

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง “การพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายใน  
องค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการสื่อสารและ  
การประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร”

จัดทำโดย นางสาวปิยรัตน์ พรรณรังษี

ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ (ด้านวางแผน)

สังกัด ฝ่ายแผนงาน กองวิชาการ

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๑  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

๑. ชื่อเรื่อง “การพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร”

๒. หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(พิเศษ) ที่มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ ตลอดจนกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการให้บริการแก่ประชาชน จึงเป็นศูนย์กลางทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีพื้นที่ ๑,๕๖๘.๗๓๗ ตารางกิโลเมตร แบ่งพื้นที่การปกครองเป็น ๕๐ เขต มีประชากรตามทะเบียนบ้านรวมประชากรแฝง ประมาณ ๑๐ ล้านคน ปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ถูกจัดลำดับให้เป็นมหานครที่มีขนาดใหญ่อันดับที่ ๑๕ ของโลกและมีชื่อเสียงด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทย จนได้รับคะแนนเลือกให้เป็นเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงมีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก และจากการที่กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางการพัฒนาประเทศที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชากรหลั่งไหลเข้ามาพักอาศัยอย่างหนาแน่น ดังนั้นการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจการต่างๆของกรุงเทพมหานคร เพื่อสื่อสารให้ประชาชนรับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ต่างๆมาช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งสอดคล้องตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร(Mastering Best Service and Mega – City Management) ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๘ การพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีกลยุทธ์หลัก เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรพร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัด ระดับการรับรู้ของบุคลากร/ประชาชนเกี่ยวกับนโยบาย/แผนซึ่งได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายใต้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กิจการของกรุงเทพมหานครผ่านสื่อต่างๆ

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการตรวจรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค บริหารจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การจัดการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทางวิชาการแพทย์และการพยาบาล โดยมีส่วนราชการในสังกัดฯ จำนวนทั้งสิ้น ๑๒ แห่ง ประกอบด้วย โรงพยาบาล ๙ แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลกลางโรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโรฤทธิศ โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ โรงพยาบาลสิรินธร โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน และอีก ๓ ส่วนราชการ ได้แก่ ศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉิน กองวิชาการ และสำนักงานเลขานุการ สำนักการแพทย์มีจำนวนเตียงที่ให้บริการทางการแพทย์ รวมทั้งสิ้น ๑,๙๗๐ เตียง โดยปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ มีประชาชนมาใช้บริการผู้ป่วยนอกจำนวน ๓,๒๐๘,๙๖๔ ครั้ง ผู้ป่วยใน จำนวน ๙๓,๕๔๔ คนสำนักการแพทย์ได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ ทั้งในด้านแผนงานบริหารทั่วไป แผนงานบริการด้านการแพทย์ และแผนงานพัฒนาด้านการแพทย์และอนามัย ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ รวมทั้งสิ้น

๒,๘๒๙,๗๙๐,๐๐๐ บาท(สองพันแปดร้อยยี่สิบเก้าล้านเจ็ดแสนเก้าหมื่นบาทถ้วน) มีอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๐ คน

ทั้งนี้ จากแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ที่ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ ในข้างต้นนั้น ผู้บริหารสำนักงานการแพทย์ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างดี จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์ขึ้น เพื่อร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบงานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์โดยเน้นการประชาสัมพันธ์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมผ่านสื่อช่องทางต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกันก็ยังมีประชาชนบางกลุ่มที่ไม่รู้จักภารกิจของสำนักงานการแพทย์ ไม่รู้จักโรงพยาบาลของกรุงเทพมหานคร ทั้งชื่อและจำนวนโรงพยาบาล สถานที่ตั้ง รวมถึงจุดเด่นบริการทางการแพทย์ของแต่ละแห่ง เพราะในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ให้การดูแลสุขภาพแก่ประชาชนอยู่เป็นจำนวนมากกว่า ๑๔๐ แห่ง แต่เนื่องด้วยสำนักงานการแพทย์ไม่มีผู้เชี่ยวชาญหรือนักประชาสัมพันธ์ที่เป็นข้าราชการประจำมาดูแลรับผิดชอบในงานดังกล่าว

ดังนั้น การดำเนินงานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์จากอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ยังถือว่ามีประเด็นจุดอ่อนในเรื่องดังกล่าวที่จะสื่อสารให้ประชาชนโดยทั่วไปได้รับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึงดังนั้นการที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นที่ยอมรับในภาพลักษณ์องค์กรชั้นนำด้านบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพงานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีศักยภาพทั้งด้านการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร

๓.๒ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนางานสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์ของสำนักงานการแพทย์ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙)

๓.๓ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ของสำนักงานการแพทย์

๓.๔ เพื่อประเมินระดับการรับรู้ของบุคลากร/ประชาชนเกี่ยวกับนโยบาย/แผนซึ่งได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายใต้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กิจการของสำนักงานการแพทย์ผ่านสื่อต่างๆ

๓.๕ เพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์องค์กรสำนักงานการแพทย์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครในวงกว้างยิ่งขึ้นไป

#### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ จำนวน ๑ ฉบับ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๗ (ผลผลิต)

๔.๒ สำนักรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมของ สำนักการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ ก่อนการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ฯ จากกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์ของสำนักการแพทย์ และประชาชน ผ่านสื่อช่องทางต่างๆ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๕๗

