

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง พัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ

จัดทำโดย

นางลัดดา ลบแยม

ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและแก้ไขปัญหาในการให้บริการด้านโภชนาการให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันมีจำนวนผู้รับบริการในโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจำนวนผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน โดยในพื้นที่ความรับผิดชอบในอดีตมีจำนวนผู้มารับบริการไม่มากนัก แต่ปัจจุบันกลับมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาหลายด้าน ส่งผลกระทบต่อการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนและเป็นอุปสรรคต่อการบริการจัดการของทางราชการ แม้ว่ากรุงเทพมหานครจะมีมาตรการแก้ไข โดยการขยายการให้บริการเพื่อรองรับกับจำนวนผู้ป่วย แต่มีข้อกำหนดด้านอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดตามกรอบโครงสร้างของโรงพยาบาลและตามระเบียบทางราชการ ซึ่งอัตราผู้ให้บริการมีขีดจำกัด แต่ผู้รับบริการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาการให้บริการที่มีอยู่ให้หมดไปได้

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ เป็นหน่วยราชการส่วนหนึ่งของกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่ในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน มีพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 177.81 ตารางกิโลเมตร ประชากร 654,672 คน จาก 5 เขต ได้แก่ เขตบางแค เขตทวีวัฒนา เขตตลิ่งชัน เขตภาษีเจริญ และเขตหนองแขม มีชุมชนรับผิดชอบ 9 ชุมชน ในแขวงบางไผ่ เขตบางแค มีจำนวนผู้ขึ้นทะเบียนบัตรทอง 101,100 ราย มีผู้ประกันตน 9,650 ราย เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 132 เตียง การให้บริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละประมาณ 750 ราย ในปีงบประมาณ 2556 แต่ในปัจจุบันมีผู้มารับบริการตรวจรักษาวันธรรมดาเฉลี่ยประมาณ 800 – 1,000 คน วันหยุดราชการมีผู้มารับบริการตรวจรักษาประมาณ 200 – 250 คน เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง โดยฝ่ายโภชนาการมีหน้าที่หลักต้องรับผิดชอบดูแลการให้บริการด้านโภชนาการ แก่ผู้ป่วยในให้ได้รับบริการด้านโภชนาการและโภชนบำบัดได้ถูกต้อง เหมาะสมกับอาการของโรค เพื่อช่วยสนับสนุนการรักษาของแพทย์ ช่วยบรรเทาและลดความรุนแรงของโรคได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อสุขภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ จึงได้มีการวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไขปัญหา พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นเลิศด้านโภชนาการ ให้ปัญหาในการให้บริการด้านโภชนาการหมดไป โดยนำแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ประกอบด้วย แนวคิดการพัฒนาความเป็นเลิศ แนวคิดหลักประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ แนวคิดการจัดการจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และทฤษฎีการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดดำเนินการ โดยตั้งเป้าหมายให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความมั่นใจ มีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับหลักโภชนาการและโภชนบำบัด หลักสุขาภิบาลได้ถูกต้องร้อยละ 90 ความผิดพลาดการจัดส่งอาหารลดลง การปนเปื้อนและสารเคมีในอาหารลดลง จัดส่งอาหารได้ตรงตามเวลาที่กำหนดอัตราความ

พึงพอใจของผู้ใช้บริการมากกว่าร้อยละ 80 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือเป็นศูนย์หรือไม่มีข้อผิดพลาด และครบ 100 เปอร์เซ็นต์ ภายใน 3 ปี เริ่มตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นไป โดยแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1. ส่งบุคลากรไปอบรมวิชาชีพเพิ่มเติมเรื่องอาหารและโภชนาการ อบรมระยะสั้นทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและชำนาญในวิชาชีพ นำความรู้มาสนับสนุนพัฒนางานที่รับผิดชอบ ติดตาม กำกับดูแล เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ จนสามารถลดและแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้

2. ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อด้านโภชนาการในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาศักยภาพวิชาชีพด้านโภชนาการ โดยสนับสนุนให้ศึกษาในระดับปริญญาโท นำมาตรการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการให้บริการด้านโภชนาการให้ดียิ่งขึ้น

3. จัดอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดเตรียม การประกอบอาหาร การสุขาภิบาลอาหาร การจัดการงานด้านความปลอดภัยอาหาร ตลอดจนการให้บริการอาหารที่สะอาด ปลอดภัย ในทุกขั้นตอน จนนำไปสู่ความเป็นเลิศ แก้ไขปัญหาการให้บริการให้หมดไปได้ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้การดำเนินการตามแนวดังกล่าว ต้องบริหารจัดการตามแผนการที่กำหนดและจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่นผู้บริหารกรุงเทพมหานครให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และที่สำคัญคือผู้บริหารสำนักการแพทย์ ผู้บริหารโรงพยาบาลและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังตามความสามารถ ให้บริการได้ตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดหรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยมุ่งให้ประชาชนผู้มาใช้บริการได้รับประโยชน์สูงสุด เพื่อผลสัมฤทธิ์สู่ความเป็นเลิศด้านโภชนาการในโรงพยาบาลต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔ (บนก.๑๔) ระหว่างวันที่ ๒๐ มีนาคม – ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๗ หัวข้อและเนื้อหาในรายงานฉบับนี้ เกิดจากความรู้และประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานด้านโภชนาการในโรงพยาบาลมาเป็นเวลาเกือบ ๓๐ ปี ทำให้มองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานต่าง ๆ ในด้านโภชนาการ รายงานฉบับนี้จึงเกิดขึ้นและรายงานจะเสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความร่วมมือและได้รับความอนุเคราะห์จากหลายภาคส่วน โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งผู้จัดทำรายงานขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ไพโรจน์ สันตนิรันดร์ ผู้อำนวยการกองสุขาภิบาลอาหาร สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อชี้แนะ ตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง แก้ไข และการจัดทำรายงานฉบับนี้ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมและขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.รัฐ ธนาติเรก วิทยากรผู้ให้ความรู้ หลักวิชาการที่มีประโยชน์ และสามารถนำไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ รวมทั้งขอขอบคุณบุคลากรในฝ่ายพัฒนานักบริหาร ส่วนพัฒนาการบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครทุกท่าน คณะผู้ดำเนินการจัดทำหลักสูตร ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและให้ข้อเสนอแนะ การจัดทำรูปแบบรายงาน ในระหว่างการฝึกอบรม ขอขอบคุณผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสำนักงานการแพทย์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์ ที่มีส่วนในการพิจารณาให้ผู้จัดทำรายงานได้เข้ารับการฝึกอบรม บนก. รุ่นที่ ๑๔ ซึ่งความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไปในอนาคต

ผู้จัดทำขอขอบคุณบุคลากรฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักงานการแพทย์ ที่ช่วยเหลือในการสืบค้นข้อมูลวิชาการ สถิติต่าง ๆ ในการจัดทำโครงการนี้ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักบริหารหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๔ (บนก.๑๔) ทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนข้อมูล และเป็นกำลังในใจการจัดทำรายงานฉบับนี้เป็นอย่างดี

นางลัดดา ลบแยม
หัวหน้าฝ่ายโภชนาการ
โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักงานแพทย์

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

สารบัญ

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

หลักการและเหตุผล

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

ปัจจัยความสำเร็จ

แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. ชื่อโครงการ พัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ

๒. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันถือได้ว่า “บุคลากร” เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญในการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาในแต่ละประเทศจะมีความเจริญก้าวหน้าได้นั้น ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่จะต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีค่ากล่าวคือถ้าประเทศใดไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพได้ก็ไม่สามารถพัฒนาอย่างอื่นได้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดความมั่นใจ เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เพราะบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความค่าเหนือทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เสริมสร้าง รักษา และทำนุบำรุงไว้ ให้สามารถสร้างคุณค่า ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานแก่องค์กรและแก่คุณภาพชีวิตของตนเอง โดยบุคลากรทุกระดับควรได้รับการส่งเสริมให้สามารถพัฒนาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ก้าวไกลร่วมไปกับการพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งยังเป็นการสร้างความได้เปรียบด้านทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่าประเทศที่พัฒนาแล้วมีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรบุคคลมากกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพของตน เนื่องจากความสำเร็จและการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ช่วยกันพัฒนาการทำงานให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และประสิทธิภาพของการทำงานก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์นโยบายขององค์กร ในการวางแผนการพัฒนางานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันการดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้านโภชนาการในประเทศไทย ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐบางแห่งยังขาดงบประมาณ ขาดบุคลากร มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรในประเทศซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่ให้บริการด้านโภชนาการที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงอาจจะส่งผลกระทบต่อทำให้บริการสุขภาพของผู้มาใช้บริการด้านโภชนาการในโรงพยาบาล และจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานจนทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้หมดไปได้ในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยหนึ่งในปัญหาบุคลากร ยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพการให้บริการ เพื่อรองรับจำนวนผู้ใช้บริการด้านสุขภาพที่เพิ่มมากขึ้น

