จัดการเรียนรู้การสอนให้มีความรู้ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับชุมชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการเรียนการสอนที่ชุมชน (Community) หรือ Sattellite OPD หรือจัดสอนในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โดยเลือกปัญหาผู้ป่วยที่พบบ่อยให้สอดคล้องกับโรคที่เกิดในชุมชน
<p>6. พัฒนาให้นักศึกษาแพทย์ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะชีวิตและสังคมให้นักศึกษาแพทย์ (Life & Social Skills) - ส่งเสริมให้นักศึกษาแพทย์มีกิจกรรมในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกิจกรรมด้านการแพทย์ - สร้างบรรยากาศให้นักศึกษาเรียนและใช้ชีวิตอย่างมีความสุข เช่น โครงการส่งเสริมการออกกำลังกาย โครงการลานกิจกรรม โครงการบรรยายพิเศษเพื่อให้ความรู้ และโครงการสุนทรียศาสตร์
<p>7. จัดระบบการศึกษา และกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้พัฒนาเต็มศักยภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างโปรแกรมการเรียนแพทยศาสตร์บัณฑิตควบคู่ปริญญาเอก (MD-PhD) สำหรับนักศึกษาที่มีศักยภาพด้านวิจัย - ส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาตามความถนัด
<p>ประเมินผล</p> <p>1. กำหนดให้มีการประเมินคุณสมบัติของบัณฑิตแพทย์ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้เครื่องมือที่เที่ยงตรง ยุติธรรม และเชื่อถือได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้มีคณะกรรมการกลางพิจารณารูปแบบ/วิธีการประเมินของทุกภาควิชาที่เหมาะสม - ร่วมมือ/ประสานงานกับโรงเรียนแพทย์แห่งอื่น ประเมินนักศึกษาแพทย์แบบรวบยอด - ให้มีคณะกรรมการเพื่อประเมินและพัฒนา นักศึกษาแพทย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องตลอดหลักสูตร

นโยบายด้านการฝึกอบรมและการศึกษาหลังปริญญา	กลยุทธ์
<p>1. การฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทางและการศึกษาหลังปริญญา</p> <p>1.1 ประกันคุณภาพการจัดการฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทางและการจัดการศึกษาระดับหลังปริญญา</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 ส่งเสริมให้มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้</p> <p>1.4 จัดกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้รู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสามารถแก้ปัญหาได้</p> <p>1.5 พัฒนาศามารถในการถ่ายทอดความรู้</p> <p>1.6 ส่งเสริมความเป็นผู้นำและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการช่วยเหลือสังคม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีระบบ Internal Audit และ External Audit (ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ) - กำหนดให้มีการเรียนการสอนด้านจริยธรรมในหลักสูตร - กำหนดให้การทำวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร - กำหนดให้มีเวชปฏิบัติที่ใช้หลักฐานเป็นฐาน (Evidence Based Medicine) ในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง - สอนให้รู้จักเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารและเข้าใจเศรษฐศาสตร์สาธารณสุข - กำหนดให้มีบทบาทเป็นผู้ช่วยสอน - กำหนดให้ทุกคนผ่านการอบรมเทคนิคการถ่ายทอดความรู้และทักษะการสื่อสาร - จัดให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม
<p>2. ส่งเสริมให้มีศูนย์การศึกษาต่อเนื่องของแพทย์ บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับเพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างนโยบายและแผนงานเพื่อกำกับดูแลการให้การศึกษาดูแลต่อเนื่อง - จัดทำแผนการฝึกอบรมวิชาการระยะสั้นและระยะกลาง - สนับสนุนให้สาขาวิชาที่มีความพร้อมจัดการฝึกอบรมแบบต่อยอด (Fellowship) และ International Fellowship Program - ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่อง - สนับสนุนโครงสร้างวิจัยร่วมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการจัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ ในส่วนที่คณะมีความพร้อม และสามารถนำไปสู่การพัฒนาทางวิชาการระดับสูง
3. จัดระบบการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อผลิตนักวิจัยที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างโปรแกรมการศึกษาระดับบัณฑิตยศึกษาปริญญาโทหรือเอก - สนับสนุนให้ภาควิชาที่มีศักยภาพ จัดหลักสูตรปริญญาโท-เอก

พันธกิจที่ 2 สร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและมีทิศทางที่ตอบสนองต่อปัญหาของประเทศโดยเฉพาะภาคใต้ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

นโยบายด้านการวิจัย	กลยุทธ์
1. กำหนดแนวทางการคัดเลือกอาจารย์ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับการพัฒนางานวิจัยของคณะ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ความรู้เป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งของการคัดเลือกอาจารย์ใหม่ - กำหนดให้อาจารย์ใหม่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในงานวิจัย ทั้งนี้หน่วยงานและภาควิชาจะต้องจัดระบบการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวย
2. พัฒนาอาจารย์อย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีการอบรมหลักสูตรวิจัยให้สอดคล้องกับศักยภาพของอาจารย์ <ul style="list-style-type: none"> ● จัดให้มีการอบรมหลักสูตรวิจัยพื้นฐานแก่อาจารย์ทุกคน ● จัดการอบรมหลักสูตรวิจัยขั้นสูงเพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนาศักยภาพในการทำวิจัยเชิงลึกจนสามารถเป็นนักวิจัยอิสระ (Independent Researcher)

	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้อาจารย์สามารถลาศึกษาต่อในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย หรือ ลาไปทำวิจัย - กำหนดให้อาจารย์ที่รับทุนฝึกอบรมระยะยาวได้ประสบการณ์ทางงานวิจัย
3. สนับสนุนให้เกิดงานวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์พื้นฐานและประยุกต์	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ทุกภาควิชามีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ ปริญญาเอกทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ มากขึ้น
4. สนับสนุนให้เกิดการวิจัยเป็นกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับรูปแบบการประเมินผลงานเข้าสู่ ตำแหน่งทางวิชาการและการพิจารณา ความดีความชอบที่ให้คุณค่าของการทำงานเป็นทีม - สนับสนุนให้เกิดกลุ่มวิจัยเฉพาะทาง
5. สนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ และวิจัยสถาบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้มีโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ เพื่อปฏิบัติงานวิจัยกับสถาบันทั้งในและนอกประเทศ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ ในเชิงแข่งขัน (Competitive Co-operation)
6. ปฏิรูประบบบริหารงานวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับบทบาทของหน่วยงานบริหารงานวิจัยให้ทำหน้าที่ <ul style="list-style-type: none"> ● แสวงหาและพัฒนาโอกาสในการแข่งขัน หาทุนขนาดใหญ่จากภายในและภายนอกประเทศ ● ติดตามและตรวจสอบคุณภาพงานวิจัย ● ประสานงานโครงการวิจัยทั้งภายในและภายนอก - กำหนดระเบียบการจัดการจัดสรรทรัพยากร เช่น คน เวลา เงิน เครื่องมือ เป็นต้น ระหว่างผู้ทำวิจัย ทีมงาน หน่วยงานในภาควิชาและคณะ

	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบติดตามและประเมินผลงานวิจัย/งานพัฒนาวิชาการที่เป็นมาตรฐาน - มีระบบควบคุมจริยธรรมในการวิจัย
<p>7. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีแหล่งสืบค้นข้อมูลข่าวสารด้านวิจัยระดับคณะและสร้างเครือข่ายสารสนเทศเพื่อให้ทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวการให้ทุนวิจัยและข่าวสารทางด้านวิจัยต่างๆ กับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เช่น <ul style="list-style-type: none"> ● องค์กรที่เป็นแหล่งทุนสนับสนุนงานวิจัย เช่น สวทช. สกว. ● ศูนย์และสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัยต่างๆ และกระทรวงสาธารณสุข ● จัดให้สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการวิจัยที่ทันสมัยได้ทั่วโลก
<p>8. พัฒนาคุณภาพงานบริการเพื่อสนับสนุนการวิจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคุณภาพการบันทึกเวชระเบียนซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการสร้างงานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยทางคลินิก (Clinical Research) เพื่อสร้างงานวิจัยควบคู่ไปกับงานบริการ - สร้างเครือข่ายบริการและส่งต่อผู้ป่วยกับสถานบริการทางการแพทย์ในภาคใต้เพื่อให้เกิดระบบติดตามผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการวิจัยแบบติดตามอย่างต่อเนื่อง (Longitudinal Clinical Study) - จัดระบบบริการให้ได้มาตรฐานและให้มีคุณภาพ - สนับสนุนให้มีหอผู้ป่วยสำหรับงานวิจัย