๔.๓ สำนักรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมของ สำนักการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ หลังการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ฯ จากกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์ของสำนักการแพทย์ และประชาชน ผ่านสื่อช่องทางต่างๆ ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘ (ผลลัพธ์ : ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป)

#### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

ในการศึกษาเรื่อง“การพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่ม ศักยภาพการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร”ผู้ศึกษาได้ศึกษาความรู้ที่ นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน ดังนี้

๕.๑ ความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

๕.๒ ความรู้เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

๕.๓ การสื่อสารองค์กร (Communication)

๕.๔ การประชาสัมพันธ์ (Public Relationship)

##### ๕.๑ ความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนด เป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงานของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการ สร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของ หน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมของ องค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอา ก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ และความเป็นเลิศ

### ๕.๑.๑ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

๑.) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

๒.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอวมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

๓.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

๔.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

๕.) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

๕.๑.๒ โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- ๑.) การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
- ๒.) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
- ๓.) การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)
- ๔.) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- ๕.) การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
- ๖.) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
- ๗.) การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
- ๘.) การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
- ๙.) การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

### ๕.๑.๓ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนางานสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ โดยแนวโน้มการพัฒนาการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ซึ่งได้แก่นโยบายในการจัดระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข รูปแบบการบริหารงานของสำนักการแพทย์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ เป็นการสำรวจความต้องการระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขและการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องของประชาชน บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง โดยสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและบุคลากร การวิเคราะห์สภาพขององค์กรในด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนางานสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

๑. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
๒. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
๓. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
๔. Threats - อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ

Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

## ตัวอย่าง “ร่าง” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร

### จุดแข็ง (Strengths)

๑. ผู้บริหารสำนักงานการแพทย์ให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ให้ก้าวสู่ระดับชั้นนำของประเทศที่พร้อมประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

๒. มีช่องทางการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบ

๓. ทุกส่วนราชการมีการประชาสัมพันธ์องค์กรเชิงรุกผ่านสื่อชนิดต่างๆ

๔. มีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานHAครบทุกแห่ง

๕. มีศูนย์ Excellent Center ของกรุงเทพมหานครที่เป็นที่รู้จักของประชาชน

๖. มีศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉิน(ศูนย์เอราวัณ)รับผิดชอบการบริหารจัดการระบบบริการแพทย์ฉุกเฉินในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

๗. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์อยู่ในระดับดี

๘. มีการจัดงานโครงการตามนโยบายอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเกือบทุกปี อาทิ มหกรรมสุขภาพกรุงเทพฯ (Bangkok Health Fair) การสัมมนาวิชาการประจำปี

๙. มีการพัฒนาภารกิจทางด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาหลังปริญญา จนเป็นที่รู้จักแก่สถาบันต่างๆอย่างต่อเนื่อง

๑๐. มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการผลิตแพทย์ระหว่าง กรุงเทพมหานคร และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมีโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์เป็นสถาบันร่วมผลิต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลได้มีการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

๑๑. มีหลักสูตรการพัฒนานักบริหารทางการแพทย์และสาธารณสุข

๑๒. มีหลักสูตรการพัฒนานักบริหารทางการแพทย์

๑๓. มีหลักสูตรการพัฒนาคณาจารย์สนับสนุน

๑๔. โรงพยาบาลในสังกัดฯได้รับการยอมรับในระดับประเทศ โดยได้รับรางวัลด้านต่างๆเพิ่มขึ้นดังนี้

- รางวัลด้านนวัตกรรมดีเด่นด้านการแพทย์จากสภาวิจัยแห่งชาติ โดยโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

- รางวัลด้านการบริการดีเด่นจากสำนักนายกรัฐมนตรี โดยโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์

- รางวัลโรงพยาบาลในดวงใจของกระทรวงแรงงาน ได้แก่ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลกลาง และโรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ

- รางวัล Thailand Energy Award โดยโรงพยาบาลตากสิน

- รางวัล Green Hospital โดยโรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ

- รางวัลคุณภาพการให้บริการของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ.๒๕๕๔และปีพ.ศ.๒๕๕๕ประเภทนวัตกรรมการให้บริการระดับดีเด่น ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง และ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ สองปีซ้อนตามลำดับ

- รางวัลคุณภาพการให้บริการของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ประเภทกระบวนงาน ได้แก่ โรงพยาบาลตากสิน

๑๕. มีโรงพยาบาลแห่งใหม่ที่เน้นการดูแลผู้สูงอายุแบบองค์รวม โดยการจัดตั้ง โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน

๑๖. มีโรงพยาบาลแห่งใหม่อีก ๓ แห่งตามนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยการจัดตั้งโรงพยาบาล ๘๔ พรรษาเฉลิมพระเกียรติ (เขตคลองสามวา) โรงพยาบาลหลวงพ่อวัดปากน้ำ (เขตดอนเมือง) และโรงพยาบาลในเขตบางนา