กรุงเทพมหานคร เป็นเมืองหลวงที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ ๑,๕๖๙ ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามทะเบียนราษฎร จำนวน ๕,๖๗๓,๕๖๐ คน ประชากรแฝง จำนวน ๒,๒๖๙,๔๒๔ คน มีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนระยะยาวคือ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะเวลา ๑๒ ปี (พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๖๓) เป็นกรอบใหญ่ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร โดยแบ่งช่วงการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติเป็น ๓ ระยะ ระยะละ ๔ ปี ในระยะที่ ๑. พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๕ ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ และระยะที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๓ ในปี ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครจะบริหารราชการเพื่อควบคุมและบริหารจัดการ เพื่อให้ประชาชนในกรุงเทพมหานครมีความมั่นคง ความปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ปี ๒๕๕๙ : กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และมุ่งสู่มหานครอย่างยั่งยืน พันธกิจ ๕ ข้อ ดังนี้คือ ๑. พัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของความน่าอยู่อย่างยั่งยืน ๒. พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความพอเพียงพึ่งพิงซึ่งกันและกันโดยมุ่งสร้างสังคมสันติสุข ๓. พัฒนาระบบคมนาคมขนส่งบนพื้นฐานของความรู้เพื่อการดำรงชีวิตที่ดีในอนาคต ๔. สร้างความเชื่อมั่นด้านการจัดการมหานครตามหลักธรรมาภิบาล ๕. พัฒนาการให้บริการที่ดีที่สุดเพื่อประชาชน มีเป้าหมายหลัก ๖ ข้อ ดังนี้ ๑. ระบบโครงสร้างพื้นฐานมีความสอดคล้องกับการพัฒนาหลักของเมืองเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ๒. เศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครเติบโตอย่างมีคุณภาพ เสถียรภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๓. สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นสอดคล้องและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเดิมที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ๔. ประชาชนในกรุงเทพมหานครมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความเป็นพลเมือง และมีจิตสาธารณะ ๕. กรุงเทพมหานครเป็นมหานครที่มีความปลอดภัย ๖. กรุงเทพมหานครมีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพดีเลิศ และประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก ประหยัด และเท่าเทียมกัน ๗. กรุงเทพมหานครมีกลไกการบริหารจัดการที่มีคุณภาพในการแข่งขันกับมหานครชั้นนำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มี ๑๐ มาตรการเร่งด่วน และ ๖ นโยบายร่วมสร้างกรุงเทพมหานคร ดังนี้คือ ๑. มหานครแห่งความปลอดภัย ๒. มหานครแห่งความสุข ๓. มหานครสีเขียว ๔. มหานครแห่งการเรียนรู้ ๕. มหานครแห่งโอกาสของทุกคน ๖. มหานครแห่งอาเซียน ภายใต้การบริหารงานมหานครที่มีขนาดใหญ่ ทำให้ต้องบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงอันเนื่องมาจากสภาพภูมิอากาศโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเตรียมการเพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการรวมตัวกันของ ๑๐ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ภายใต้สถานการณ์จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ขององค์กร ยังไม่สอดคล้องกับจำนวนผู้รับบริการที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และปัญหาด้านบุคลากรจะเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนกรุงเทพมหานครสู่วิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ กรุงเทพมหานครจึงมีนโยบายมุ่งดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ให้เกิดทักษะความชำนาญงานที่ปฏิบัติเพิ่มขึ้น สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ด้วยการเตรียมแผนเพื่อรองรับการให้บริการประชาชนที่มีมากขึ้น การให้บริการที่ดีได้ตามมาตรฐาน ร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริโภคไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการด้านการรักษาพยาบาลทุกสาขาในระดับตติยภูมิ และได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาการให้บริการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิในปี ๒๕๖๓ (๔๐๐ เตียง) ตามแผนการพัฒนาของกรุงเทพมหานคร และในปีงบประมาณ ๒๕๕๘ โรงพยาบาลมีแนวโน้มจะขยายการให้บริการเพื่อรองรับกับจำนวนผู้มาใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น จากเดิมให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยใน จำนวน ๑๓๒ เตียงต่อวัน จะเพิ่มการให้บริการเป็น ๒๐๐ เตียงต่อวัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการในการบริการด้านการรักษาพยาบาลและดูแลสุขภาพของประชาชนได้ครอบคลุมพื้นที่ในความรับผิดชอบ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการให้บริการทุกสาขาให้ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะการให้บริการวิชาชีพด้านโภชนาการ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดหา การเตรียม การผลิต การบริหารจัดการ การให้โภชนบำบัด โภชนศึกษาในเรื่องการบริโภคอาหาร การตรวจหาสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหารของโรงพยาบาล จึงได้จัดการอบรมบุคลากรในฝ่ายโภชนาการขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการด้านโภชนาการ การจัดบริการโภชนบำบัดอาหารทาง การแพทย์ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ การกำหนดอาหารมาตรฐาน การคำนวณพลังงาน การกระจายสัดส่วน สารอาหาร การตัดแปลงอาหาร การจำกัดพลังงานและสารอาหาร การจัดทำอาหารทางสายให้อาหาร การประเมินภาวะโภชนาการ การบันทึกข้อมูลทางโภชนาการในระบบคอมพิวเตอร์ การติดตามประเมินผล การให้โภชนบำบัดซึ่งต้องใช้ทักษะด้านโภชนคลินิกได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการบริหารจัดการด้านโภชนาการให้ได้มาตรฐานและควบคุมให้อยู่ในงบประมาณที่ได้รับ รู้วิธีการวิเคราะห์หาสิ่งปนเปื้อนในอาหารอย่างง่าย เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพอาหารในโรงพยาบาล และบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและนำไปสู่การดูแลสุขภาพผู้ป่วยด้านโภชนาการให้ดีที่สุด สามารถผลิตและให้บริการอาหารที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย ไม่มีสารปนเปื้อนในอาหาร ถูกหลักโภชนาการและโภชนบำบัด ผู้ป่วยได้รับพลังงานและสารอาหารที่ได้สัดส่วน ถูกต้องตามคำสั่งแพทย์ โดยเฉพาะผู้ป่วยที่นอนพักรับการรักษาในโรงพยาบาล เพราะถ้าอาหารที่จัดบริการไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมกับโรค มีสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร อาจทำให้เกิดภาวะ อากาศเจ็บป่วยหรือกรณีรุนแรงจนอาจจะทำให้เสียชีวิตได้ อันจะเป็นการสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่ควรจะเป็น ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ในแนวทางเดียวกัน สามารถแก้ไข ปรับปรุงรายการอาหารให้สอดคล้องกับโรค เหมาะสมกับฤดูกาล มีรายการอาหารหลากหลาย ลดความผิดพลาดในการจัดทำอาหาร ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานในรายที่ต้องการอาหารเฉพาะโรคที่มีความซับซ้อน จัดส่งอาหารได้ตามเวลาที่กำหนด ผู้ป่วยมีความพึงพอใจและยอมรับในบริการอาหารที่จัดให้ เพื่อให้การควบคุมวัตถุดิบ การสั่งซื้อ การนำมาประกอบอาหารให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้ป่วย ดังนั้นจึงได้หาวิธีการสนับสนุน โดยจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เพิ่มศักยภาพการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้ ปัญหาในการบริการด้านโภชนาการลดลง และสนับสนุนนโยบาย วิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานคร

สถิติจำนวนผู้ป่วยใน ย้อนหลัง ๓ ปี ตั้งแต่ปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖ จำนวนบุคลากรที่ให้บริการด้าน โภชนาการ จำนวนหอผู้ป่วย และเงินงบประมาณค่าอาหารผู้ป่วยต่อคนต่อวัน ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางแสดงสถิติจำนวนผู้ป่วยใน เปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรผู้ให้บริการ จำนวนหอผู้ป่วย และงบประมาณต่อคนต่อวัน

ปีงบประมาณ ๒๕๕๔				ปีงบประมาณ ๒๕๕๕				ปีงบประมาณ ๒๕๕๖			
ผู้ป่วยใน (คน)	บุคลากรผู้ให้บริการ (คน)	จำนวนหอผู้ป่วย (หอ)	งบประมาณ/คน/วัน (บาท)	ผู้ป่วยใน (คน)	บุคลากรผู้ให้บริการ (คน)	จำนวนหอผู้ป่วย (หอ)	งบประมาณ/คน/วัน (บาท)	ผู้ป่วยใน (คน)	บุคลากรผู้ให้บริการ (คน)	จำนวนหอผู้ป่วย (หอ)	งบประมาณ/คน/วัน (บาท)
๓๐,๕๐๓	๘	๕	๗๐.-	๒๙,๘๓๐	๙	๖	๗๐.-	๓๕,๐๘๓	๑๑	๗	๗๐.-

