

**สรุปการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 9**  
**เรื่อง การปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ**  
**ณ ห้องรัชดาบอลรูม โรงแรมเอส ซี พาร์ค กรุงเทพมหานคร**

สำนักงาน ก.พ.ร. โดยสำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ได้จัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ครั้งที่ 9 เรื่อง การปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ในวันพุธที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 ณ ห้องรัชดาบอลรูม โรงแรมเอส ซี พาร์ค ให้กับหน่วยงานนำร่องจากกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยผู้แทนจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัย กรมควบคุมโรค กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สุพรรณบุรี โรงพยาบาลนครปฐม โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ โรงพยาบาลอุดรดิตถ์ โรงพยาบาลตรัง โรงพยาบาลอ่างทอง โรงพยาบาลวชิระภูเก็ต หน่วยงานละ 8 คน โดยเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ดร.อาชว์ เตาลานนท์ รองประธานกรรมการเครือข่ายภาคคุณวิฑูรย์ สิมะโชคดี อธิบดีกรมโรงงานอุตสาหกรรม นายแพทย์สุวิชัย สุนทรธำมรงค์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก มาเป็นวิทยากรร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ความสำเร็จเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานตนเองให้หน่วยงานอื่น ๆ ได้รับฟังสามารถ นำแนวทางไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองได้ โดยมี รศ.ดร.ก้องกิติ พุสสวัสดิ์ รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มาเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ต่อมา นายแพทย์วิฑิต อรรถเวชกุล ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม และคุณเรวัต ใหญ่แก้ว บริษัทปูนซีเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด มาเป็นวิทยากรในการบรรยายและแลกเปลี่ยนความรู้พร้อมทั้งแนะนำเทคนิคการกระตุ้นความคิดคนในองค์กรให้เกิดการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

**นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ ประธาน อ.ก.พ.ร. ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม** กล่าวต้อนรับและเปิดงานประชุมสัมมนา โดยชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ดำเนินการจัดการประชุมสัมมนา “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” ในครั้งนี้ เพื่อผลักดันการใช้เครื่องมือด้านการบริหารความรู้เข้ากับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และเพื่อให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งต้องการพัฒนาความรู้ในสวนราชการให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ สำหรับการประชุมสัมมนาในหัวข้อการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมในองค์กรของหน่วยงานภาครัฐในครั้งนี้ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จกับหน่วยงานที่มีความสนใจจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ยังมุ่งหวังที่จะให้ “เวทีปัญญา สัมมนาเวที” เป็นเวทีที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นและสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในหน่วยงานสังกัด

กระทรวงสาธารณสุขได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการผลักดันและพัฒนาคุณค่าใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรต่อไป

**รศ.ดร.ก้องกิติ พุสวัสดี รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์** ได้กล่าวแนะนำวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและภาคเอกชนที่ให้เกิดความร่วมมืออภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กร