### จุดอ่อน (Weakness)

๑. สำนักงานแพทย์ยังไม่มีโครงสร้างหลักที่รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์โดยตรง
๒. ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านงานประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ
๓. ยังไม่มีข้อมูลพื้นฐานด้านการสำรวจภาพลักษณ์องค์กรและการเป็นที่รู้จักของประชาชนโดยทั่วไป
๔. ยังไม่มีการกำหนดแผนแม่บทการประชาสัมพันธ์องค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
๕. มีอัตรากำลังข้าราชการในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ไม่ครบทุกส่วนราชการ
๖. ไม่มีอัตรากำลังบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อทำงานด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง จึงส่งผลให้งานประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
๗. โรงพยาบาล/ส่วนราชการในสังกัดฯมักจะประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อโดยตรง โดยส่งข้อมูลบางส่วนผ่านส่วนกลางมายังสำนักงานแพทย์ไม่ครบถ้วนและล่าช้า

### โอกาส (Opportunities)

๑. นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทุกสมัย ได้เน้นด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน
๒. กรุงเทพมหานครมีกองประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานประสานและสนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์
๓. มีงบประมาณสนับสนุน โดยหน่วยงานสามารถใช้เงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินบำรุงโรงพยาบาลสำนักงานแพทย์มาดำเนินการด้านประชาสัมพันธ์ได้
๔. มีนโยบาย/ระเบียบที่สามารถจ้างเอกชนมาดำเนินการได้ (Outsource)
๕. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บุคลากรและประชาชนสามารถเข้าถึงสื่อบริการของโรงพยาบาลมากขึ้น
๖. ปัจจุบันมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่กว้างขวางขึ้น(Mass Media) อาทิ รายการBangkok City Chanel ที่ถ่ายทอดผ่านทางเคเบิลทีวี , เครือข่ายสังคมออนไลน์ ได้แก่ Facebook , Twitter เป็นต้น

### อุปสรรค (Threat)

๑. พระราชบัญญัติวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภค เปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการร้องเรียน / ฟ้องร้องผู้ให้บริการมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
๒. การประชาสัมพันธ์/ผลิตสื่อทุกรูปแบบต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ระดับกรุงเทพมหานครก่อน ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้า ข้อมูลไม่ทันสมัย
๓. ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน การพัสดุ ด้านการประชาสัมพันธ์ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินการอย่างอิสระและรวดเร็ว
๔. การประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านช่องทางสื่อชนิดต่างๆ ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
๕. ความคาดหวังของผู้รับบริการต่อบริการอยู่ในระดับสูงมาก ในขณะที่การบริหารจัดการที่มีทรัพยากรบุคคล และงบประมาณที่จำกัด

### ๕.๑.๔ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคน ร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคมวิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดทางธุรกิจ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกันคือวิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกัน โดยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และลักษณะขององค์กร บอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กร จะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

#### (ตัวอย่าง) วิสัยทัศน์ของสำนักงานแพทย์

“เป็นองค์กรที่มีเครือข่ายบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข

มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับระดับประเทศ”

*(Medical Service Department has a nationally – accepted standard of medical service and public health network.)*

### ๕.๑.๕ พันธกิจ (Mission)

พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจ

รอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้

#### (ตัวอย่าง) พันธกิจของสำนักงานการแพทย์

๑. พัฒนาการให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข
๒. สร้างความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุให้เป็นผู้มีคุณค่า/ภูมิปัญญาของชุมชน
๓. ให้บริการแบบองค์รวม
๔. ส่งเสริมเครือข่ายบริการด้านการแพทย์ให้เข้มแข็ง
๕. สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
๖. มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
๗. พัฒนาบุคลากร งานวิชาการ การศึกษา และงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง
๘. พัฒนาระบบบริการทางการแพทย์เพื่อรองรับภัยพิบัติ

#### ๕.๑.๖ เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ๕ ปี ๓ ปี หรือ ๑๐ ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

#### (ตัวอย่าง) เป้าประสงค์ของสำนักงานการแพทย์

๑. มุ่งสร้างสังคมสุขภาวะและประชาชนมีสุขภาพดี
๒. เพื่อให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขได้มาตรฐานและมีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ
๓. พัฒนาความเป็นเลิศทางการแพทย์ งานวิจัย และการศึกษาต่อเนื่อง
๔. ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครได้รับบริการสุขภาพที่มีมาตรฐานโดยเน้นเวชศาสตร์เขตเมือง และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
๕. ผู้สูงอายุได้รับการดูแลสุขภาพและรักษาโรคอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุ ลดความพิการและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

#### ๕.๑.๗ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่กล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดของธุรกิจ การตัดสินใจนี้ก็คือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเองและ“การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” นั้น จะพบว่าองค์ประกอบของ “กลยุทธ์” จึงหมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต คำว่า “กลยุทธ์ (Strategic)” ในองค์ประกอบแรกจึงหมายถึงความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threat) นั่นเอง

### ๕.๑.๘ วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมทั้งต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา

การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับกับการวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วยวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

### ๕.๒ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

หมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเอง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบเป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์

ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน

### ๕.๓ ความรู้เรื่องการสื่อสารองค์กร

Jackson (๑๙๘๗) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรคือกิจกรรมการสื่อสารโดยรวมทั้งหมด (The Total Communication Activity) ซึ่งจัดทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ (Planned Objectives)

Blauw (๑๙๘๖) อธิบายถึงการสื่อสารองค์กรว่า เป็นวิถึบูรณาการ(The Integrated Approach) การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรเพื่อมุ่งเข้าถึงกลุ่มประชาชนเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มโดยการสื่อสารแต่ละส่วนนั้นจะต้องถ่ายทอดและเน้นเกี่ยวกับอัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity)