หมายเหตุ สถิติข้อมูลจากฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์

จากตารางข้างต้น พบว่า จำนวนผู้ป่วยใน ของปีงบประมาณ ๒๕๕๕ มีจำนวนน้อยกว่าปีงบประมาณ ๒๕๕๔ เนื่องจากปีงบประมาณ ๒๕๕๕ (๑ ต.ค. ๕๕ - ๓๐ ก.ย. ๕๕) ได้เกิดอุทกภัยน้ำท่วมในช่วงปลายเดือน ตุลาคม ๒๕๕๔ - มกราคม ๒๕๕๕ จึงไม่ได้เปิดให้บริการรับผู้ป่วยใน แต่ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ มีจำนวนผู้ป่วยในเพิ่มขึ้นมากกว่าปี ๒๕๕๔ และ ปี ๒๕๕๕ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้ป่วยใน กับบุคลากรผู้ให้บริการด้านโภชนาการซึ่งมีจำนวนน้อย แต่ภาระงานการให้บริการด้านโภชนาการต้องจัดทำอาหารวันละ ๓ มื้อ สำหรับอาหารประเภทต่างๆ เช่น อาหารธรรมดา อาหารอ่อน โจ๊ก อาหารเหลว น้ำใส - น้ำข้น และอาหารทางสายให้อาหาร วันละ ๔ - ๖ มื้อ ซึ่งต้องแยกห้องจัดทำอาหารเฉพาะสำหรับการจัดเตรียม การประกอบอาหาร แยกภาชนะอุปกรณ์ไม่ใช้ร่วมกับผู้ป่วยอื่นๆ เป็นห้องปลอดเชื้อ ห้ามบุคคลภายนอกเข้าไปภายในห้อง และบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้คุณภาพของอาหารที่มีความสะอาดและปลอดภัย มีการบ่งชี้ข้อมูลของผู้ป่วยอย่างชัดเจน โดยติดสติ๊กเกอร์กำกับไว้ในภาชนะและถุงบรรจุอาหาร อาหารทางสายให้อาหารต้องส่งตรวจสอบคุณภาพให้ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยส่งไปตรวจที่กลุ่มจุลชีววิทยา สำนักอนามัย ปีละ ๒ ครั้ง ผลการตรวจผ่านเกณฑ์ทุกครั้ง ส่วนอาหารทั่วไปตรวจสอบสิ่งปนเปื้อนในอาหารด้วยชุดทดสอบเบื้องต้นโดยนักโภชนาการ/โภชนาการ เดือนละ ๑ ครั้ง ประสานกับฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล สำนักงานเขตบางแค เพื่อตรวจสอบคุณภาพอาหารและด้านกายภาพโรงครัวของโรงพยาบาล ตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุข ปีละ ๒ ครั้ง ส่วนปัญหาจำนวนผู้ป่วยที่มีเพิ่มขึ้นจนโรงพยาบาลไม่สามารถรองรับกับความต้องการของผู้ป่วยได้เพียงพอ จึงเปิดหอผู้ป่วยเพิ่มขึ้นอีก ๑ หอ และในอนาคตโรงพยาบาลได้รับอนุมัติให้ก่อสร้างอาคารผู้ป่วยจำนวน ๑ หลัง ขนาด ๗ ชั้น ส่วนงบประมาณค่าอาหารผู้ป่วย ทั้งผู้ป่วยพิเศษและสามัญได้รับงบประมาณคนละ ๗๐ บาทต่อวัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่วัตถุดิบและสินค้ามีแนวโน้มของราคาสูงขึ้นทุกปี โรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ทั้งหมด กำลังดำเนินการเพื่อขอปรับราคาค่าอาหารเพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนที่สูงขึ้น จากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า จำนวนผู้ใช้บริการมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรผู้ให้บริการที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีอัตราการเพิ่มของตำแหน่งเพียงเล็กน้อย จึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพ

กับให้บุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน และถูกต้องตามหลักโภชนาการ สามารถให้บริการด้านโภชนาการเกินความคาดหมายหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ตารางแสดงสถิติตัวชี้วัดคุณภาพที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ ๒๕๕๔		ปีงบประมาณ ๒๕๕๕		ปีงบประมาณ ๒๕๕๖	
	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	เป้าหมาย	ผลลัพธ์
๑. จำนวนครั้งและความผิดพลาดในการจัดส่งอาหาร	๑๒ ครั้ง/ปี	๘ ครั้ง/ปี	๑๐ ครั้ง/ปี	๕ ครั้ง/ปี	๘ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี
๒. จำนวนครั้งที่พบสิ่งปนเปื้อนในอาหาร	๔ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๑ ครั้ง/ปี
๓. จำนวนครั้งของการจัดส่งอาหารไม่ตรงเวลา	๑๒ ครั้ง/ปี	๙ ครั้ง/ปี	๑๐ ครั้ง/ปี	๗ ครั้ง/ปี	๘ ครั้ง/ปี	๕ ครั้ง/ปี
๔. อัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	๗๐ %/ปี	๘๑ %	๗๕ %	๘๓ %	๘๐ %	๘๔ %

หมายเหตุ ข้อมูลสถิติจากฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์

จากตารางดังกล่าวพบว่า สถิติตัวชี้วัดที่สำคัญทั้ง ๓ ตัวมีแนวโน้มลดลง แต่ยังไม่สามารถทำให้ปัญหาดังกล่าวหมดไปได้ โดยที่ผ่านมาได้ดำเนินการโดยการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อลดขั้นตอนให้สั้นลงแต่ยังคงมีปัญหาเกิดขึ้น ส่วนอัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้ปัญหาดังกล่าวลดลงหรือหมดไป จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร โดยจัดอบรมภายในหน่วยงานและส่งไปอบรมด้านวิชาชีพโภชนาการกับหน่วยงานภายนอก สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญความมั่นใจ มีแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางแนวเดียวกัน จัดอาหารได้ถูกต้องตามหลักโภชนาการและโภชนบำบัด ในการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ ได้นำหลักการแนวความคิดพัฒนาแห่งความเป็นเลิศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น องค์กรต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ แนวคิดหลักประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ดำเนินงานตามมาตรฐานที่สามารถปฏิบัติได้ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ แนวคิดการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องมีการวางแผน การจัดการ การสั่งการ การประสานงานและ

การควบคุมงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บริหารงานอย่างเป็นคุณภาพ และทฤษฎีการเรียนรู้ สามารถนำหลักวิชาการมาบูรณาการเพื่อมาเป็นแนวทางและประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาและจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ให้บริการได้อย่างมั่นใจ ได้คุณภาพ ปลอดภัย ถูกหลักโภชนาการและโภชนบำบัด ถูกหลักสุขาภิบาลอาหาร กำหนดเงื่อนไขการจัดส่งของวัตถุดิบแต่ละประเภทตามเกณฑ์มาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข และตรวจสอบคุณภาพโดยคณะกรรมการตรวจรับทุกครั้ง ในราคายุติธรรมที่สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ โดยผู้ส่งวัตถุดิบได้นำวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีสุดใหม่มาส่งมอบ ผู้ให้บริการประกอบอาหารได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพในการประกอบอาหารให้กับผู้ป่วย ผู้ป่วยได้รับอาหารที่ดีต่อสุขภาพ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วน ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันประสานงานกันได้สะดวก มีความปลอดภัยในการให้บริการและผู้รับบริการมั่นใจในคุณภาพของการให้บริการที่จัดให้ว่าได้มาตรฐาน ครอบคลุมการให้บริการอย่างทั่วถึง โดยกลุ่มเป้าหมายทั้ง ๒ กลุ่ม ได้แก่ บุคลากรมีความเข้าใจถึงโครงการดังกล่าวว่า เป็นโครงการที่มีความเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และผู้ป่วยได้รับอาหารที่เหมาะสมกับโรค โดยโครงการดังกล่าวมีประเด็นที่ดึงดูดใจในหลายประเด็น ดังนี้

๑. บุคลากรมีศักยภาพในการให้บริการด้านโภชนาการเพิ่มขึ้น
๒. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในหลักโภชนาการและโภชนบำบัด หลักสุขาภิบาล ได้ถูกต้อง
๓. บุคลากรมีความมั่นใจ มีแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
๔. ปัญหาความผิดพลาดการจัดส่งอาหารลดลง
๕. สิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหารลดลง
๖. ส่งอาหารได้ตรงเวลา
๗. อัตราความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

จากการพิจารณาสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว การดำเนินโครงการฯ จึงเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสม ที่จะดำเนินโครงการจนสามารถนำประโยชน์มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและปัญหาในการทำงานลดลงหรือจนหมดสิ้นไป และจะดำเนินขออนุมัติตามระเบียบข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานครต่อไป

ข้อเสนอในการแก้ไขปัญหา

การแก้ไขปัญหา การให้บริการด้านโภชนาการนั้น บุคลากรในหน่วยงานทุกคนต้องได้รับการพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพโภชนาการและโภชนบำบัดจนเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญ มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ได้รับการไปศึกษาอบรมดูงานให้มีความชำนาญเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีศักยภาพและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานหรือได้คุณภาพตามที่กำหนด ไม่เกิดความผิดพลาดในการจัดส่งอาหาร ไม่มีสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีให้อาหาร ส่งอาหารได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

ความพึงพอใจในการให้บริการด้านโภชนาการเพิ่มขึ้น มีความเป็นเลิศด้านโภชนาการ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือสูงกว่ามาตรฐาน ส่งผลให้ประชาชนผู้มาใช้บริการได้รับประโยชน์สูงสุด

ในการแก้ไขปัญหา ต้องมีองค์ประกอบในการดำเนินการดังนี้

๑. สถาปนามิติศาสตร์ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ เป็นโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร สถานที่ตั้ง เลขที่ ๑๘ ถนนพุทธมณฑลสาย ๓ แขวงบางไผ่ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด ๑๓๒ เตียง มีพื้นที่ ๙ ไร่ ประกอบด้วยอาคารที่ให้บริการผู้ป่วยจำนวน ๓ อาคาร อาคารหอพัก ๑ อาคาร ซึ่งฝ่ายโภชนาการเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งรับผิดชอบในการให้บริการอาหารผู้ป่วยใน

๒. สถานการณ์ในปัจจุบัน มีพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน ๑๗๗.๘๑ ตารางกิโลเมตร ประชากร ๑๕๔,๖๗๒ คน จาก ๕ เขต ได้แก่ เขตบางแค เขตทวีวัฒนา เขตภาษีเจริญ เขตหนองแขม ชุมชนรับผิดชอบ ๙ ชุมชน จำนวนผู้ขึ้นทะเบียนบัตรทอง ๑๐๑,๑๐๐ ราย ผู้ประกันตน ๙,๖๕๐ ราย ซึ่งการให้บริการจำนวนต่อวันในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ เฉลี่ยการให้บริการผู้ป่วยนอกวันละประมาณ ๗๕๐ คน แต่ปัจจุบันมีผู้มารับบริการตรวจรักษาวันธรรมดาประมาณ ๘๐๐ - ๑,๐๐๐ คน วันหยุดราชการ ประมาณ ๒๐๐ - ๒๕๐ คน เปิดให้บริการ ๒๔ ชั่วโมง

๓. บุคลากรของโรงพยาบาล แบ่งเป็น

- ข้าราชการ จำนวน ๒๓๐ คน (กรอบอัตรา ๒๘๕ คน)
- ลูกจ้างประจำ จำนวน ๖๐ คน (กรอบอัตรา ๖๕ คน)
- ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๕๔ คน (กรอบอัตรา ๗๓ คน)

ซึ่งฝ่ายโภชนาการมีบุคลากรทั้งหมดจำนวน ๑๑ คน

๔. เมื่อผู้รับบริการมีจำนวนเพิ่มขึ้น เข้ามารับบริการโดยเร่งด่วน การให้บริการในด้านโภชนาการ ในกรณีอาหารเฉพาะโรคซึ่งมีความซับซ้อน หรืออาหารทางสายให้อาหารที่ต้องจัดทำเฉพาะ ทำให้การจัดส่งอาหารล่าช้า และอาจเกิดความผิดพลาดในการจัดส่งอาหาร