**ดร.อาชว์ เตาลานนท์ รองประธานกรรมการเครือเจริญโภคภัณฑ์**

ได้นำเสนอแนวคิดและประสบการณ์ของบริษัทที่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนเมื่ออยู่มานานจะเริ่มมีวัฒนธรรมประเพณีในการปฏิบัติ มีค่านิยมขององค์กร ทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนจะต้องยึดถือ ซึ่งการปฏิบัติจะถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง สิ่งเหล่านี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate Culture เช่น ค่านิยมของ รพ.บ้านตาก ที่มีการทำงานเป็นทีม มีความอดทน มีความขยัน หรือบางองค์กรเกิดการแตกแยก มีการแย่งชิงตำแหน่งกัน ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ โดยธรรมชาติทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เมื่อมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้ ในภาคธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะการที่จะทำให้ค่านิยมและประเพณีในการปฏิบัติสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร สำหรับความเกี่ยวข้องของวัฒนธรรมองค์กรกับธุรกิจนั้น ปกติแล้วธุรกิจจะต้องมีความรู้ เงินทุน กำลังคน เครื่องจักร อุปกรณ์ การบริหารธุรกิจก็ต้องมีการเงิน ลูกค้า กระบวนการ พนักงาน เมื่อบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพก็จะมีผลตอบแทนคือกำไร แต่ในปัจจุบันมีสิ่งที่จะต้องทำมากกว่าการบริหารจัดการธุรกิจภายใน เนื่องจากธุรกิจได้รับแรงกดดันจากสังคมให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม หรือที่เรียกว่า ให้มีธรรมาภิบาล โดยให้ความเป็นธรรมกับผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อย นอกจากนี้ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจรายใหญ่ หรือรายย่อย จะต้องคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม คู่ค้า คู่แข่งขัน ชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นกระแสที่กดดันผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจจึงต้องคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ไม่เพียงเฉพาะผู้ถือหุ้นและพนักงานภายในองค์กรเท่านั้น ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมด้วย (Corporate Social Responsibility - CSR) ด้วย และการจะทำการสิ่งเหล่านี้ให้สำเร็จจะต้องใช้กระบวนการตัดสินใจ ต้องอาศัยความมีเหตุผล ความพอประมาณ ความเสี่ยงต่าง ๆ ให้เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งก็คือใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่ในกรอบกระบวนการตัดสินใจของธุรกิจ ต้องอาศัยความรู้ คุณธรรม สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น แต่ก่อนองค์กรดูแลเรื่องภายในไม่ได้ดูเรื่องภายนอกองค์กร ไม่ได้มองสังคม ดังนั้นธุรกิจในปัจจุบันไม่เพียงแต่บริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ มีกำไร แต่ต้องคำนึงถึงธรรมาภิบาล ความรู้ คุณธรรม กระบวนการตัดสินใจ และต้องสร้างจิตวิญญาณในธุรกิจด้วย การสร้างจิตวิญญาณในธุรกิจ คือ การทำให้ธุรกิจมีวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรก็จะเป็นกระบวนการในการสร้าง

จิตวิญญาณให้แก่ธุรกิจ ดังนั้นในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความจำเป็นมาก การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือ จิตวิญญาณของธุรกิจ ในโรงงานหรือบริษัทต่าง ๆ นั้นต้องสร้างขึ้น ด้วยกิจกรรม ด้วยการกระทำจึงจะเกิดผล เดิมบริษัทซีพีขายอาหารสัตว์ ต่อมาได้ทำบริษัทเทเลคอม เอเชีย ซึ่งได้รับสัมปทานให้ติดตั้งโทรศัพท์มากกว่าสองล้านเลขหมาย จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องทำให้ทันเวลา ประกอบกับบริษัทก็ไม่ได้มีความพร้อมในเรื่องบุคลากรที่มีความรู้ จึงต้องรวมคนจากหลายหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน โดยมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งที่ท้าทายก็คือ จะทำอย่างไรให้ทุกคนทำงานร่วมกันให้ได้ โดยเริ่มจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยการสร้างชมรม เช่น ชมรมกอล์ฟ ชมรมนั่งสมาธิ ฯลฯ เพื่อเป็นการดึงคนที่มีความแตกต่างกัน แต่สนใจในสิ่งเดียวกันมารวมตัวกัน ทำให้เริ่มคุยกัน มีสมาคม มีสังคมใหม่เกิดขึ้น โดยมีเป้าหมาย 2 ส่วน คือ เป้าหมายทางธุรกิจ และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นในเรื่องการสื่อสารพูดจากันเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ CCO (Chief Communicator Officer) สื่อสารกับทุกหน่วยงาน รับฟังความเห็น เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สิ่งที่ทำเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม คือ 5 ส, ISO 9000, Service Excellence มีการประเมินผลเป็นรูปธรรมทุกเดือน จัด Raking โดยสามอันดับสุดท้ายจะได้รับเกียรติร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานดีขึ้น มีการประชุมติดตามความคืบหน้า มีการทำ Productivity โดยทำจาก Bottom up ขึ้นมาในลักษณะที่คล้าย QCC มีการทำ Buddy Program สำคัญคือผลที่เกิดขึ้นทำให้พนักงานสามารถพูดจากันได้ ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ต้องใช้เวลาถึง 4-5 ปี ทำให้บริษัทมีผลการปฏิบัติงานดี สามารถติดตั้งโทรศัพท์ได้รวดเร็วกว่าเป้าหมาย เนื่องจากบริษัทมีผลิตภัณฑ์หลายอย่าง ทำให้เห็นความสำคัญของการแข่งขัน แต่เดิมภาพพจน์ของบริษัทมีแต่คนรุ่นเก่าก็มีการเปลี่ยนภาพพจน์ใหม่ให้ทันสมัย ต่อมาพนักงานของ True ก็เริ่มเน้นความเป็นวัยรุ่นมากขึ้น ในปัจจุบันผู้บริหารบางคนก็ใส่กางเกงยีนส์มาทำงาน มีคนรุ่นใหม่มาทำงานมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรก็เปลี่ยนไป ซึ่งโดยภาพรวมจะเน้นให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติ สังคม และผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ

สรุปในภาพรวมแล้ววัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างได้และมีความจำเป็นกับธุรกิจ ซึ่งต้องสร้างให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยการทำกิจกรรมภายในองค์กร เพราะการปฏิบัติจะนำไปสู่ความรู้ ความเข้าใจ และสิ่งสำคัญผู้นำต้องลงมือทำเอง และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม และทำอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ จึงจะเกิดขึ้นได้

**รศ.ดร.ก้องกิติ** ได้สรุปเพิ่มเติมว่า ในปัจจุบันวิถีชีวิตเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการสร้างจิตสำนึก เป็นสิ่งที่ท้าทาย ควรมีการวางแผน มีการสร้างบรรยากาศ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำกิจกรรม และมองอนาคตเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้น

## คุณวิฑูรย์ สิมะโชคดี อธิบดีกรมโรงงานอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการตัวเองใหม่ ต้องคิดใหม่ ทำใหม่ คิดนอกกรอบ ซึ่งในการปฏิบัติจริงนั้นทำได้ยาก เมื่อมีความกดดัน มีข้อเรียกร้องรวมทั้งมีความคาดหวังของประชาชนต่อภาครัฐมากขึ้น จึงทำให้ข้าราชการทำงานแบบเดิมไม่ได้ ท่านอธิบดีได้พยายามขยายแนวความคิดเรื่องจิตวิญญาณของการให้บริการ ซึ่งสิ่งสำคัญของการทำงานในวันนี้เป็นการทำให้ทุกคนทำงานได้สอดคล้องกัน (Alignment) มีความต่อเนื่องเป็นเป้าหมายเดียวกันเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้นการทำงานในปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่าถ้าภาคเอกชนทำได้ ทำไมภาครัฐจะทำได้ ยกตัวอย่างเช่น การถามห้องประชุมสัมมนาตามโรงแรมต่าง ๆ ซึ่งได้พบบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของพนักงานเปิดประตู จึงเกิดคำถามขึ้นว่า ใครเป็นผู้สร้างบุคลิกภาพของพนักงานเปิดประตูเหล่านั้น ใครเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ใครเป็นผู้สร้างจิตวิญญาณของการให้บริการให้เกิดขึ้น ซึ่งท่านอธิบดีมีความเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ที่อยู่ระดับล่างเป็นคนทำให้เกิดขึ้น แต่ผู้บริหารเป็นคนสร้างการเปลี่ยนแปลง ท่านได้อ่านหนังสือและเจอคำว่า ASSA หรือที่เรียกว่า อาสา ทำงานอย่างมืออาชีพ ไม่เกียจงาน ทำได้ตามที่ประชาชนคาดหวังได้ ปัจจุบันปัญหาของข้าราชการคือการเกียจงาน ดังนั้นเราจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการอาสาขึ้น คือ การทำเอง โดยไม่ได้ถูกสั่งให้ทำ

เนื่องจากบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการมี 2 อย่าง คือ Staff Function และ Line Function ซึ่ง Staff Function มีหน้าที่สนับสนุนเป็นคนช่วยให้ Line Function เจริญเติบโตและดำเนินการไปได้ด้วยดี เช่น กรมโรงงาน มีหน้าที่ตรวจจับโรงงานหรือมีหน้าที่เกื้อหนุนให้โรงงานเกิดขึ้นได้ โดยให้เจ้าหน้าที่ในโรงงานมีจิตวิญญาณในการรับผิดชอบต่อสังคม เพราะฉะนั้นภาครัฐส่วนใหญ่จะมี Staff Function ดังนั้นจึงต้องใช้ Advise Assist Service Support คือ