พันธกิจที่ 3 ให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนการผลิตแพทย์ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรทางการแพทย์ และเป็นศูนย์การแพทย์ระดับตติยภูมิ เพื่อเป็นแหล่งส่งต่อของผู้ป่วยที่เป็นโรคซับซ้อนในภาคใต้

นโยบายด้านการบริการ	กลยุทธ์
<p>1. จัดระบบบริการผู้ป่วย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นชุมชน (Community Oriented)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดระบบบริการผู้ป่วยสำหรับการเรียนการสอน โดยพิจารณาทางเลือก ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● มี General OPD (Sattelite หรือ ภายใน รพ.) ● กำหนดสัดส่วนผู้ป่วยในสำหรับการเรียนการสอน ● โรงพยาบาลพันธมิตร ดำเนินการโดยอาจารย์สาขาหลัก และแพทย์ใช้ทุน ● โรงพยาบาลชุมชนของกระทรวงสาธารณสุข โดยมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ไปช่วยสอน
<p>2. จัดระบบบริการเพื่อสนับสนุนการผลิตแพทย์เฉพาะทางระดับสูง และเพื่อการวิจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งศูนย์บริการทางการแพทย์ (Medical Center) เพื่อการเรียนการสอนแพทย์เฉพาะทาง และงานวิจัย
<p>3. จัดระบบการรับและส่งต่อผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งศูนย์รับและส่งต่อผู้ป่วยเพื่อประสานงานระหว่างโรงพยาบาลสงขลานครินทร์กับโรงพยาบาลในภาคใต้ หน่วยงานภายนอกและชุมชนในการดูแลผู้ป่วยที่ต่อเนื่อง และสนับสนุนการวิจัยระยะยาว
<p>4. จัดระบบการบริการที่ห้องฉุกเฉินให้มีคุณภาพเพื่อเป็นต้นแบบในการเรียนการสอนนักศึกษาแพทย์และแพทย์เฉพาะทาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดให้มีแพทย์เวชศาสตร์ฉุกเฉินหรือแพทย์เฉพาะทางประจำห้องฉุกเฉินให้เพียงพอ โดยได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม - จัดอบรมแพทย์เฉพาะทางด้านฉุกเฉิน

<p>5. จัดระบบบริการพิเศษ และระบบเชิงรุกเพื่อเสริมรายได้ สนับสนุนภารกิจด้านการเรียน การสอน วิจัย และบริการในระบบปกติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการบริหารระบบบริการผู้ป่วยพิเศษ ที่แยกจากระบบหลัก เพื่อให้การบริการ แข่งขันได้กับภาคเอกชน - สนับสนุนหน่วยที่สร้างรายได้ (Profit Center) ให้มีการบริหารจัดการที่เบ็ดเสร็จ - เพิ่มบริการเชิงรุก ได้แก่ Homecare ระบบรับ-ส่ง และบริการอื่นๆ
<p>6. จัดระบบบริการผู้ป่วยที่มีคุณภาพ มีการประกัน และพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้ป่วยโดย นำแนวคิดและวิธีการของ Hospital Accreditation (HA) มาใช้ร่วมกับการพัฒนาและประกันคุณภาพงาน (QA) ในด้านการสร้างมาตรฐาน/การประเมิน และกำหนดให้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง - สร้างระบบรับฟังความคิดเห็นและ ประเมินผลความพึงพอใจต่อการรับ บริการของผู้ป่วย

พันธกิจที่ 4 ชี้นำสังคมในการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพของประชาชน และร่วมพัฒนาระบบบริการสุขภาพ

นโยบายด้านชี้นำสังคม	กลยุทธ์
<p>1. ชี้นำสังคมด้านวิชาการเป็นหลัก โดยเน้นความรู้ที่มองไปข้างหน้า (Pro-active) ก่อนปัญหาจะเกิด มากกว่าเป็นการแก้ปัญหา (Re-active)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการให้ได้มาตรฐานและเป็นตัวอย่าง ที่ดีแก่สังคม - พัฒนาคณาจารย์ของคณะแพทยศาสตร์ให้ ตระหนักถึงบทบาทของตนเองต่อสังคม ภายนอก - กำหนดการให้ความรู้ทางวิชาการต่อ สังคมเป็นภารกิจหนึ่งของอาจารย์

	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเกณฑ์ข้อหนึ่งในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์ใหม่ - จัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ● ค้นหา รวบรวมข้อมูลของโรคหรือปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพที่พบบ่อยมากในภาคใต้ เพื่อนำมาพิจารณาแนวทางการวางแผน ป้องกัน และส่งเสริมสุขภาพของประชาชน ● ติดตามสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจมีผลต่อสุขภาพของประชาชนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยประสานงานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาคำตอบและให้ความรู้แก่สังคม ข้อมูลทางวิชาการจะต้องได้รับการตรวจสอบความถูกต้องก่อนและติดตามหลังจากออกสู่สังคมแล้ว ● ประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ และให้ข้อมูลเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรแก่ประชาชนทั่วไป บุคลากรทางการแพทย์ และสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับภูมิภาค
<p>2. ร่วมพัฒนาและกำหนดนโยบายสุขภาพของชาติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์มีความรู้ทางวิชาการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการขึ้นนำสังคม เช่น เศรษฐศาสตร์การแพทย์ และระบาดวิทยา - สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมกับการพัฒนาและกำหนดนโยบายสุขภาพของชาติ

นโยบายด้านการบริหารบุคคล	กลยุทธ์
<p>1. รื้อปรับระบบ ระเบียบ การบริหารงานบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจวางระบบ ระเบียบในการจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมิน และการสิ้นสุดการจ้าง โดย กำหนดเงื่อนไขการจ้างที่ระบุพันธกิจ ระยะเวลา ผลการปฏิบัติงาน/ผลงานที่ถูกประเมิน และค่าตอบแทน - ให้มีระบบการจ้างบุคลากรชนิด Part-time เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานบางประเภท
<p>2. จัดให้มีระบบการประเมิน บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง และเป็นธรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทน และการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบประเมินบุคลากรและพัฒนาแบบ ประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เหมาะสม และตรงตามความต้องการของคณะ โดย กำหนดระยะเวลาการประเมินที่แน่นอน และต่อเนื่อง รวบรวมผลการประเมินอย่างเป็นระบบ ให้เป็นส่วนหนึ่งของฐานข้อมูล บุคลากร รวมทั้งแจ้งผลการประเมินพร้อม ข้อเสนอแนะแก่ผู้ถูกประเมินด้วย - ให้คณะและหน่วยงานใช้ผลการประเมิน เพื่อพัฒนาบุคลากร รวมทั้งใช้เป็นเงื่อนไข ในการกำหนดค่าตอบแทน และการจัดคนให้ เหมาะสมกับงาน
<p>3. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และ ครอบคลุมทั้งองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน ทั้งด้านวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และทักษะทางสังคม/การบริหาร
<p>4. พัฒนาระบบการสื่อสารใน องค์กร เพื่อ สร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และความร่วมมือ ในการพัฒนาคณะไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายประเภทเพื่อส่งเสริม ความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ อันจะนำไปสู่การรวมใจเป็นหนึ่งเพื่อพัฒนาคณะ - มีมาตรการเชิดชูและตอบแทนผู้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นที่นำไปสู่การพัฒนา