Riel และ Fombrun (๒๐๐๗: ๒๕) นิยามการสื่อสารองค์กรว่าเป็นชุดของกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการประสานกันอย่างละเอียดอ่อนของการสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอกทั้งหมด (All Internal and External Communications) เพื่อมุ่งสร้างจุดเริ่มต้นอันเป็นที่พึงพอใจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆที่บริษัทต้องพึ่งพา (Stakeholders on which the Company Depends)

Cornelissen (๒๐๐๘, p.๕) อธิบายว่าการสื่อสารองค์กรเป็นภารกิจด้านการจัดการองค์กร (Management Function) ที่ช่วยกำหนดกรอบ (Framework) สำหรับการประสานกันของการสื่อสารภายในและภายนอกทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหญ่คือการสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีงาม (Favorable Reputations) ท่ามกลางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆที่องค์กรต้องพึ่งพา

BNET เครือข่ายข้อมูลข่าวสารธุรกิจทางอินเทอร์เน็ตได้ให้นิยามไว้ว่าการสื่อสารองค์กรหมายถึงกิจกรรมต่างๆที่จัดทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อสื่อสารทั้งภายในกับกลุ่มพนักงาน (Employees) และภายนอกกับกลุ่มลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต (Existing and Prospective Customers) รวมทั้งกลุ่มสาธารณชนในวงกว้าง (The Wider Public)

ดังนั้น คำว่าการสื่อสารองค์กรแสดงนัยยะถึงการส่งเสริมสำนึกเกี่ยวกับอัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) รวมทั้งการนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน (A Consistent and Coherent Corporate Image)

### **การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร**

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็มีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร(เสนาะ ตีเยาว์. ๒๕๓๘ : ๒๕-๒๖)

### องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กรประกอบด้วย

๑. **วิสัยทัศน์** ข้อความบ่งชี้ถึงสิ่งที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น (Desired Future): เป็นความปรารถนาขององค์กร
๒. **พันธกิจ** จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดขององค์กร (Overriding Purpose) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยม (Values) หรือความคาดหวัง (Expectations) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ
๓. **วัตถุประสงค์และเป้าหมาย** ขององค์กร ข้อความบ่งบอกจุดมุ่งหมายขององค์กร
๔. **กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์** แนวทางหรือวิถีทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและทำให้เกิดขึ้นได้
๕. **อัตลักษณ์องค์กร** ลักษณะ (Profile) และคุณค่าต่างๆ (Values) ที่องค์กรสื่อสารออกไป
๖. **ภาพลักษณ์** องค์กรชุดของสิ่งต่างๆที่สัมพันธ์กันซึ่งบุคคลมีปฏิกริยาตอบสนองต่อข่าวสารอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่าจากองค์กรใดขณะใดเวลาใดเวลาหนึ่ง (At a single point in time)
๗. **ชื่อเสียง** ขององค์กร การผสมผสานกันของภาพลักษณ์ต่างๆขององค์กรที่ ได้เกิดขึ้นแล้วในใจของบุคคล(ทั้งที่ผ่านทางการสื่อสารและประสบการณ์ในอดีต) ซึ่งสะสมตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา
๘. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดๆซึ่งได้รับผลกระทบหรือมีผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
๙. **สาธารณชน** กลุ่มประชาชนซึ่งเคลื่อนไหวต่อต้านองค์กรด้วยสาเหตุจากประเด็นบางอย่างหรือความกังวลบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา
๑๐. **ตลาด** กลุ่มประชาชนที่มีความต้องการหรืออาจมีความต้องการผลิตภัณฑ์ (และธุรกิจก็สร้างและรักษาผลิตภัณฑ์ไว้น่าเสนอ)
๑๑. **ประเด็น** เรื่องใดๆที่ยังไม่มีการสรุป (ซึ่งพร้อมสำหรับการตัดสินใจ) หรือเป็นจุดที่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างองค์กรกับสาธารณชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือมากกว่า
๑๒. **การสื่อสาร** เทคนิคและสื่อต่างๆที่องค์กรใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มภายในและภายนอกต่างๆ
๑๓. **การบูรณาการ** การกระทำซึ่งประสานการสื่อสารทั้งหมดเพื่อสามารถถ่ายทอดอัตลักษณ์ขององค์กรสู่กลุ่มภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ

### ประเภทของการสื่อสารในบริษัทขององค์กร

Lesikar (๑๙๗๖) จำแนกการสื่อสารในบริษัทขององค์กรออกเป็น ๓ ประเภท

- การสื่อสารเชิงปฏิบัติการภายในองค์กรถูกกำหนดขึ้นตามโครงสร้างการบริหารงานภายในเกี่ยวพันโดยตรงกับการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย
- การสื่อสารเชิงปฏิบัติการภายนอกองค์กรถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองเป้าหมายมุ่งเข้าถึงกลุ่มสังคมต่างๆภายนอก
- การสื่อสารส่วนบุคคลเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

การสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นบุคคลหลักในการผลักดันทั้งด้านการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารและการลงมือสื่อสารด้วยตนเองกับกลุ่มต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