Advise ให้คำแนะนำ

Assist ให้ความช่วยเหลือ

Service ให้บริการ

Support สนับสนุนจนเจ็อ

ท่านอธิบดีได้เปิดตัวโครงการอาสาอย่างมืออาชีพ โดยใช้คำว่า ASSA และใช้ชื่อไทยว่า “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” มืออาชีพ คือ สิ่งที่เราทำได้ตามที่ประชาชนคาดหวัง อาสาอย่างมืออาชีพ คือ ข้าราชการต้องมีความรู้จริง และต้องแนะนำได้ มีความรับผิดชอบ คุณภาพในงานบริการมี 2 ส่วน คือ ทำงานด้วยความเต็มใจ และทำงานเพราะถูกบังคับ การทำงานที่มีคุณภาพนั้นต้องมาจากใจ ไม่ได้เกิดจากการสั่งการ ไม่ใช่อยู่ที่คู่มือ ในการทำโครงการอาสาได้หาแนวร่วมโดยประชุมผู้อำนวยการและได้ทีมงานมาทั้งหมด 7 คน ท่านอธิบดีเป็นหัวหน้าทีมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยการ **ยิ้มทัก ผูกรัก เพิ่มมิตร** พยายามสร้างบรรยากาศ ชยันพูด มีการประชุมกันทุกวันพฤหัสบดี นำกิจกรรมมาร่วมกันทำงาน เป็นต้นว่า การปลูกต้นไม้แห่งการอาสาเป็นต้นคริสต์มาสแล้วให้คนในองค์กรเขียนว่าอยากจะให้สำนักงานปลัดกระทรวงไปสู่

เป้าหมาย.... ต้องดูว่าวิสัยทัศน์ในการบริการมีอย่างไรบ้าง เช่น มีการคัดเลือกนักอาสาดีเด่น มีการบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องลงมือทำเอง ตัวอย่างเช่น ในวันที่ 13 ก.พ. 52 ท่านไปเดินแจกดอกไม้ให้กับผู้ได้รับงานอาสา ซึ่งเริ่มแรกในการทำงานอาสานั้น ยาก แต่เน้นการลงไปปฏิบัติจริง ๆ เหมือนโรงพยาบาลบ้านตากที่เดินไปหาชุมชน นอกจากนี้ยัง ต้องเลือกผู้ที่เหมาะสมมาทำ ซึ่งก็คือการสะกิดให้ข้าราชการทุกคนรับรู้ถึงจิตวิญญาณของการ เป็นข้าราชการ และให้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาให้ปรากฏ สภาพการเกีย่งงานของภาค ข้าราชการก็จะค่อย ๆ ลดลงจากการอาสาดังกล่าว ซึ่งกรมโรงงานได้ทำมาแล้ว 3 ปี

ปีที่ 1 โครงการอาสาสมัครอาชีพ

ปีที่ 2 โครงการอาสาสู่ความเป็นเลิศ

ปีที่ 3 โครงการอาสาสู่ความเป็นเลิศ

**รศ.ดร.ก้องกิติ** ได้สรุปเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นสร้างได้แต่ต้องมีความ สม่่าเสมอและต่อเนื่อง วัฒนธรรมในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องมีกิจกรรม ต้องมีการเล่าเรื่องที่สืบทอด กัน และต้องเน้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกจึงจะทำให้มีวัฒนธรรมดี ๆ เกิดขึ้น

**นายแพทย์สุวิชัย สุทธิมนตรีรัตน์** ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตาก

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชนเล็ก ๆ ขนาด 60 เตียง บุคลากรประมาณ 170 คน ประชากรประมาณ 50,000 – 60,000 คน วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล คือ **โรงพยาบาล บ้านตาก สะอาดและสวย ดีพร้อมด้วยการบริการ พนักงานสามัคคี เป็นโรงพยาบาลที่ดี ของชุมชน และมีนโยบายหลัก 4 C คือ**

1) Clean - การพัฒนาด้านอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมให้สะอาด ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ

2) Care - การบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ครบวงจร และการให้บริการที่ดี

3) Cooperation - การทำงานเป็นทีม มีความรักสามัคคี บริหารงานโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรม

4) Community - การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้าน ต่าง ๆ ของชุมชน