<p>5. ส่งเสริมให้บุคลากรของคณะ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข ในการทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้บุคลากรของคณะสนใจดูแล สุขภาพของตนเอง - ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม เพื่อทำกิจกรรม ที่มีความสนใจตรงกัน เช่น กิจกรรมกีฬา ดนตรี งานอดิเรก - จัดกิจกรรมส่วนรวมเพื่อกระตุ้นการมี ส่วนร่วมของบุคลากรคณะอย่างสม่ำเสมอ - เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินของบุคลากรที่พักอาศัยในส่วน ที่พักของคณะ
<p>นโยบายด้านการบริหารการเงิน</p>	<p>กลยุทธ์</p>
<p>1. ขยายฐานที่มาของรายรับจาก ภารกิจด้านต่างๆ ของคณะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้ภาควิชา/หน่วยงานที่มีศักยภาพ จัดกิจกรรมบริการวิชาการที่ก่อให้เกิด รายได้ เช่น การอบรมระยะสั้นและระยะ ยาว การให้บริการ การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น - กำหนดสัดส่วนของรายได้ที่ได้จากการ บริการวิชาการ การวิจัย และทรัพย์สิน ทางปัญญา เพื่อตอบแทนผู้ปฏิบัติงาน ภาควิชา/หน่วยงานที่สังกัดและคณะให้ ชัดเจน - สนับสนุนการพัฒนาโครงการวิจัยขนาด ใหญ่ที่ครบวงจรเพื่อแข่งขันขอทุนจาก แหล่งทุนภายนอก โดยกำหนดประเภท ของโครงการที่ต้องจัดสรรเงินทุนวิจัยที่ ได้รับเพื่อพัฒนาภาควิชาและคณะ - จัดตั้งหน่วยงานเพื่อเป็นศูนย์ปรึกษา/ ประสานงาน และฝ่ายธุรการช่วยดำเนิน การจัดกิจกรรมให้กับหน่วยงานต่างๆ ใน คณะแพทยศาสตร์

<p>2. ปรับปรุงระบบบริหารและระเบียบการเงินให้มีประสิทธิภาพตรวจสอบได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อวางระบบและร่างระเบียบการเงินของคณะ โดยมี <ul style="list-style-type: none"> ● มีระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพที่มีการแยกต้นทุนด้านการเรียนการสอน และการบริการผู้ป่วยออกจากกันอย่างชัดเจน ● จัดระบบข้อมูลด้านการเงินระดับหน่วยงานที่ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ สามารถพัฒนาวิธิตัดค่าใช้จ่ายของงานทุกด้านที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ และเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารการเงิน ● กำหนดมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสม ● กระจายอำนาจการบริหารงบประมาณบางส่วนให้กับภาควิชา/หน่วยงาน ในลักษณะเงินอุดหนุน (Block Grant) โดยวัดประสิทธิผลที่ผลงาน
<p>3. กำหนดระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากความรับผิดชอบ และคุณภาพของงานที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของคณะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำบัญชีเงินเดือนและค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรทุกระดับ - มีคณะกรรมการประเมินผลการทำงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทน และนำผลการประเมินมาพัฒนาบุคลากร - ใช้คุณภาพของงานเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และการพิจารณาจัดสรรเงินพิเศษแก่หน่วยงาน เช่น งบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

นโยบายการบริหารโครงสร้าง	กลยุทธ์
1. แยกโครงสร้างการบริหารและงบประมาณ เพื่องานจัดการศึกษา และการบริการผู้ป่วยให้ชัดเจน	- ตั้งคณะทำงานเพื่อแยกเนื้องาน ระบบบัญชี ค่าตอบแทน และทรัพย์สินของงานจัดการศึกษา และการบริการผู้ป่วย
2. ปรับโครงสร้างการบริหารบุคคลให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	- ปรับระบบการทำงานให้องค์กรกะทัดรัด ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ โดย <ul style="list-style-type: none"> ● ลดขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ● ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ● กระจายอำนาจการบริหาร ● ให้มีการบริหารจัดการที่เบ็ดเสร็จในหน่วยงาน ที่มีศักยภาพตามความเหมาะสม
3. จัดโครงสร้างการบริหารเพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้จากกิจกรรมทางด้านวิชาการ	- จัดตั้งหน่วยงานเพื่อเป็นศูนย์ที่ปรึกษา/ประสานงาน และฝ่ายธุรการ ช่วยดำเนินการจัดกิจกรรมให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในคณะแพทยศาสตร์
4. ปรับระบบบริการผู้ป่วยเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนที่เป็นพื้นฐานและใช้ชุมชนเป็นหลัก	- จัดระบบบริการผู้ป่วยนอก ที่เอื้อต่อการสอนนักศึกษาแพทย์ ให้เป็นแพทย์ทั่วไป
5. จัดโครงสร้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเป็นศูนย์การศึกษาต่อเนื่องของแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	- จัดตั้งหน่วยงานเพื่อวางแผน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาต่อเนื่องระดับสูงของแพทย์ และบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ โดยมีเป้าหมายพัฒนาให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ
6. สร้างระบบบริการที่ส่งเสริมการวิจัยทางคลินิก	- สนับสนุนให้มีหอผู้ป่วยสำหรับงานวิจัย

<p>7. พัฒนาระบบการรับและส่งผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งศูนย์รับและส่งต่อผู้ป่วย เพื่อประสานงานระหว่างโรงพยาบาลสงขลานครินทร์กับโรงพยาบาลในภาคใต้ หน่วยงานภายนอกและชุมชนในการดูแลผู้ป่วยที่ต่อเนื่อง และสนับสนุนการวิจัยระยะยาว
<p>8. จัดโครงสร้างการบริหารเพื่อสนับสนุนการทำบทบาทชั้นนำสังคม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรวบรวมข้อมูลติดตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อสุขภาพของประชาชนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ประสานความร่วมมือ ความเข้าใจ และให้ข้อมูลเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรแก่ประชาชนทั่วไป บุคลากรทางการแพทย์ และสื่อมวลชนทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ
<p>9. ปรับระบบการสื่อสารภายในคณะ และการประชาสัมพันธ์กับภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร ทั้งภายในคณะ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กับสังคมและหน่วยงานภายนอก
<p>10. จัดสร้างเครือข่ายกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ เพื่อทำหน้าที่ติดต่อกับสถาบันต่างประเทศในเชิงรุก บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการที่ชัดเจนและยั่งยืน

นโยบายการบริหารเทคโนโลยี	กลยุทธ์
<p>1. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการปรับกระบวนการทำงานทุกด้าน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - วางระบบเครือข่ายสารสนเทศให้ครอบคลุมบุคลากรภายในคณะในวงกว้าง - จัดตั้งหน่วยงานสารสนเทศเพื่อทำหน้าที่ <ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลและพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ (Hard Ware and Network Management / Maintenance / Development) ● ดูแลและพัฒนาระบบข้อมูล (Database and Software Development / Maintenance) ให้สอดคล้องกับนโยบาย ● ศึกษา ทดลอง ทดสอบ ติดตามการพัฒนาวิทยาการด้านคอมพิวเตอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา ● ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทั่วไปในระบบงาน (Functional Units) ต่างๆ ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนในภาพรวม ระบบข้อมูลเพื่อการตรวจสอบภายในและการประกันคุณภาพในภาพรวม ระบบข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามงานเอกสาร/สารบรรณงานคลัง งานบุคลากร งานวัสดุ/ครุภัณฑ์ และระบบสารสนเทศ เพื่อการประชุมและการประสานงานความร่วมมือทางไกลระหว่างสถาบัน - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานวิชาการด้านต่างๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ● ระบบข้อมูลวิทยากรภายใน/ภายนอก ให้สามารถเข้าถึงระบบข้อมูลต่างๆ ได้สะดวก เพื่อสนับสนุนการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาต่อเนื่อง การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม และประชาชนทั่วไป

	<ul style="list-style-type: none"> ● เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทางไกล ● จัดห้องอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้นักศึกษา <p>- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการผู้ป่วย ได้แก่ การ Maintenance ระบบข้อมูลที่มีและพัฒนาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี</p>
<p>2. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และครบวงจร</p>	<p>- จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และทักษะแก่บุคลากรทุกระดับและนักศึกษา เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม</p>
<p>นโยบายการบริหารคุณภาพ</p>	<p>กลยุทธ์</p>
<p>1. กำหนดให้มีการประกันและพัฒนาคุณภาพงานทุกด้านอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - นำกิจกรรมคุณภาพทุกรูปแบบ เช่น QC, 5ส, ข้อเสนอแนะ, QA, Hospital Accreditation, ISO, TQM/CQI มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภาระงานและสภาพแวดล้อม - กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาและประกันคุณภาพงาน โดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งองค์กร - จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้มีการพัฒนาและประกันคุณภาพงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เช่น การประกวดโครงการ เป็นต้น

	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดให้ทุกหน่วยงานมีรายงานผลงานประจำปีที่แสดงถึงผลลัพธ์ (Output) โดยเปรียบเทียบกับแผนงานที่ตั้งไว้ วิเคราะห์ตนเอง และวางแผนงานปีต่อไป
<p>2. เสริมสร้างให้คณะแพทยศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มพูนศักยภาพของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีแผนพัฒนางานที่มีเป้าหมายชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจ - ส่งเสริมให้หน่วยงานของคณะให้บริการทางวิชาการ เช่น จัดอบรม เป็นต้น ให้แก่หน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกคณะ - สนับสนุนให้หน่วยงานพัฒนางานโดยใช้วิธีวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

จากกลยุทธ์ดังกล่าวได้มีการนำมาเป็นแผนปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทบทวนและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทุกปี แต่ยังคงตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้วางไว้ ส่งผลให้โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับว่า เป็นโรงพยาบาลที่มีความสามารถในการรักษาพยาบาลโรคยากและซับซ้อน มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติ มีงานวิจัยที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในวงการแพทย์ มีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง และมีการบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ ทั้งหมดนี้ เป็นความจริงจังของผู้บริหารที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ด้วยการวางแผน ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

“I dream, I test my dreams against
my beliefs, I dare to take risks,
and I execute my vision
to make those dreams come true.”