๕. แนวโน้มการใช้บริการสูงขึ้น ได้ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีวัสดุอุปกรณ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการทำงาน เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วและทันเวลาต่อการให้บริการ เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการสั่งอาหาร เป็นต้น

๖. การพัฒนาระบบและขั้นตอนในการสั่งอาหาร ได้แก่ การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการสั่งอาหาร การควบคุมวัสดุคงคลัง การคำนวณพลังงานสารอาหารให้กับผู้ป่วย เป็นต้น เพื่อความรวดเร็วและลดเวลาการทำงาน ทำให้มีเวลาในการตรวจสอบคุณภาพเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้ผลลัพธ์การให้บริการด้านโภชนาการดีขึ้น ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในบริการที่ถูกต้องตรงเวลา

๓. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสามารถแก้ไขปัญหาในการให้บริการด้านโภชนาการให้ดียิ่งขึ้น และให้ปัญหาหมดไปในปี ๒๕๖๐

๔. เป้าหมายและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

๔.๑ เป้าหมาย

การพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ มีเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

๑. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความมั่นใจ มีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เกี่ยวกับหลักโภชนาการและโภชนบำบัด หลักสูตรวิชาการ ได้ถูกต้อง ร้อยละ ๙๐
๒. ความผิดพลาดการจัดส่งอาหารลดลง
๓. การปนเปื้อนและสารเคมีในอาหารลดลง
๔. สามารถจัดส่งอาหารได้ตรงตามเวลาที่กำหนด
๕. อัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ร้อยละ ๘๐

๔.๒ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ เป็นเรื่องที่กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร สำนักงานการแพทย์ โรงพยาบาลในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้พยายามดำเนินการมาโดยตลอดในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ ทำได้เพียงแคให้เป็นที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนดให้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการและรูปแบบการให้บริการเท่าที่สามารถทำได้ ฉะนั้นการดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารสำนักงานการแพทย์ ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ
๒. บุคลากรผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ มีส่วนร่วมและเข้ารับการอบรมครบตามที่กำหนด
๓. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการอบรมเพียงพอ
๔. สถาบันที่ส่งไปอบรมมีความเชี่ยวชาญมีชื่อเสียงน่าเชื่อถือในวิชาชีพด้านโภชนาการ วิทยากรผู้ให้ความรู้ มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญทักษะในการสอน ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
๕. บุคลากรที่ส่งไปอบรมเข้ารับการอบรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด
๕. บุคลากรเห็นความสำคัญของการอบรม ต้องการมีความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

๖. ได้รับงบประมาณสนับสนุนตามที่กำหนด
๗. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือส่งเสริมให้เป็นบุคลากรดีเด่น มีใบประกาศเกียรติคุณ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น สามารถพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นต้นแบบให้กับโรงพยาบาลอื่นในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

๕. ขั้นตอนการปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ

พัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ ได้กำหนดเป้าหมายต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีความมั่นใจ เกิดทักษะความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญในวิชาชีพด้านโภชนาการและโภชนบำบัด สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหลักโภชนาการ หลักสุขาภิบาลอาหาร เพื่อให้ความผิดพลาดในการจัดส่งอาหารลดลงหรือไม่ให้เกิดขึ้น ไม่มีสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร ส่งอาหารได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงได้กำหนดขั้นตอนและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนี้

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียด/กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
โครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ	ขั้นตอนที่ ๑ เตรียมความพร้อม				
	๑.จัดทำแผน/โครงการเสนอแนวทางขออนุมัติโครงการ	ได้รับอนุมัติโครงการ	-	ฝ่ายโภชนาการ	กรกฎาคม ๒๕๕๗
	๒.จัดตั้งคณะทำงานประกอบด้วย คณะผู้บริหารโรงพยาบาล หัวหน้าฝ่ายโภชนาการ หัวหน้าฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล สำนักงานเขตบางแค พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงาน	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน	-	ฝ่ายโภชนาการ	กรกฎาคม ๒๕๕๗
	๓.จัดประชุมคณะทำงานเพื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน	คณะทำงานและคณะกรรมการรับทราบถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายแนวทางการ	-	ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	กรกฎาคม ๒๕๕๗

		ดำเนินงาน			
	๔.จัดทำแผนการดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ให้ บุคลากรรับทราบ -แผนระยะสั้น ๒๕๕๗-๕๘ -แผนระยะยาว ๒๕๕๘-๖๐	จัดทำแผนการ ดำเนินงานให้ บุคลากรผู้เข้า อบรม มีส่วน ได้ส่วนเสีย รับทราบ	-	ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	สิงหาคม ๒๕๕๗

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียด/กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
	ขั้นตอนที่ ๒ การหาข้อมูลและการปฏิบัติ				
	๑.จัดเตรียมข้อมูลเอกสาร การอบรมให้ความรู้	คณะทำงาน และ คณะกรรมการ รับทราบถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการ ดำเนินงาน	-	ฝ่ายโภชนาการ	สิงหาคม ๒๕๕๗
	๒.จัดหาสถานที่ในการ ฝึกอบรมภายใน/ภายนอก สถานที่ศึกษาดูงาน -ฝึกอบรมภายใน -ฝึกอบรมภายนอก/ หลักสูตรวิชาชีพโภชนาการ/ ศึกษาดูงาน ม.มหิดล/รพ.รามาธิบดี/รพ. ราชวิถี -ศึกษาในระดับ ป.โท	จัดทำคำสั่ง แต่งตั้ง คณะทำงาน	๑๐๐,๐๐๐ บาท/คน ๒๐๐,๐๐๐ บาท/คน	ฝ่ายโภชนาการ	สิงหาคม ๒๕๕๗