**ปัจจัยที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของโรงพยาบาลเป็นผลมาจาก** ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่โรงพยาบาลกำลังประสบอยู่ เช่น ปัญหาทางการเงินจากหนี้สินของโรงพยาบาล กระแสสังคมของการพัฒนาคุณภาพในปี 2540 เช่น 5ส, ISO, นโยบายรัฐบาล 30 บาทเพื่อความอยู่รอด กระแสการออกนอกระบบ ซึ่งทำให้ โรงพยาบาลไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกระทรวงเหมือนที่ผ่านมา โครงสร้างการ บริหารงานแบบแนวตั้ง ทำให้ขาดการมีส่วนร่วม และเกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน ซึ่งปัจจัย ดังกล่าวนี้อาจเกิดผลกระทบทำให้โรงพยาบาลบ้านตากต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและลักษณะของการ ทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในระยะนั้น และเพื่อการพัฒนาองค์กรใหม่ให้ เป็นโรงพยาบาลชั้นนำที่มีประชาชนยอมรับ บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติงานด้วย

ความเต็มใจโดยไม่เลือกปฏิบัติ **การปรับเปลี่ยนของโรงพยาบาลในช่วงเวลาดังกล่าว** คือ มีการสร้างองค์ความรู้และสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ ร่วมวางแผน และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับกลุ่มและตนเอง เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการขัดขวางหรือโจมตี เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิด กล้าเสนอความคิดเห็น เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีบรรยากาศเป็นกันเอง ที่สุดท้ายเป็นการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้สู่คนร่วมองค์กร ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการไปศึกษาดูงานแล้วนำกลับมาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงพยาบาล **สำหรับความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนั้น เกิดขึ้นจาก** การทำงานเป็นทีมทำให้ทีมงานเข้มแข็ง ไม่ยึดที่ตัวบุคคล ยึดทีมเป็นหลัก การยอมรับความเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการพัฒนาคุณภาพ เช่น 5 ส, HA, KM, HPH, QWL, PMQA ความร่วมมือของชุมชนรวมทั้งการสื่อสารในองค์กรไม่ซับซ้อน **ซึ่งในการดำเนินงานพบปัญหาและอุปสรรค** จากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงเริ่มทำจากคนที่สมัครใจ โดยสร้างความเข้าใจให้เกิดการมีส่วนร่วม นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนยังต้องใช้งบประมาณและอาศัยระยะเวลาพอสมควร **สำหรับบทเรียนที่ได้จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ** ทัศนพบว่า บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีการบริการที่รวดเร็วได้มาตรฐานและปลอดภัย มีการบันทึกองค์ความรู้เพื่อส่งต่อความรู้ให้คนรุ่นใหม่ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น dingภาคีเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงพยาบาลพร้อมทั้งฝึกทักษะให้กับทีมงานและอาสาสมัครหมู่บ้าน **ผลที่ได้รับจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ** ทัศนพบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลช่วยเหลือกัน ทำงานได้ไม่มีขอบเขต ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการรักษา ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน ช้อร้องเรียนลดลง มีความเป็นมิตร นอกจากนี้ชุมชนและประชาชน ให้ความไว้วางใจ เกิดความร่วมมือเป็นภาคี และให้การสนับสนุนงบประมาณ **สำหรับองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมใหม่นั้น** บุคลากรต้องเปิดใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องติดตามให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด เน้นการทำงานร่วมกัน ดำเนินการในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

**รศ.ดร.ก้องกิติ** สรุปเสริมว่า วัฒนธรรมในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่เราพร้อมกระทำ โดยเป็นการทำอย่างต่อเนื่องมีการถ่ายทอดให้รุ่นต่อ ๆ ไป สำหรับโรงพยาบาลบ้านตาก สภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี

**นายแพทย์วิหิต อรรถเวชกุล ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม** ได้บรรยาย และแลกเปลี่ยนความรู้ในการปรับเปลี่ยนและสร้างวัฒนธรรมในองค์การเภสัชกรรม

ในปัจจุบันคนจะถูกสร้างเงื่อนไขให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมเดิมๆ ซึ่งคนเราสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้และคิดสร้างสิ่งที่ทำให้ตัวเรามีความสุขได้โดยการปรับเปลี่ยนกรอบวิธีคิด ให้คิดในแง่บวก มองว่าทุกปัญหามีทางแก้ไข สำหรับโรงพยาบาลบ้านแพ้วหรือโรงพยาบาลของรัฐที่มีปัญหาขาดแคลนแพทย์ เครื่องมือแพทย์ พยาบาล หากลองคิดใหม่ว่าจะทำโรงพยาบาลของรัฐให้เหมือนโรงพยาบาลเอกชน เราจะทำได้อย่างไร ซึ่งโรงพยาบาลบ้านแพ้วนั้นออกนอก

ระบบตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2543 ดังนั้นแนวคิดใหม่ของหมอวิฑิต คือ ต้องไม่หวังพึ่งงบประมาณจากสำนักงานประมาณ ต้องทำเอง การจะรู้จริงนั้นต้องปฏิบัติจริง คิดนอกกรอบ เปลี่ยนวิธีคิด เมื่อก่อนคนไข้ต้องมาในเวลาราชการเท่านั้น แต่ปัจจุบันนี้เป็นเวลาราชการมิใช่เวลาราชการ แนวคิดแต่เดิม Demand มาก Supply มาก Volume ก็มาก ขายแพง ขายได้น้อย กำไรก็น้อย แต่ลองเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ขายให้ถูก ขายได้มาก ผล คือ กำไรดี ดังนั้นการตั้งราคาขายขององค์การเภสัชกรรมจะตั้งราคาต่ำเพื่อให้ขายได้มาก สำหรับเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ พยายามเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรให้คิดว่าธุรกิจนี้เป็นของเขา จะทำให้บุคลากรมีความทุ่มเท ตั้งใจทำงาน และทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งสามารถดูได้จากการ Turn Over ของแพทย์ที่ลดลง สำหรับในชุมชนวิธีการสร้างเงื่อนไขการเรียนรู้ คือทำให้แพทย์ พยาบาล หรือทุกคนมีความรู้สึกว่ที่นี่เป็นอาชีพเป็นโรงพยาบาลของตนเอง ค่าตอบแทนเหมาะสม ก็จะทำให้ไม่ต้องการหมอหรือพยาบาลเพิ่ม เนื่องจากเรามีการจัดระบบที่ดี และผู้นำต้องเป็นผู้นำที่ดี ทำเป็นแบบอย่าง เช่น นายแพทย์วิฑิตต้องการให้คนในองค์กรประหยัด ท่านได้ทำเป็นแบบอย่างโดยการนั่งรถประจำตำแหน่งจากค่าเช่ารถเดือนละ 6 หมื่นเป็น 3 หมื่น และนั่งชั้น Economic Class แทนชั้น Business class ซึ่งก่อให้เกิดความเป็นพวกเดียวกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีมากขึ้น ดังนั้นทุกอาชีพเราสามารถเรียนรู้และสร้างเงื่อนไขให้ทุกคนเจอสิ่งที่ตนเองพอใจได้

สำหรับประชาชนและข้าราชการนั้นต้องพึ่งพากัน ซึ่งถ้าข้าราชการสามารถทำให้ประชาชนไว้วางใจได้จะเป็นสิ่งที่ดี ตัวอย่างเช่น จากเรื่องสามก๊ก คนที่ได้รับความไว้วางใจจากฮ่องเต้จะได้เป็นเสนาบดี ใครที่ชนะใจเสนาบดีจะได้เป็นเจ้าเมือง ใครที่ชนะใจเจ้าเมืองจะได้เป็นนายอำเภอ ใครที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชนจะได้เป็นฮ่องเต้ ดังนั้นข้าราชการเป็นคนที่ใกล้ชิดประชาชน จึงควรสร้างความไว้วางใจให้ประชาชน แพทย์เมื่อตรวจคนไข้ การพูดจา สายตาควรสื่อถึงความรัก และความเมตตา

สุดท้าย คือการไม่ยึดติดกับงบประมาณ หน่วยงานบางหน่วยสามารถบริหารงานได้โดยไม่มีงบประมาณ เช่น มูลนิธิร่วมกตัญญู การหาเงินของวัด ดังนั้นเราจึงต้องสร้างศรัทธาเพื่อให้คนมาบริจาค เช่น เมื่อเจอผู้นำชุมชนก็พูดให้เห็นความสำคัญของโรงพยาบาลก่อนเพื่อทำให้นักหันมาบริจาคเงินให้ ในปัจจุบันกรอบวิธีคิดของหน่วยงานต้องเปลี่ยน ลองเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ อย่าติดกับปัญหาเรื่องงบประมาณ มีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจสุดท้ายขอฝากข้อคิดไว้ว่าอยากเห็นกระทรวงสาธารณสุขมีการจัดการที่เหมาะสมมากขึ้น โดยให้เริ่มจากตัวเอง เริ่มจากสิ่งที่ชอบ หรือเริ่มจากปัญหาที่ตนเองประสบมา