Walt Disney

บทที่ 7

การหยั่งราก วัฒนธรรมคุณภาพ และจริยธรรม

กว่า 25 ปีที่เกสัชกรหญิงเนาวนิตย์ ทฤษฎีคุณ เกสัชกรคนแรกของโรงพยาบาล เริ่มต้นการทำงาน เธอได้ยินคำว่า “คุณภาพ” อยู่ในทุกๆ อนุญาตการทำงาน ณ เวลานั้นเธอยังไม่ค่อยเข้าใจนักว่ามันคืออะไร และในงานที่เธอรับผิดชอบอยู่ อะไรที่เรียกว่า “คุณภาพ”

เธอยังไม่ลืมความเหนื่อยยากของการทำงานในครั้งนั้น แม้ว่าเวลาจะล่วงเลยมานานแล้ว จนวันนี้เป็นปีสุดท้ายในชีวิตการทำงานที่นี่ แต่ความรู้สึกในวันนั้นยังตรึงตราอยู่ จากความเหนื่อยยาก ความงุนงง สงสัย ความขัดแย้ง การต่อต้าน ค่อยๆ แปรเปลี่ยนเป็นความเข้าใจ ความมั่นใจ และท้ายที่สุดคือ ความภาคภูมิใจ คำว่า “คุณภาพ” ค่อยๆ แทรกซึมเข้ามาในจิตวิญญาณของเธอ และเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างไม่รู้ตัว พร้อมๆ กับจิตสำนึกที่ฝังมั่นในคุณธรรม จริยธรรม การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม สิ่งเหล่านี้แสดงออกมาจากวิถีคิด การทำงาน การใช้ชีวิตร่วมกัน ตั้งแต่อาจารย์แพทย์ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ทุกคน ไปจนถึงแม่บ้าน และพนักงานเวรเปล ทุกคนมีจิตวิญญาณเดียวกัน มีความเป็นพี่น้องกันจนละลายความแตกต่างทางตำแหน่งงาน ฐานะ หล่อหลอมเป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียวกัน จากรุ่นสู่รุ่น ทุกคนรู้ว่าในงานแห่งตนนั้นอะไรคือคุณภาพ อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง ขอบธรรม อะไรคือสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ขอบธรรม และนั่นคือความไว้นื้อเชื่อใจกัน ความนับถือซึ่งกันและกัน นำมาสู่สังคมที่เท่าเทียมกัน

ท่ามกลางการเริ่มต้นของโรงพยาบาลใหม่ที่ยังไม่มีอะไรเข้าที่เข้าทาง นอกจากงานประจำที่สับสนวุ่นวายแล้ว กับการดูแลรักษาให้บริการผู้ป่วย ทุกคนต้องเข้าฝักอบรมครึ่งแล้วครึ่งเล่า วิทยากรที่มาบรรยายล้วนมีความรู้และประสบการณ์มากมาย แล้วยังต้องเดินทางไปดูงานโรงพยาบาลใหญ่ๆ ในกรุงเทพฯ รับความรู้มาแล้วก็ต้องมาจัดสัมมนา ฝึกปฏิบัติการให้มั่นใจว่าสิ่งที่เรียนรู้นั้น มีความเข้าใจตรงกันและนำมาใช้ได้จริง ที่เรียกกันว่าทำงานหามรุ่งหามค่ำนั้นเป็นเรื่องปกติ ไม่ต้องถามถึง OT เพราะทุกคนรู้ดีว่า แค่ระดับประคองโรงพยาบาลให้ไปรอด มีเงินเดือนจ่ายตามปกติก็นับว่าดีแล้ว สำหรับโรงพยาบาลใหม่ที่ไม่ได้มีรายได้อะไรนอกจากงบประมาณจากรัฐบาล แต่สภาพการทำงานหามรุ่งหามค่ำนั้นเป็นสภาพของทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่คนบดิลงมา อย่าง อาจารย์วิจารณ์ ที่เป็นคนบดิลงในขณะนั้นเป็นที่รู้กันดีว่ามีความมุ่งมั่น ขยัน เอาจริงแค่ไหน ดีที่ท่านตื่นมาวิ่งรอบโรงพยาบาลพร้อมกับพูดอัดเทปเพื่อสั่งงาน แล้วก็ให้เลขฯ ไปถอดความแล้วส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป เรียกได้ว่า ท่านทำให้เวลาทุกวินาทีที่มีคุณภาพตลอดเวลา

แน่นอนว่าหลายคนเหนื่อยหน่ายท้อแท้กับภาระงาน กับสิ่งที่ต้องทำ นอกเหนือภาระงานที่ยังเข้าใจกันไม่ชัดเจนนัก ใครยังไม่อยากทำก็ไม่ต้องทำ แต่ก็แปลกตรงที่ว่าคนที่ลงมือทำ ยิ่งทำก็ยิ่งสนุก สนุกกับการทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิดอะไรใหม่ๆ เห็นงานที่เป็นระบบ ทำงานได้ง่ายขึ้น มีความผิดพลาดน้อยลง

ความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นเกิดขึ้นพร้อมกับที่ทุกคนคุ้นเคยกับการทำ QC ที่ทำให้ทุกคนเริ่มเข้าใจคำว่า “คุณภาพ” และนั่นคือ จุดเริ่มต้นของการหยั่งรากคุณภาพในองค์กรอย่างไม่รู้ตัว

ในฐานะหัวหน้างานห้องจ่ายยาจึงต้องอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจให้ได้ว่า คุณภาพในการจ่ายยาก็คือ การจ่ายยาอย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาดและรวดเร็ว จากการเป็นผู้เรียน ก็ต้องเป็นผู้สอนเผยแพร่ความรู้ออกไป เพราะท่านผู้บริหารบอกว่ายิ่งสอนเท่าไรความรู้ยิ่งชัดเจน ลึกซึ้ง และในเวลาต่อๆ มา ไม่ว่าจะเป็นคนบดที่ท่านใด คุณภาพคือ สิ่งที่เป็นหัวใจของการทำงานในโรงพยาบาล แห่งนี้ตลอดมา ไม่ว่าจะด้วยเครื่องมือตัวใด เป้าหมายสุดท้ายก็คือ คุณภาพในการทำงาน จากการเริ่มต้นที่ทุกคนจับต้องไม่ได้ แต่วันนี้ทุกคนสัมผัสคุณภาพได้ด้วยตนเอง

“ในความคิดเห็นส่วนตัว คุณภาพดูได้จากระบบการรายงานผลการทำงานของแต่ละฝ่าย ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือบางเรื่องก็ทุกเดือน เราต้องไปคุยกับลูกน้องว่าตอนนี้คุณภาพของเราเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ยังต้องอยู่หรือไม่ ต้องพัฒนาอะไรอีก เราต้องแข่งกับตัวเองว่าสามารถทำได้ดีกว่านี้หรือไม่ อย่างงาน OPD ระบบที่สำคัญคือ ระบบนัดหมาย มีนโยบายชัดเจนว่าคนไข้ต้องได้ตรวจตามเวลาที่นัดหมาย จะมีรายงานทุกเดือนให้ดูว่าทำได้กี่เปอร์เซ็นต์ จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร”