### ๕.๔ การประชาสัมพันธ์

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี การประชาสัมพันธ์ (Public relations หรือ PR) คือการทำงานในการจัดการการสื่อสารระหว่างองค์กรและสาธารณะการประชาสัมพันธ์นั้นช่วยทำให้องค์กรหรือบุคคล ได้แสดงสู่ผู้ชม ผู้อ่าน โดยใช้เรื่องที่เป็นที่สนใจของสาธารณะและใช้เป็นการรายงานข่าวโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายโดยตรง กิจกรรมโดยทั่วไปเช่น การพูดในงานชุมนุม การทำงานร่วมกับแหล่งข่าว

คำว่า การประชาสัมพันธ์ แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษคือ Public Relations โดยคำว่า Public แปลเป็นภาษาไทยคือประชาชนซึ่งหมายถึงหมู่คนและคำว่า Relations แปลเป็นภาษาไทยคือสัมพันธ์ดังนั้นคำว่า การประชาสัมพันธ์เมื่อแปลตามตัวอักษรก็จะมีความหมายว่า “การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับหมู่คน”

การประชาสัมพันธ์จึงมีความหมายโดยรวม ๓ ประการด้วยกันคือ

- ๑) เผยแพร่ชี้แจงให้ประชาชนทราบ
- ๒) ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วยตลอดจนเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานของสถาบัน
- ๓) ประสานความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับจุดมุ่งหมายและวิธีการดำเนินงานของสถาบัน

#### วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

- ๑.) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลและเรื่องราวต่างๆขององค์กรไปสู่กลุ่มเป้าหมาย
- ๒.) ส่งเสริมด้านการตลาดการโฆษณาโดยการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สินค้าหรือบริการ
- ๓.) สร้างรักษาและแก้ไขภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร
- ๔.) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย

## ลักษณะสำคัญของการประชาสัมพันธ์

### ๑.) มีการวางแผน

การวางแผนการประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปแล้วมี ๒ แบบคือการวางแผนประชาสัมพันธ์แบบล่วงหน้าหรือการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก (Pro-active PR) และการวางแผนประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไขปัญหาหรือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นหรือการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงรับ (Re-active PR)

### ๒.) มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานเพื่อหวังผลระยะยาว

การวางแผนงานประชาสัมพันธ์จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายได้อย่างมีทิศทางซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะวางแผนงานเพื่อหวังผลในระยะยาว

### ๓.) มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของกลุ่มเป้าหมาย

การเผยแพร่ความคิดเห็นและข่าวสารจากองค์กรของรัฐและเอกชนไปสู่กลุ่มต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการระดมความคิดที่เหมาะสมและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

## กระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ (R-A-C-E) ประกอบด้วย

### ๑.) การวิจัย (Research)

ถือเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อค้นคว้าศึกษาข้อมูลที่ต้องการหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหาและเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการสื่อสารให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับทราบและเข้าใจต่อไป

### ๒.) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning)

เป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์เช่นกำหนดระยะเวลาของแผนงานระบุประชาชนกลุ่มเป้าหมายรูปแบบการใช้สื่อและกิจกรรมงบประมาณ เป็นต้น

### ๓.) การสื่อสาร (Communication)

เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้โดยการใช้สื่อและกิจกรรมต่างๆ นำพาข่าวสารขององค์กรไปสู่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

### ๔.) การประเมินผล (Evaluation)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในแต่ละครั้งเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของแผนงานว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ในแต่ละครั้งหรือไม่

## ประเภทขององค์กรที่ต้องทำการประชาสัมพันธ์

- องค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ
- องค์กรภาคธุรกิจ
- องค์กรสาธารณกุศล

ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) จึงนับเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดประเภทหนึ่งที่มีความสนใจและความนิยมในแวดวงธุรกิจในปัจจุบันเนื่องจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชนหรือแม้แต่องค์กรสาธารณกุศลล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญกับวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรมากขึ้นจากอดีตถึงปัจจุบันการประชาสัมพันธ์สามารถจำแนกได้เป็นสองลักษณะโดยในอดีตนั้นการประชาสัมพันธ์เป็นเพียงการเผยแพร่ความรู้ความ

เข้าใจในข่าวสารข้อมูลและเรื่องราวต่างๆขององค์กรไปสู่ประชาชนหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการสื่อสารทางเดียวในอันที่จะทำให้ประชาชนได้รับทราบมีความรู้ความเข้าใจเกิดความนิยมและศรัทธาต่อองค์กร แต่ในปัจจุบันการประชาสัมพันธ์ยังจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชนโดยที่องค์กรจำเป็นต้องตระหนักในความคิดเห็นความต้องการและพฤติกรรมของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องมากขึ้นซึ่งยังผลให้การประชาสัมพันธ์มีลักษณะของการสื่อสารแบบบุคคลวิถีหรือการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) และด้วยวิธีการประชาสัมพันธ์นี้เองที่ยังสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กรได้ด้วยวิธีการเสนอข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่เป็นข้อเท็จจริงเชิงบวกจนทำให้กลายเป็นจุดแข็งที่เสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจแก่ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายได้ในระยะยาวจึงอาจกล่าวได้ว่าการประชาสัมพันธ์นั้นนับว่าเป็นเครื่องมือหลักของการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรโดยถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆขององค์กรผ่านทางกิจกรรมพิเศษการณรงค์และสื่อประเภทต่างๆเพื่อป้องกันปกป้องถึงประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรและแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบที่องค์กรมีต่อสังคมเป็นต้น