	๓.จัดหาวิทยากร	ได้วิทยากร ผู้ให้ความรู้ ด้าน โภชนาการ และสุขาภิบาล	-	ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	สิงหาคม ๒๕๕๗
	๔.จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ ชุด ตรวจหาสารปนเปื้อนและ สารเคมีในอาหาร	มีวัสดุอุปกรณ์ เพียงพอ	-	ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	สิงหาคม ๒๕๕๗

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียด/กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
	ขั้นตอนที่ ๓ การดำเนินการ				
	๑.จัดอบรมให้ความรู้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ภาคบรรยาย -ความรู้เกี่ยวกับการ ให้บริการด้านโภชนาการ สิ่งปนเปื้อนและสารเคมีใน อาหาร การประเมินด้าน กายภาพของโรงครัว บทบาทผู้ให้บริการด้าน โภชนาการ ภาคปฏิบัติ -ทดสอบการประกอบ อาหารโภชนบำบัดโรคต่างๆ ทดสอบตรวจสิ่งเจือปน เปื้อนและสารเคมีในอาหาร ฝึกการตรวจประเมิน	บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน รับทราบถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง ดำเนินการ ตามโครงการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท	ฝ่ายโภชนาการ	สิงหาคม ๒๕๕๗

	กายภาพ				
--	--------	--	--	--	--

งาน/กิจกรรมหลัก	รายละเอียด/กิจกรรมหลัก	ผลที่คาดหวัง	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินงาน
การควบคุมกำกับดูแล	ขั้นตอนที่ ๔ การติดตามผล				
	๑.จัดประชุมคณะทำงาน หลังจากจัดอบรมให้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	ประเมินผล ความสำเร็จ รับทราบปัญหา อุปสรรคการ ดำเนินการเสนอ แนวทางแก้ไข ปรับปรุง	-	ฝ่ายโชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	สิงหาคม ๒๕๕๗ - กรกฎาคม ๒๕๕๘

	๒.ตรวจพิจารณาการดำเนินการปฏิบัติงานของบุคลากร และกำหนดให้ตรวจสอบหาสิ่งปนเปื้อนในอาหาร	บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามมาตรฐาน ไม่มีข้อผิดพลาดในการจัดส่งอาหาร ไม่พบสิ่งปนเปื้อนในอาหาร จัดส่งอาหารได้ตรงตามเวลา ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น สามารถประเมินด้านกายภาพของโรงครัวได้	-	ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และ สุขาภิบาล	สิงหาคม ๒๕๕๗ - กรกฎาคม ๒๕๕๙

๖. งบประมาณที่ต้องใช้และระยะเวลาดำเนินการ

ในการจัดทำโครงการฯ จำเป็นต้องใช้งบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์ น้ำยาตรวจสอบสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวัน ค่าวิทยากร ค่าอบรมภายในและภายนอกหน่วยงาน ค่าศึกษาต่อด้านวิชาชีพโภชนาการในระดับที่สูงขึ้น มีรายการ ดังต่อไปนี้

๑. งบประมาณที่ต้องใช้ การอบรมภายในหน่วยงาน

๑. ค่าตอบแทนวิทยากร

- ค่าตอบแทนวิทยากรที่เป็นข้าราชการ

(๓ คน x ๖๐๐ บาท / ชั่วโมง x ๖ ชั่วโมง) เป็นเงิน ๑๐,๘๐๐ บาท

๒. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน

(๒๐ คน x ๒๕ บาท / คน / มื้อ = ๒ มื้อ x ๑๐๐ บาท / คน)

เป็นเงิน ๓,๐๐๐ บาท

๓. ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการจัดอบรม

(สมุด ปากกา ดินสอ กระเป่าผ้าใส่เอกสาร กระดาษโรเนียว แผ่นพับ ที่หนีบ กระดาษ ที่เย็บกระดาษ ฯลฯ) เป็นเงิน ๔๖,๒๐๐ บาท

๔. ค่าน้ำยาตรวจสอบสิ่งปนเปื้อนในอาหาร

(น้ำยาตรวจหาฟอร์มาลีน บอแร็กซ์ ผงฟอกขาว ตรวจหาเชื้อรา ยาฆ่าแมลง SI - ๒ เป็นต้น รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการตรวจสอบ)

เป็นเงิน ๔๐,๐๐๐ บาท

การอบรมภายนอกหน่วยงาน

๑. ส่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไปอบรม/ดูงานด้านโภชนาการที่มีชื่อเสียง เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรามาธิบดี โรงพยาบาลราชวิถี หลักสูตรระยะสั้น ๔ เดือน

(๒ คน x ๕๐,๐๐๐ บาท / คน) เป็นเงิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท

๒. ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อปริญญาโทด้านโภชนาการ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ภายในประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล หรือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(๑ คน x ๒๐๐,๐๐๐ บาท / คน) เป็นเงิน ๒๐๐,๐๐๐ บาท

รวมเป็นเงินทั้งสิ้น ๔๐๐,๐๐๐ บาท

๒. ระยะเวลาดำเนินการ เดือนสิงคม ๒๕๕๗ – สิงหาคม ๒๕๖๐

๗. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ มีปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงซึ่งอาจทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ มีความเสี่ยงที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๗.๑ ความเสี่ยงที่สำคัญ

ปัญหา	ความเสี่ยงที่สำคัญ	การป้องกัน / แนวทางแก้ไข
๑. ความผิดพลาดการจัดส่งอาหาร	- จัดอาหารไม่ครบ - จัดอาหารผิด - ส่งอาหารผิดห่อผู้ป่วย	- จัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน - ตรวจสอบความถูกต้องตามจำนวนที่เบิก - ติดสติ๊กเกอร์กำกับทุกถาด ใช้หมึกสีแยกอาหารเฉพาะโรคให้ชัดเจน