จากรุวรรณ บุญรัตน์ หัวหน้าหอผู้ป่วย

“ในเรื่องคุณภาพของฝ่ายบุคคลจะมองว่า ทำอย่างไรให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด แล้วสามารถใช้ศักยภาพที่เขา มีอยู่ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกให้ตรงตามความต้องการ เข้ามาแล้วก็ต้องพัฒนาเพื่อให้เหมาะกับงาน รวมถึงเรื่องค่าตอบแทนด้วย การพัฒนานี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ อาชีพเฉพาะด้านกับเรื่องทั่วๆ ไป เช่น มนุษย์สัมพันธ์ การสื่อสาร เรามีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรกลาง มีคณะกรรมการคอยดูแลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

พันธกิจ”

อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่

“งานพัสดุก็จะรับผิดชอบในเรื่องของการสนับสนุนโรงพยาบาลทุกส่วน ทั้งการจัดซื้อพัสดุ ครุภัณฑ์ การสต็อกวัสดุสำหรับหน่วยงานที่ให้บริการผู้ป่วย และการขายวัสดุการแพทย์ให้ผู้ป่วยด้วย ทุกคนก็อยากได้ของดี ได้เร็ว ของไม่ขาดสต็อก แต่ในกลุ่มผู้บริหารต้องดูความถูกต้อง ประหยัดด้วย เรื่องความโปร่งใส ผู้บริหารทุกยุค จะเน้นมากโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต เป็นเหมือนวัฒนธรรมองค์กร เราเชื่อใจว่าผู้บริหารมีธรรมาภิบาล ไม่เคยเข้ามาแทรกแซงการจัดซื้อจัดจ้าง ทุกอย่างมีกรรมการดูแล”

ชลัมพร กุลวิจิตร หัวหน้างานพัสดุ

“จ่ายเงินให้เร็วและถูกต้อง ทำเรื่องการเงินเพื่อให้เงินเข้าบัญชีบุคลากรให้เร็วที่สุด โดยไม่ต้องเดินมาถึงเรา เมื่อก่อนจ่ายด้วยเช็ค ตอนนี้โอนเงินเข้าบัญชี สำหรับลูกค้าภายนอก เช่น บริษัทฯ ก็มีทั้งจ่ายเป็นเช็คและโอนเงินทางอินเตอร์เน็ต ผู้บริหารทุกรุ่นมองว่าทำอะไรให้เร็วและถูกต้อง เราต้องมีการรายงานเรื่องสภาพคล่องทุกเดือน แล้วยังมีสรุปรายไตรมาส รายปี กลยุทธ์บริหารการเงินจะเป็นหน้าที่ผู้บริหาร เราจะช่วยมองเรื่องดอกเบี้ย ช่วยวิเคราะห์เรื่องสถานะการเงินโดยนำข้อมูลการเงินไปช่วยผู้บริหารวิเคราะห์ เช่น ถ้าจะเพิ่มเงินให้บุคลากรอีก 20% เงินที่มีอยู่จะพอหรือไม่”

ภัทริน จันทโรชาติ หัวหน้างานคลัง

“อยู่ที่นี้มา 27 ปีแล้ว เป็นลูกจ้างประจำ เป็นระดับปฏิบัติงานไม่มีลูกน้องระบบงานของผมเป็นงานที่ให้บริการผู้ป่วย รวมทั้งญาติหรือผู้มาใช้บริการทั้งหมด เราต้องให้บริการเพื่อให้คนไข้ประทับใจและเกิดความพึงพอใจทั้งเรื่อง

ความรวดเร็ว มารยาท ต้องมีจิตสำนึกเคารพในสิทธิของผู้ป่วย พนักงานเงินเปล
ทั้งหมดมี 47 คน หัวหน้าบรมเสมอเกี่ยวกับการให้บริการผู้ป่วยต้องบริการ
แบบมีจิตสำนึกตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ว่าผู้ป่วยทุกคนที่มาใช้บริการในโรงพยาบาล
ก็เปรียบเสมือนญาติของเรา เราให้บริการญาติเราอย่างไร เราก็ให้บริการผู้ป่วย
แบบนั้น

“ขั้นตอนการเงินเปล ตั้งแต่เริ่มรับผู้ป่วยทำอย่างไร ให้ผู้ป่วยเงินเปล
ด้วยความปลอดภัย วิธีเงินเปลอย่างไรให้ผู้ป่วยรู้สึกประทับใจ รู้สึกปลอดภัย
ถ้าเงินเปลไม่เสมอกันจะทำอย่างไร เข้าลิฟต์ต้องทำอย่างไร ต้องสอนกัน
หมดเลย เงินให้เร็วแต่ไม่หยาบ เร็วแต่นิ่มๆ ถ้าเจอพนักงานเงินแบบหยาบๆ
ต้องเรียกมาอบรมใหม่ ต้องติดตามดูกันตลอด เพราะเงินหยาบๆ ผู้ป่วยจะตกใจ
ไม่ประทับใจ อาจไปร้องเรียน ในฐานะเป็นพนักงานอาวุโสจะเข้าไปเตือน
เพราะการกระทำแบบนี้จะกระทบต่อหน่วยงาน หรือชื่อเสียงของโรงพยาบาล”

โชค เริ่มบาง เจ้าหน้าที่ขนย้ายผู้ป่วย

“ดูแลเรื่องการจัดบริการอาหารให้แก่ผู้ป่วย นิยามของการบริการคนไข้
คือ อาหารที่เราจัดให้คนไข้ต้องสะอาดและปลอดภัย บริการด้วยความรวดเร็ว
และทันต่อเวลา เรานำเอาทิศทางที่ผู้บริหารให้มาบริหารจัดการในงาน
โภชนาการไม่ว่าจะเป็นเรื่องกิจกรรมคุณภาพ และการทำงานเป็นทีม ในเรื่อง
โครงการพัฒนาระบบงาน เรากำหนดว่าหัวหน้างานจะต้องมีโครงการพัฒนา
งานปีละ 1 เรื่อง เรามีกลุ่ม CoP เรียนรู้เรื่องโภชนาการ จัดอาหารสุขภาพ
ขายให้แก่บุคลากรในราคาถูก เราส่งเสริมการลดขยะ ถ้าใครเอาภาชนะมาเอง
จะแถมผลไม้ให้ด้วย มีเวทีสุขภาพซึ่งเชื่อมต่อกับเรื่องของความผาสุกของ
บุคลากร”

ภัคจิรา เบญญาปัญญา หัวหน้างานโภชนาการ

คำว่าคุณภาพของคนใน ม.อ. ไม่ใช่คุณภาพเชิงเดียวของการปฏิบัติงาน
สิ่งที่คุณมาด้วยกันอย่างแยกกันไม่ออกในความเป็นคุณภาพของที่นี่คือ
จริยธรรม อาจจะมีกล่าวได้ว่าความมีจริยธรรมก็มีส่วนสร้างคนคุณภาพ และคน
ที่มีคุณภาพก็ต้องมีจริยธรรมสำหรับ ม.อ. คงไม่ผิดนัก

“ประเด็นของจริยธรรมสำหรับแพทย์ที่นี้มีการปลูกฝังมาตั้งแต่เป็น
นักศึกษาแพทย์ มีการยกย่องชมเชยอาจารย์แพทย์ที่เป็นตัวอย่างด้านจริยธรรม
ที่ดีเด่น เป็นลักษณะ Popular Vote จากทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่น อาจารย์
ท่านหนึ่งที่ได้รับรางวัลติดต่อกันมาตลอด ไม่ได้เป็นแบบอย่างเฉพาะเรื่องจริยธรรม
เวลาที่อยู่กับผู้ป่วยเท่านั้น แต่ท่านเป็นแบบอย่างของผู้ที่ทุ่มเท เสียสละเพื่อผู้ป่วย
เสมอ วันเสาร์-อาทิตย์มีเวรหรือไม่มีท่านก็ตาม เรียกท่านมาช่วยเมื่อไรท่านก็มา
ทุกครั้งที่ตรวจคนไข้ท่านต้องพูดว่าสวัสดีครับ ผมชื่อ นายแพทย์อะไร ไม่ใช่หมอ
ประจำตัวครับ แต่มีปัญหาบางอย่างที่ผมต้องเข้ามาดูแล ผมขออนุญาตตรวจครับ
อาจารย์จะให้เกียรติคนไข้เสมอ ผมก็ซึมซับในเรื่องการให้เกียรติคนไข้ ญาติคนไข้
เคารพสิทธิ์พึงมีของคนไข้ ท่านถ่ายทอดโดยการทำให้เห็น ผมคิดว่าสำคัญมาก
การสอนจริยธรรม พูดให้ไพเราะ เขียนด้วยคำหยาบๆ ใดๆ ก็ทำได้แต่ที่สำคัญ
ที่สุดคือ การทำด้วยชีวิต ท่านได้ทำแบบอย่างให้เห็นอย่างต่อเนื่องและเสมอมา
ไม่เคยเปลี่ยน คงเส้นคงวาตั้งแต่ต้นจนจบ ถึงวันนี้ยังคงเป็นอยู่”