จากความรู้ที่ได้ศึกษามาทั้งหมด จึงได้นำมาจัดทำเป็น “ร่างแผนพัฒนางานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร” โดยใช้กลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) เนื่องจาก S สูง , O สูง ตามภาคผนวก

## ๖. กรอบแนวทางการดำเนินงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์ สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ นั้น มีกรอบแนวทางการดำเนินงาน และมีผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

๖.๑ สํารวจระดับการรับรู้ข่าวสารของสำนักงานแพทย์ และ/หรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจากกลุ่มบุคลากร และประชาชนผู้มารับบริการเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวางแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ซึ่งดำเนินการโดยกองวิชาการ สำนักงานแพทย์

๖.๒ เชิญประชุมคณะกรรมการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อชี้แจงรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ โดยมอบให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการ ดังนี้

๖.๑.๑ รวบรวมผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของแต่ละส่วนราชการ

๖.๑.๒ วิเคราะห์งานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์ของแต่ละส่วนราชการพร้อมปัญหา/อุปสรรค

๖.๑.๓ ศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

๖.๓ กำหนดวันจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ในเดือนกันยายน ๒๕๕๗ พร้อมเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้บริหารสำนักงานแพทย์ โดยมอบกองวิชาการ สำนักงานแพทย์เป็นผู้รับผิดชอบ

๖.๔ ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ๒๕๕๘ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์งานด้านการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์ ในรูปแบบ SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนงานสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

๖.๔.๑ กลยุทธ์หลัก

๖.๔.๒ ตัวชี้วัดกลยุทธ์หลัก

๖.๔.๓ ค่าเป้าหมาย

๖.๔.๔ โครงการ

๖.๔.๕ ตัวชี้วัดโครงการ



## ๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### ๘.๑.๑ ระดับผลผลิต (Out put)

มีแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ จำนวน ๑ ฉบับ เสร็จทันภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๗

#### ๘.๑.๒ ระดับผลลัพธ์ (Out Come)

- ๑.) ร้อยละการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินโครงการกิจกรรมจากการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯจากสื่อช่องทางต่างๆ ของบุคลากรทางการแพทย์ สำนักงานการแพทย์ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
- ๒.) ร้อยละการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยสำนักงานการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯจากสื่อช่องทางต่างๆ ของประชาชนที่มารับบริการร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป

### ๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ

#### ๘.๒.๑ แบบสำรวจ

- ๑.) แบบสำรวจการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินโครงการกิจกรรมจากการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯจากสื่อช่องทางต่างๆ ของบุคลากรทางการแพทย์ สำนักงานการแพทย์
- ๒.) แบบสำรวจการรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมโดยสำนักงานการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯจากสื่อช่องทางต่างๆ ของประชาชนที่มารับบริการ

#### ๘.๒.๒ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผน

เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และการประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๘ และสรุปเป็นเล่มแผนฯ จำนวน ๑ ฉบับ

## ๙. ข้อเสนอแนะ

งานสื่อสารองค์กร และงานประชาสัมพันธ์มีความคล้ายคลึงกันมาก หากมองผิวเผิน อาจคิดว่าเป็นงานเดียวกัน แต่ในฐานะที่ผู้ศึกษาได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบประสานงานเรื่องการประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์มาเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงมีความเห็นว่า กรุงเทพมหานครควรอนุมัติโครงสร้างอัตรากำลังให้มีหน่วยงานสื่อสารองค์กร และตำแหน่ง “นักสื่อสารองค์กร” เพิ่มจากเดิมที่มีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพราะมีความเห็นว่า งานสื่อสารองค์กรมีความครอบคลุมทั้ง การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร สามารถสร้างกระบวนการให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักคุณค่าขององค์กร ตั้งแต่นโยบายของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ จนกระทั่งแผนยุทธศาสตร์และโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันในองค์กรเป็นการสื่อสารความเข้าใจต่อกันในองค์กร เกิดความชัดเจนไปสู่แนวทางปฏิบัติ มุ่งสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กร เกิดความภูมิใจในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ช่วยลดอัตราการลาออก โอนย้ายหรือภาวะสมองไหลในที่สุด นอกจากนั้นองค์กรนั้นๆ ยังเป็นที่กล่าวขานถึง เป็นที่ต้องการหรือเป้าหมายที่จะมาทำงานของคนรุ่นใหม่อีกด้วย

ส่วนงานสื่อสารภายนอกองค์กร มีความคล้ายคลึงกับงานประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร ตลอดจนโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้สาธารณชนและบุคคลภายนอกองค์กรได้รับทราบและรู้จักในวงกว้าง

กรุงเทพมหานครมีกองประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และมีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ที่เป็นข้าราชการประจำดำเนินการตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ นอกจากนั้นในหน่วยงานอื่น อาทิ สำนักงานเขต ทั้ง ๕๐ เขต ก็มักจะมีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ๑ - ๒ อัตรา ส่วนสำนักต่างๆ บางหน่วยงานยังไม่มีตำแหน่งดังกล่าว จึงมักมอบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดูแลรับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์เพิ่มเติมจากภารกิจหลัก แต่สิ่งที่พบเห็นในหลายหน่วยงาน มักจะมอบให้นักประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นข้าราชการมาประจำอยู่ที่ด้านหน้าของหน่วยงาน คอยแนะนำสถานที่ ขั้นตอนมารับบริการ และรับแจ้งเรื่องต่างๆ จนกระทั่งไม่มีเวลาหรือละเลยงานสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ดังนั้น การที่จะสัมฤทธิ์ผลตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega - City Management) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีกลยุทธ์หลัก เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นรูปธรรมนั้น ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. เสนอให้สำนักงาน ก.ก.พิจารณาและอนุมัติกรอบโครงสร้างอัตรากำลัง โดยอนุมัติให้ทุกหน่วยงานต้องมีกลุ่มงานประชาสัมพันธ์ หรือกลุ่มงานสื่อสารองค์กร และมีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ ที่เป็นข้าราชการประจำ

๒. ขอให้สำนักงาน ก.ก.พิจารณาและอนุมัติกรอบโครงสร้างอัตรากำลังตามที่สำนักงานการแพทย์เสนอ โดยให้มีกลุ่มงานสื่อสารองค์กรด้านการแพทย์และสาธารณสุข ส่วนจะพิจารณาอนุมัติจัดสรรตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ หรือ นักสื่อสารองค์กร ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะกรรมการฯ ทั้งนี้ เพื่อเป็นต้นแบบการจัดทำกรอบอัตรากำลังใหม่ให้กับหน่วยงานต่างๆ

๓. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับนโยบายและแผนหรือผู้ที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ จะเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารองค์กรได้ดีที่สุด โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านสื่อที่มีอยู่ในมือหรือ Smart Phone โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook Intragram Twitter Line เป็นต้น ดังนั้น สำหรับบางหน่วยงานที่ไม่มีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ หรือนักสื่อสารองค์กร จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในสายงานต่างๆขององค์กรในวงกว้าง เพื่อทำหน้าที่สื่อสารองค์กร โดยประยุกต์การใช้สื่อที่สามารถเข้าถึงง่ายอย่าง Smart Phone มาเป็นเครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด

๔. สำหรับบางหน่วยงานที่ยังไม่มีตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ หรือนักสื่อสารองค์กร ให้สามารถบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่ขัดระเบียบ ดำเนินการจ้างตำแหน่งลูกจ้างประเภทต่างๆ อาทิ ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประกันสังคม บุคคลภายนอก ฯลฯ มาทำหน้าที่นักประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานไปพลางก่อนที่จะมีการอนุมัติกรอบโครงสร้างอัตราค่าจ้างที่เกี่ยวข้องต่อไป

๕. ควรมีการบูรณาการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน อาทิ กองประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆในการช่วยประชาสัมพันธ์ภารกิจของหน่วยงานที่นอกเหนือจากงานนโยบายผู้บริหาร สำนักงานการโยธากับหน่วยงานต่างๆเพื่อปรับปรุงภูมิทัศน์และการออกแบบ การก่อสร้างหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ สวยงาม มีภาพลักษณ์โดดเด่น เมื่อเข้ามาใช้บริการประชาชนก็จะรับรู้ได้ว่านี่คือหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

## ภาคผนวก

**แบบสอบถามเพื่อประเมินการรับรู้ข่าวสารผ่านช่องทางการสื่อสาร  
ที่ดำเนินการผ่านงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้จัดทำเพื่อสอบถามการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบุคลากรผ่านช่องทางการสื่อสารที่ดำเนินการผ่านงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร  
ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๖ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๗  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไป

๑. เพศ

๑. ชาย  ๒. หญิง

๒. อายุ ..... ปี (นับเต็มปี)

๓. การศึกษาสูงสุด

๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี  ๒. ปริญญาตรี  ๓. สูงกว่าปริญญาตรี

๔. โรงพยาบาล/ส่วนราชการที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน (โปรดระบุ.....)

๕. อาชีพ

๑. ข้าราชการ (ระบุสายงาน/ตำแหน่ง.....)  
 ลูกจ้างประจำ (ระบุตำแหน่ง.....)  
 ลูกจ้างชั่วคราว (ระบุตำแหน่ง.....)  
 ลูกจ้างประกันสังคม (ระบุตำแหน่ง.....)  
 บุคคลภายนอก (ระบุตำแหน่ง.....)  
 อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

๖. ประสบการณ์ในการทำงาน ..... ปี (นับเต็มปี)

๗. ประสบการณ์ในการทำงานประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการ

๑. ไม่มี  ๒. มี (โปรดระบุ.....ปี)

**ตอนที่ ๒** ความคิดเห็นต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ดำเนินการผ่านงานประชาสัมพันธ์ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร

๑. ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการในสังกัดฯ จากที่ใดบ้าง

๑. สำนักงานแพทย์  ๒. รพ.กลาง  ๓. รพ.ตากสิน  
 ๔. รพ.เจริญกรุงประชารักษ์  ๕. รพ.หลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินฺธโร อุทิศ  
 ๖. รพ.เวชการุณย์รัศมี  ๗. รพ.ลาดกระบังกรุงเทพมหานคร  
 ๘. รพ.ราชพิพัฒน์  ๙. รพ.สิรินธร  
 ๑๐. รพ.ผู้สูงอายุบางขุนเทียน  ๑๑. ศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉินกรุงเทพมหานคร (ศูนย์เอราวัณ)  
 ๑๒. กองวิชาการ  ๑๓. สำนักงานเลขานุการ