		- ตรวจสอบจำนวนภาคให้ครบตามจำนวนที่เบิกก่อนยกใส่ในรถเข็น
๒. สิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร	- พบสิ่งปนเปื้อนในวัตถุดิบ - พบสิ่งปนเปื้อนในอาหาร	- ตรวจสอบวัตถุดิบตามคู่มือและเงื่อนไขในการสั่งซื้อ - สุ่มตรวจหาสิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร ด้วยชุดทดสอบเบื้องต้นเดือนละ ๑ ครั้ง - ปฏิบัติตามหลักสุขาภิบาลอาหาร - จัดทำแนวทางการปฏิบัติ
๓. ส่งอาหารไม่ตรงเวลา	- ผู้ป่วยเฉพาะโรคที่รับประทานยาก่อนและหลังอาหารไม่ตรงเวลา - ไม่เป็นไปตามแผนการรักษาของแพทย์	- ทบทวน กระบวนการ ขั้นตอนการผลิตอาหาร เพื่อหาแนวทางแก้ไข - สร้างความตระหนักกับผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญของเวลาในการให้บริการด้านโภชนาการ
๔. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	- ผู้ใช้บริการไม่พอใจในบริการที่ล่าช้า - ผู้ใช้บริการได้รับอาหารไม่ถูกต้องตามแพทย์กำหนด	- จัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน - เพิ่มพูนความรู้ ให้การอบรมทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ

๗.๒ กระจายความเสี่ยงด้วยการแบ่งหน้าที่ มอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน จัดทำคู่มือและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

๗.๓ มอบหมายให้นักโภชนาการ โภชนากร ตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพให้ได้ตามขั้นตอนที่กำหนด

๗.๔ เมื่อเกิดปัญหา ร่วมกันหาสาเหตุ ประชุม วางแผน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๗.๕ จัดทำแผนรองรับเมื่อเกิดปัญหาในสภาวะฉุกเฉินหรือเร่งด่วน เช่น อุบัติภัยหมู่ น้ำท่วม หรือมีผู้ป่วยฉุกเฉินจำนวนมาก เพื่อสร้างความมั่นใจไม่ตื่นตระหนก

๘. การประเมินผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการประเมินผล และเครื่องมือที่ใช้ประเมินผล ดังนี้

๘.๑ การประเมินผล

๑. ตัวชี้วัดโครงการ

๑. จำนวนบุคลากรผู้ให้บริการด้านโภชนาการเข้ารับการอบรมครบทุกคน
๒. จำนวนตัวอย่างอาหารที่พบการปนเปื้อน ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของจำนวนตัวอย่างที่สุ่มตรวจในโรงพยาบาล

๓. อัตราความผิดพลาดในการจัดอาหารลดลงเมื่อเทียบกับระยะเริ่มต้นของโครงการ
๔. อัตราการปนเปื้อนที่ตรวจพบ ๑ เดือน/ครั้ง ต้องมีปริมาณที่ลดลงหรือคงที่เมื่อเทียบกับระยะเริ่มต้นของโครงการ
๕. ร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรมีความรู้การให้บริการด้านโภชนาการ ด้านสุขาภิบาลอาหาร และมีสุขวิทยาส่วนบุคคลที่ถูกสุขลักษณะ
๖. ร้อยละ ๙๐ ของบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น
๗. อัตราความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ < ๘๐%

๒. วิธีการประเมินผล

๑. ทะเบียนอบรมบุคลากรผู้ให้บริการด้านโภชนาการของโรงพยาบาล
๒. รายงานการจัดกิจกรรม ผลการอบรมและตรวจสอบคุณภาพอาหาร
๓. เอกสารและหลักฐานแสดงกิจกรรม
๓. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล
 ๑. แบบสอบถามความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังการอบรม
 ๒. แบบรายงานการตรวจวิเคราะห์สิ่งปนเปื้อนและสารเคมีในอาหาร
 ๓. แบบประเมินด้านกายภาพโรงครัวของโรงพยาบาล
 ๔. สรุปผลการประเมินเสนอคณะทำงาน เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้น

๘.๒ ข้อเสนอแนะ

๑. ด้านนโยบาย ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ด้านโภชนาการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยส่งเสริมเรื่องคุณภาพอาหารที่ให้บริการในโรงพยาบาลให้สะอาด ปลอดภัย ได้มาตรฐานตามวิชาชีพ
๒. ด้านงบประมาณ สำนักการแพทย์ และสำนักงบประมาณ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณค่าอาหารผู้ป่วยเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับราคาของวัสดุเครื่องบริโภคในภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เพื่อให้บริการด้านอาหารแก่ผู้ป่วยมีคุณภาพดีขึ้น และใช้ในการเตรียมความพร้อมโดยกำหนดเป็นแผนระยะยาวและต่อเนื่องทุกปี
๓. ด้านบุคลากร ควรให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของวิชาชีพ คือสามารถให้ความรู้ด้านโภชนาการและโภชนบำบัด ให้กับผู้ป่วยและญาติ เพื่อปรับทัศนคติในการประกอบอาหารและบริโภคอาหารที่ถูกต้องเหมาะสม ให้ความร่วมมือในการรักษา ซึ่งจะช่วยควบคุมและลดความรุนแรงของโรคให้ดีขึ้น ส่งผลต่อสุขภาพของผู้ป่วย ญาติและผู้ให้บริการให้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

๔. ด้านการประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ควรมีกระบวนการในการดำเนินการที่เป็นระบบกับทุกภาคส่วน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัวต่อการให้บริการและผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

๕. การพัฒนาบุคลากร เพื่อความเป็นเลิศด้านโภชนาการ ควรจะขยายไปใช้ในฝ่ายโภชนาการของโรงพยาบาลอื่นๆต่อไป

บรรณานุกรม

คู่มือโภชนบำบัด ฝ่ายโภชนาการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖ ถึง พ.ศ.๒๕๕๙ ,แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๗, แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี (พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๓) และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙). สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก <http://๒๐๓.๑๕๕.๒๒๐.๑๐๗/daliyplans/> ,๒๗ เมษายน ๒๕๕๗.

แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สืบค้นจาก <http://www.gotoknow.org/posts/๓๒๒๘๙๔> , ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

แนวคิดการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สืบค้นจาก

http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153 , 28 เมษายน 2557