**คุณเรวัต ใหญ่แก้ว เจ้าหน้าที่พัฒนาพนักงาน บริษัทปูนซีเมนต์ (แก่งคอย) จำกัด** ได้บรรยายถึงเทคนิคการกระตุ้นความคิดคนในองค์กรให้เกิดการปรับเปลี่ยนพร้อมทั้งแบ่งกลุ่มระดมสมองเพื่อจัดทำแผนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในฝันของแต่ละหน่วยงาน

การปรับเปลี่ยนนั้นต้องเปลี่ยนทั้งระบบและพฤติกรรมคน รวมทั้งปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบ Flat Organization โดยการตัดสายบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริหารงาน มีการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อย่างระบบ

เรียบร้อยก็ปรับพฤติกรรมของคนให้เข้ากับระบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ให้กล้าตัดสินใจ พนักงานทุกคนต้องเป็น Active Learner ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของคนจากการสั่งงานเป็นให้โอกาสลูกน้องทำงาน อันดับแรกเริ่มปรับพฤติกรรมของหัวหน้าที่สั่งงานมาเป็นผู้อำนวยกลุ่มกระตุ้นการเรียนรู้ (Facilitator) และให้ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เริ่มปรับที่ทัศนคติ ต้องใช้เวลา ให้ที่ทำงานเป็นที่เรียนรู้ สร้างบรรยากาศของที่ทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การเริ่มต้นโดยการสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วยการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางที่องค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลง บริษัทปูนซีเมนต์ (แก่งคอย) เริ่มปรับเปลี่ยนองค์กรในปี 2545 ใช้บอร์ด วารสาร เว็บไซต์ ปฏิทินพกพา เป็นเครื่องมือในการสื่อสารทิศทางของบริษัทที่ต้องการเปลี่ยน คือ '3...2...1...Fit !' นั่นคือ **3 F : Fast Fact Friendship, 2 I : Initiative Intellectual** และ **1 T : Teamwork** ซึ่งทั้งหมดคือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานในองค์กรที่ต้องการให้เป็นในปี 2545 และสิ่งสำคัญ คือ ผู้นำต้องเริ่มทำก่อนหลังจากนั้นผู้ตามก็จะเริ่มทำกิจกรรมร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องให้คนทำงานด้วยใจ บริหารงานอย่างมีส่วนร่วมและนำมาสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้บริษัทปูนซีเมนต์มีการเตรียมการก่อนจะมีการปรับเปลี่ยนโดยการเพาะพันธุ์ต้นกล้า ส่งคนไปเรียนที่ลำปางเป็นระยะเวลา 3 เดือน เพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงนั้นเริ่มต้นจากการเปลี่ยนวิธีคิด และเปลี่ยนวิธีการทำงานให้คนในองค์กรเป็นผู้เปลี่ยนตัวเองในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มต้นจากการสื่อสาร และทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### **Workshop** แบ่งกลุ่มระดมสมอง 11 กลุ่ม ตามหน่วยงานที่เข้าร่วม

1. ให้แต่ละกลุ่มวาดภาพองค์กรในฝัน ในหัวข้อท่านอยากให้องค์กรของท่านเป็นอย่างไร และให้แต่ละกลุ่มนำ Flipchart มาเรียงที่พื้น
2. ให้ตัวแทนกลุ่มละ 1 คน นอนลงบนกระดาษที่เรียงไว้ในท่าใดก็ได้
3. ให้แต่ละกลุ่มคิดบุคลิกท่าทางของ Change Agent ว่าต้องมีลักษณะอย่างไร
4. ให้ตัวแทนนอนใหม่ตามที่กลุ่มคิด พร้อมให้คนที่เหลือวาดรูปตามโครงร่างของตัวแทนที่นอนพร้อมบรรยายบุคลิกที่ต้องการนั้นลงบนภาพในกระดาษ

สุดท้ายคุณเรวัต ได้สรุปแนวคิดของแต่ละกลุ่มตามที่เสนอจากรูปภาพ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