นายแพทย์กิตติพงศ์ เรียบร้อย ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายโรงพยาบาล

“อาจารย์แพทย์ที่นี้เป็น Role Model ได้เป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็น
จริยธรรมในการดูแลผู้ป่วย แนวคิด วิธีปฏิบัติและการดำเนินชีวิต อย่างตอนที่
ผมเป็นนักเรียนแพทย์ โรคที่แพร่ระบาดในเวลานั้นคือ โรคเอดส์ โรงพยาบาล
แต่ละแห่งไม่ค่อยสนใจคนไข้โรคนี้ ทำให้คนไข้ไม่ได้รับการดูแลที่ดี แต่อาจารย์
แพทย์ที่นี้ท่านหนึ่งเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงในการดูแลผู้ป่วยโรคนี้ อาจารย์ดูแล

รักษาตัวโรค รวมไปถึงกาย จิต และวิญญาณ อาจารย์จะปลุกฝังสิ่งเหล่านี้ มาตลอด ให้เราดูแลคนไข้ไม่ใช่เฉพาะที่โรงพยาบาล ต้องดูแลที่บ้านด้วย ต้องถามอะไรบ้าง ติดตามอะไร อย่างไร และนำวิธีการนี้ไปติดตามคนไข้กลุ่ม โรคอื่นๆ ด้วย ทำให้เราดูแลคนไข้ได้ดียิ่งขึ้น อาจารย์จะเน้นย้ำให้เราเสียสละ อดทน พวกเราได้รับการสอนโดย Motto ของพระราชบิดามาตลอดเวลา อาจารย์แพทย์หลายท่านเดินตามแนวทางนี้ให้เราเห็นว่าทำได้ อยู่ได้ เราต้อง ทำให้ได้ นอกจากอาจารย์แพทย์แล้ว ยังมีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นด้วย

“คณะแพทย์กับโรงพยาบาลแห่งนี้มุ่งเน้นการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ ในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งคุณภาพการบริการ บุคลากรทุกคนได้รับการปลุกฝัง มาานานมาก ตอนที่เป็นักเรียนนักศึกษาแพทย์อาจไม่ค่อยรู้สึก ตอนที่เป็แพทย์ใช้ทุน ก็สัมผัสบ้างพอรู้ว่าคืออะไร แต่พอมาเป็นอาจารย์แพทย์ก็ต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น ทั้งในเรื่องคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ การประกันคุณภาพทั้งการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การรักษาพยาบาล งานวิจัย ผมคิดว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะอยู่ ไปเรื่อยๆ เพราะได้รับการปลุกฝังมาตลอด”

นายแพทย์รังสรรค์ ภูรยานนทชัย

อาจารย์ภาควิชาอายุรกรรมศาสตร์

“จริยธรรมเป็นสิ่งที่เราเน้นเพราะการเรียนรู้แบบนี้ไม่ได้เรียนรู้ได้ ในห้องเรียน เราอยากจะทำเป็น Role Model ให้เขาดู ควรทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่ชั้นปีเดียว เราจะเชื่อมโยงเข้าไปในรายวิชา วิธีการก็คือ จะตั้งกลุ่ม อาจารย์ที่สอนวิชานี้ เริ่มสอนตั้งแต่ชั้นปี 2 จากประเด็นปัญหาต่างๆ ปี 3-4 ก็ใช้ประเด็นที่ยากขึ้น เข้ามาสู่ชีวิตมากขึ้น กลยุทธ์คือ ใช้กลุ่มอาจารย์ที่เป็น Expert เพราะการสอนเรื่องนี้ไม่ใช่่ง่าย เริ่มต้นมีกลุ่มอาจารย์สายบัว ที่สนใจสอน มี Core Group อยู่จำนวนหนึ่งที่ทำเรื่องนี้ มีการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ในการสอนจะให้นักศึกษาเรียนรู้จาก Scenario และมีการนำประเด็นที่น่าสนใจ

มาในวันที่นักศึกษาทำกิจกรรม หากนักศึกษามีพฤติกรรมที่ไม่ดีคนปกติจะเรียกมาพูดคุย ตักเตือน แต่ส่วนใหญ่บุคลากรที่นี่จะได้รับการชมเชยมากกว่าใครได้รับการชมเชยแบบระบุตัว เราก็มักมีกรนำมาติดบอร์ดเพื่อเป็นตัวอย่าง และสร้างความรู้สึที่ดีๆ ต่อคนในองค์กร”

นายแพทย์สิทธิโชค อนันตเสรี

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและแพทยศาสตร์ศึกษา

อาจจะกล่าวได้ว่า การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งคุณภาพและจริยธรรมในโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ เริ่มต้นขึ้นพร้อมกับการลงเสาเข็มของโรงพยาบาลแห่งนี้ก็ไม่ผิดนัก เพราะเมื่อเริ่มเปิดทำการ ผู้บริหารก็เริ่มต้นสื่อสารและดำเนินการในเรื่องดังกล่าวควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานประจำวันทันที รางวัลการรับรองคุณภาพที่ได้รับ รวมถึงการยอมรับจากประชาชนภาคใต้ 14 จังหวัด เป็นสิ่งที่ยืนยันได้ดี จนถึงปัจจุบันการดำเนินการด้านคุณภาพก็ยังคงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรของโรงพยาบาลได้นำเอาคุณภาพและจริยธรรมเป็นเครื่องชี้นำในการในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งเน้นคุณภาพและจริยธรรม ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจ และความพร้อมใจ

ถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงพยาบาลจะมีแนวคิดที่ชัดเจนเรื่องคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นและปักธงในเรื่องนี้ตลอดมา โดยมีการนำเครื่องมือบริหารคุณภาพใหม่ๆ เข้ามา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กร อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญก่อนที่จะดำเนินการใดๆ ก็คือ การสร้างความเข้าใจ และพร้อมใจของบุคลากร ทั้งระดับหัวหน้างานและพนักงาน ทั้งในการประชุมที่กำหนดเป็นทางการ เช่น การประชุมคณบดีพบหัวหน้างาน สื่อสารผ่านโครงการพัฒนางาน ผู้บริหารจะให้เวลาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรทำความเข้าใจ บอกถึงเหตุผลว่ามี

ปัญหาอย่างไร ต้องทำอย่างไร พนักงานจะได้รับประโยชน์อย่างไร เช่น เมื่อผู้บริหารนำ HA เข้ามาใช้ จะเริ่มด้วยการประกาศนโยบาย แล้วจัดประชุมเพื่อชี้แจงให้รู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด ผู้บริหารระดับสูงจะมีส่วนอย่างไร แล้วให้ผู้บริหารระดับกลางไปสื่อสารต่อ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะสื่อสารอย่างต่อเนื่องเป็นการกระตุ้นและแสดงให้เห็นถึงความจริงจังในการดำเนินการ หรือการที่โรงพยาบาลจะนำระบบ มอก. 18000 มาใช้ผู้บริหารจะชี้แจงทำความเข้าใจว่าเป็นเรื่องความปลอดภัยของพนักงานเอง ในระยะเริ่มแรกที่มีพนักงานบางกลุ่มไม่เห็นด้วย ผู้บริหารก็ไม่ใช้วิธีสั่งหรือบังคับ แต่จะให้เห็นประโยชน์เองจากกลุ่มที่สมัครใจทำ แล้วค่อยๆ ขยายผลออกมาเอง ในการพัฒนางานผู้บริหารให้คนทำงานสามารถเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมด้วยตนเอง โดยให้เกียรติว่าคนทำงานย่อมรู้ดีที่สุดว่าอะไรที่เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ การให้อิสระในการเลือกเช่นนี้ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานตามมา

2. ให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร สิ่งที่ทำควบคู่ไปกับการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร ก็คือ การให้ความรู้ในเรื่องนั้นๆ แก่บุคลากรทุกระดับ ด้วยการฝึกอบรม สัมมนา ฟ้าไปดูงาน ซึ่งเริ่มทำตั้งแต่ก่อนเปิดทำการเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากร และในการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ นั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ไปเรียนรู้ให้เข้าใจก่อนเสมอ จนสามารถเป็นวิทยากรคนแรกขององค์กรได้ เมื่อผู้บริหารรู้อะไร ก็มีส่วนสำคัญที่จะโน้มน้าวบุคลากรได้ง่ายขึ้น โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ระดับอาจารย์แพทย์ ไปจนถึงพนักงานระดับล่าง ทุกคนมีโอกาสได้รับการอบรมด้วยกันทั้งสิ้น มีงบประมาณที่จัดไว้สำหรับการฝึกอบรมของแต่ละคนทุกปี และแต่ละหน่วยงานก็ยังมีงบประมาณให้จัดฝึกอบรม สัมมนา ไปดูงาน เพื่อการพัฒนาของหน่วยงานนั้นๆ อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น ผู้บริหารยัง

เอาใจใส่กับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้มีคุณภาพตามเป้าหมาย โดยการคัดสรรวิทยากร หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ในประเทศมาฝึกอบรมบุคลากร และลงทุนในเรื่องนี้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด เช่น นำหลักสูตรของ John Robert Power มาอบรมให้บุคลากรสายสนับสนุนเพื่อยกระดับการบริการ ด้วยการสร้างพฤติกรรมที่ดีในการให้บริการ ซึ่งได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ Service Quality Process ในเวลาต่อมา

3. สร้างเวทีการแสดงผลงานและเรียนรู้ร่วมกัน

วิธีปฏิบัติที่มีส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการปลุกฝังวัฒนธรรมการมุ่งเน้นคุณภาพและจริยธรรมในองค์กรคือ กิจกรรมเสนอผลงาน ซึ่งเป็นเสมือนเวทีที่ให้พนักงานได้แสดงความสามารถ ได้พัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้เรียนรู้ร่วมกัน พนักงานทุกระดับจะมีเวทีในการนำเสนอผลงานในสายสนับสนุนผ่านกิจกรรม QC สายแพทย์ผ่านกิจกรรม QA โดยกิจกรรม QC จะจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง กิจกรรม QA ปีละ 4 ครั้ง กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกปีละหลายครั้ง ผู้บริหารจะสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้ใช้เวทีนี้ในการพัฒนาตนเอง โดยให้มีโอกาสนำเสนอผลงาน และผู้บริหารจะร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ทุกครั้ง วิธีการปฏิบัติที่ดีจะได้รับการถ่ายทอดและนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร จากเวทีนี้ด้วยการเรียนรู้ร่วมกันอีกด้วย

4. การติดตามผลและให้คำปรึกษา

ผู้บริหารทุกท่านของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ จะมีการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรค การติดตามผลที่เป็นทางการก็คือ ในการประชุมหัวหน้างาน ผู้บริหารตามวาระที่กำหนด แต่การติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการนั้นเป็นที่รู้กันว่า ผู้บริหารจะเดินเข้ามาคุยเรื่องงานกับพนักงานได้ตลอดเวลาด้วยความเอาใจใส่ ทำให้พนักงานต้องตื่นตัวที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็รู้สึกอบอุ่นใจ สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีอีกประการหนึ่งก็คือ

เมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะไม่ได้หาคนทำผิด แต่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งที่ผิด เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และหาทางป้องกัน ไม่ให้มีความผิดเกิดขึ้นซ้ำ

5. การถ่ายทอดด้วยตัวอย่างและเรื่องเล่า

ความยากของการสร้างจิตสำนึกนั้น อยู่ตรงที่ความเป็นนามธรรม จับต้องได้ยาก ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์จึงใช้การสร้างต้นแบบ ทั้งด้วยตัวของผู้บริหารเอง อาจารย์แพทย์ หัวหน้างาน ทั้งในเรื่องคุณภาพ การรักษาพยาบาล คุณภาพการให้บริการซึ่งหมายถึงการให้บริการด้วยใจ และคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ นั่นคือ การให้เกียรติคนไข้ และญาติคนไข้ในฐานะของความเป็นมนุษย์ และปฏิบัติต่อคนไข้และญาติคนไข้เหมือนเป็นญาติของตน ในเรื่องของจริยธรรมก็คือ การเน้นสิทธิของผู้ป่วย ไม่ว่าจะรุกรานใดๆ ก็ตามต้องมีความโปร่งใส ผู้บริหารได้มีการสร้างระบบคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อให้การตัดสินใจใดๆ มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจโดยพลการ นอกจากนั้น การใช้เรื่องเล่าจากรุ่นสู่รุ่นในเรื่องราวที่ตีงามของการประพฤติปฏิบัติ การนำเอากรณีศึกษาต่างๆ มาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรทุกคนยึดมั่นเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในองค์กร

“Motivation is everything.
You can do the work of two people,
but you can't be two people. Instead,
you have to inspire the next guy
down the line and get him to inspire
his people.”

Lee Iacocca

บทสรุป

ด้วยการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการ และมีความต่อเนื่องด้านแนวคิดและนโยบายจนถึงปัจจุบัน ทำให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ในปี พ.ศ. 2550 นั่นคือ “การเป็นคณะแพทยศาสตร์ชั้นนำของประเทศ” ด้วยความสามารถในการรักษาพยาบาล ความเชี่ยวชาญของแพทย์ในการรักษาโรคยากและซับซ้อน ความก้าวหน้าในงานวิจัยของอาจารย์แพทย์ จนทำให้สามารถขึ้นนโยบายบางส่วนด้านการแพทย์ให้แก่ประเทศได้ นอกจากนี้ ด้านการให้บริการก็เป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีมาตรฐาน มีพฤติกรรมที่ดีในการให้บริการของบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการให้บริการที่มุ่งเน้นความเท่าเทียมและคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการมุ่งเน้นคุณภาพและจริยธรรม ด้วยการสร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งการให้ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ และที่สำคัญที่สุดคือ การทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดี ร่วมคิดร่วมทำด้วยการยึดมั่นในปรัชญาชั้นนำขององค์กรนั่นคือ “การถือเอาประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง”

จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มีวิธีการในการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรสามารถพึ่งตนเองได้ และเป็นที่พึงของประชาชนใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผู้บริหารจึงกำหนดทิศทางขององค์กรในการสร้างระบบงานที่มีคุณภาพ เริ่มต้นจากการพัฒนาดคน เพื่อให้คนไปพัฒนาระบบงาน โดยมีโครงการพัฒนางานของบุคลากรทุกระดับเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารจะนำเครื่องมือใหม่ๆ ในการบริหารคุณภาพเข้ามา บัณฑิตคนในองค์กรได้นำไปปรับใช้ในงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในทุกเครื่องมือ ผู้บริหารจะเป็นผู้ไปศึกษาด้วยตนเองก่อน จนแน่ใจว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง จึงนำเข้ามาใช้ ทำให้การสร้างคุณภาพในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทุกคนในทุกหน่วยงานเข้าใจในจุดมุ่งหมายนั้น สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าคุณภาพในงานของตนคืออะไร มีเป้าหมายอย่างไร

2. สร้างกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินการที่ดีที่สุด

ผู้บริหารได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการตามพันธกิจแต่ละด้าน โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน สื่อสารให้พนักงานในองค์กรทุกระดับได้รับทราบทั้งในการประชุมที่กำหนดเป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยการให้คำปรึกษา รวมถึงการวางระบบงานให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร เช่น ในพันธกิจที่ 1 ผลิตและพัฒนาแพทย์ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและคุณธรรมให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคม โดยเน้นการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษา การจัดกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล ในการวางกลยุทธ์มีการกำหนดวิธีการในการรับอาจารย์แพทย์ วิธีการคัดเลือก การกำหนดภารกิจ การพัฒนา เป็นต้น การวางกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้บุคลากรทุกระดับมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับในเวลาต่อมา

3. สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

องค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย หากคนในองค์กรไม่ “Buy in” ในนโยบายของผู้บริหารที่ได้ถ่ายทอดลงมา เนื่องจากการถ่ายทอดตามกระบวนการตามลำดับขั้นนั้น ไม่อาจรับประกันได้ว่าคนในองค์กรจะปฏิบัติตาม หรือถ้าปฏิบัติตามก็ไม่อาจรับประกันได้ว่าจะประสบความสำเร็จตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ แต่ถ้าหากทำให้คนในองค์กร “Buy in” ความสำเร็จก็อยู่แค่เอื้อม อย่างไรก็ตาม การทำให้คนในองค์กรตกลงปลงใจด้วยนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นเรื่องของความเต็มใจทำที่อำนาจการบริหารไม่สามารถเข้าถึงได้ ผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง ตั้งแต่เริ่มต้นการพัฒนาองค์กร จะไม่มีการบังคับหรือสั่งการในการดำเนินการใดๆ แต่จะค่อยๆ สร้างความเข้าใจ จนพนักงาน “Buy in” และสร้างการมีส่วนร่วมความเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาองค์กร การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนในกระบวนการทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถทำได้อย่างค่อนข้างราบรื่น จากความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนา

4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม

อาจจะกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของผู้บริหารโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มาจากความศรัทธาและเชื่อมั่นของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ ด้วยการมุ่งเน้นในเรื่องของจริยธรรมมาตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดการวางระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญไม่ได้มีสิทธิ์ขาดอยู่ที่ผู้บริหาร แต่จะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมอยู่เสมอ มีการปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรม ถ่ายทอดแนวคิดจากรุ่นสู่รุ่น และบรรจุหลักสูตรด้านจริยธรรมในการเรียนการสอนของคณะแพทยศาสตร์ จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกระดับสามารถ

หยิบแบบอย่างด้านจริยธรรมของผู้บริหารมาอธิบายได้อย่างชัดเจน ไม่เฉพาะเรื่องของความโปร่งใส เป็นธรรม แต่ยังหมายถึงความเมตตา อาหารการเอาใจใส่ในฐานะผู้ใหญ่ที่มีต่อผู้น้อย ทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กรณีศึกษา *Best Practices* ภาวะผู้นำ Leadership, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545
- กรณีศึกษา *Best Practices TQC Winner 2007*, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552
- ชุนทอง ลอเสรีวานิช, แปล. *Good to Great* แปลจาก *Good to Great*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2546
- ญาณีณี, แปล. *สู่ชัยชนะ* แปลจาก *Winning*. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์ HOW TO, 2551
- ณิชญา สิ้นตระการผล และวันดี ม่านศรีสุข, แปล. *ผู้นำแห่งความสำเร็จ* แปลจาก *Corporate Catalysts*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บิสดิต (ในเครือเอ็กซเปอร์เน็ท บู้คส์), 2549
- นรินทร์ องค์อินทรี, แปล. *สุดยอดผลงานของ Drucker* แปลจาก *Harvard Business Review*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548
- Core Value. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.businessdictionary.com/definition/core-values.html> (วันที่ค้นข้อมูล : 23 กรกฎาคม 2546).
- Michael E. Rock, Ed. D. (2000) : *The 7 Pillars of Visionary Leadership, Pillar V- Mentoring*. Retrieved July 23, 2009 from <http://www.canadaone.com/ezine/july99/leadership8.html>
- Seth Kahan (2008) : *Visionary Leadership*. Retrieved July 23, 2009 from <http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/visionary-leadership>
- *Visionary Leadership*. Retrieved July 23, 2009 from http://www.motivation-tools.com/workplace/visionary_leadership.htm

กิตติกรรมประกาศ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่งจากโรงพยาบาล
สงขลานครินทร์ ดังมีรายนาม ต่อไปนี้

1. รศ.นพ.สุเมธ	พีรภูมิ	คนบตี
2. นพ.กิตติ	ลิมอภิชาติ	อดีตคนบตี
3. รศ.นพ.เรืองศักดิ์	ลีธนาภรณ์	รองคนบตีฝ่าย รพ. และผู้อำนวยการ รพ.
4. นพ.สุเชษฐ์	ชินไพโรจน์	รองคนบตีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. นพ.สิทธิโชค	อนันตเสรี	รองคนบตีฝ่ายวิชาการและแพทยศาสตร์ศึกษา
6. นพ.กิตติพงศ์	เรียบร้อย	ผู้ช่วยคนบตีฝ่ายโรงพยาบาล
7. นพ.ธนะรัตน์	บุญเรือง	หัวหน้าภาควิชาออร์โธปิดิกส์
8. นพ.พุมิตศักดิ์	พุทธิวิบูลย์	หัวหน้าภาควิชาศัลยศาสตร์
9. นพ.กรีธา	ธรรมคำภีร์	หัวหน้าภาควิชาอายุรกรรม
10. นพ.ศุภชัย	เจนจินดามัย	อาจารย์ภาควิชากุมารเวชศาสตร์
11. นพ.รังสรรค์	ภูรยานนทชัย	อาจารย์ภาควิชาอายุรกรรมศาสตร์
12. นพ.สุนทร	วงษ์ศิริ	อาจารย์ภาควิชาออร์โธปิดิกส์
13. นพ.ธีระ	พีร์วิชสุทธิ์	ประธานสถาบัน NKC
14. พญ.จิตเกษม	สุวรรณรัฐ	อาจารย์ภาควิชาสูติ-นรีเวชวิทยา
15. คุณพิชยา	ศรเลิศล้ำวานิช	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
16. ภญ.เนาวนิตย์	ทฤษฎีคุณ	หัวหน้าฝ่ายเภสัชกรรม
17. คุณสมสมัย	สุธีรศานต์	หัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล
18. คุณราศรี	แก้วนพรัตน์	ผู้ตรวจการพยาบาล
19. คุณลักษมี	สารบรรณ	หัวหน้าแผนก OPD
20. คุณวันดี	ชุนทวีกสิิต	หัวหน้าแผนก OPD
21. คุณนิตยา	ไกรวงศ์	หัวหน้าหอผู้ป่วย
22. คุณจากรุวรรณ	บุญรัตน์	หัวหน้าหอผู้ป่วย
23. คุณณนุดา	ศรีสุทธิพรสกุล	หัวหน้างานเวชภัณฑ์กลาง
24. คุณจารุ	คัตตพันธ์	หัวหน้างานวิศวกรรมซ่อมบำรุง
25. คุณจงดี	มิ่งเมือง	หัวหน้างานเงินรายได้

- | | | |
|----------------|---------------|----------------------------------|
| 26. คุณอุษณีย์ | ธรรมสุพรรณ | หัวหน้ากองเจ้าหน้าที่ |
| 27. คุณดวงพร | ศรีพงศ์พันธุ์ | หัวหน้างานสารบรรณ |
| 28. คุณชุตติมา | แก้วมี | หัวหน้างานนโยบายและแผน |
| 29. คุณภัทริน | จันทร์โชติ | หัวหน้างานคลัง |
| 30. คุณชลัมพร | กุลวิจิตร | หัวหน้างานพัสดุ |
| 31. คุณภัคจิรา | เบญญาปัญญา | หัวหน้างานโภชนาการ |
| 32. คุณอัมพา | อาภรณ์ทิพย์ | เลขานุการภาควิชาสูติ-นรีเวชวิทยา |
| 33. คุณบุญสม | ธีระวัฒน์พงศ์ | หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 34. คุณจรรยา | แก้วมี | เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| 35. คุณโชค | เริ่มบาง | เจ้าหน้าที่ขนย้ายผู้ป่วย |

“ผู้บริหารของที่นี่นโยบายจะชัดเจน แล้วประกาศให้ทุกคนรับรู้ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงในแต่ละจุดที่ประกาศหรือตั้งไว้”

นิตยา ไกรวงศ์ หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

“ผู้บริหารทุกยุค จะเน้นมากโดยเฉพาะความซื่อสัตย์สุจริต เป็นเหมือน วัฒนธรรมองค์กร เราเชื่อใจว่าผู้บริหารมีธรรมาภิบาล”

ชลัมพร กุลวิจิตร หัวหน้างานพัสดุ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์

“นอกจากนำอย่างมีทิศทาง และมีกลยุทธ์แล้ว ผู้นำยังให้ทั้งความคิด และเป็นพี่เลี้ยง อะไรที่ติดขัด คิดไม่ออก ทำแล้วเกิดปัญหา สามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา”

จงดี มิ่งเมือง หัวหน้างานเงินรายได้ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