๒. ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ ผ่านการแถลงข่าว บ้างหรือไม่

๑. รับรู้  ๒. ไม่ได้รับรู้อยู่เลย

๓. ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ

ผ่าน สื่อสิ่งพิมพ์ จากแหล่งใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

๑. หนังสือพิมพ์  ๒. โปสเตอร์  ๓. แผ่นพับ  
 ๔. วารสาร/สารหน่วยงาน  ๕. อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

๔. ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ

ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเภทใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

๑. เว็บไซต์  ๒. Internet  ๓. Facebook  
 ๔. Twitter  ๕. Intragram  ๖. อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

๕. ในภาพรวม ท่านได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ ผ่าน

สื่อช่องทางใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

๑. การแถลงข่าว  ๒. สื่อสิ่งพิมพ์  ๓. หนังสือพิมพ์  
 ๔. วิทยู  ๕. รายการโทรทัศน์  ๖. การให้คำปรึกษาทางโทรศัพท์  
 ๗. สื่อบุคคล/เครือข่าย  ๘. การจัดนิทรรศการ/บอร์ดความรู้  
 ๙. การประชาสัมพันธ์ผ่าน Branding องค์กร  ๑๐. เทคโนโลยีสารสนเทศ(รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์)

๖. ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรสำนักงานแพทย์และโรงพยาบาลในสังกัดฯ ให้มีความโดดเด่นทันสมัย  
มีความเป็นเอกลักษณ์เดียวกันหรือไม่

๑. ต้องการ  ๒. ไม่ต้องการ (โปรดระบุ.....)

๗. ท่านต้องการให้มีการปรับปรุงระบบบริการผู้ป่วยนอกและห้องฉุกเฉินของโรงพยาบาลในสังกัดฯ ให้เป็นรูปแบบ  
เดียวกันหรือไม่

๑. ต้องการ  ๒. ไม่ต้องการ (โปรดระบุ.....)

๘. ท่านต้องการให้สำนักงานแพทย์ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ในเรื่องใดบ้าง

๑. การบริหารภาพลักษณ์องค์กร  ๒. พฤติกรรมบริการที่พึงประสงค์  
 ๓. การสื่อสารองค์กรที่เป็นเลิศ  ๔. บุคลิกภาพของนักประชาสัมพันธ์องค์กร  
 ๕. อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

๙. ท่านคิดว่าข้อมูลข่าวสารที่ท่านได้รับจากการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ มี  
ประโยชน์กับท่านในระดับใด

๑. มากที่สุด  ๒. มาก  ๓. ปานกลาง  ๔. น้อย  ๕. น้อยที่สุด

๑๐. ท่านพึงพอใจผลงานด้านการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ ระดับใด

๑. มากที่สุด  ๒. มาก  ๓. ปานกลาง  ๔. น้อย  ๕. น้อยที่สุด

**แผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์**  
**สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร**  
**ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘**

**๑. บทนำ**

สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการตรวจรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค บริหารจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การจัดการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทางวิชาการแพทย์และการพยาบาล โดยมีโรงพยาบาลในสังกัดทั้งสิ้น ๙ แห่ง ประกอบด้วย โรงพยาบาลกลางโรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค ส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วนโรงพยาบาลหลวงพ่อดำศิริราช ชูติเวชโรอุทิศ โรงพยาบาลเวชการุณย์รัศมี โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ โรงพยาบาลสิรินธร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพและสมรรถภาพ บริการการแพทย์ฉุกเฉิน ส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังได้มีประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ ๗๙) ลงวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๕ เพิ่มส่วนราชการในสังกัดสำนักงานแพทย์อีก ๑ แห่ง คือ โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน โดยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย งานเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพและสมรรถภาพ ส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยสรุป สำนักงานแพทย์มีจำนวนโดยรวมทั้งสิ้น ๑,๙๗๐ เติง เปิดให้บริการแก่ประชาชนครอบคลุมจำนวนเพียงในเขตกรุงเทพมหานคร ประมาณร้อยละ ๕.๙๔ ของจำนวนเพียงในโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนทั้งหมด โดยปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ มีประชาชนมาใช้บริการผู้ป่วยนอกจำนวน ๓,๒๐๘,๙๖๔ ครั้ง ผู้ป่วยใน จำนวน ๙๓,๕๔๔ คน

นอกเหนือภารกิจทางด้านการรักษาพยาบาลแล้ว ยังมีหน่วยงานที่ให้บริการทางการแพทย์อีกหน่วยงานหนึ่งคือ ศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉินกรุงเทพมหานคร (ศูนย์เฮอร์ลิค) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์รับแจ้งเหตุและสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำด้านปฏิบัติการการแพทย์ฉุกเฉิน และให้บริการสายด่วนทางการแพทย์ เป็นศูนย์กลางประสานงานและพัฒนาเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางการแพทย์

ฉุกเฉินทั้งในสถานการณ์ปกติและกรณีสาธารณสุขภัย อุบัติเหตุ อุบัติภัย และวินาศกรรม ตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและบรรเทาสาธารณสุขภัย รวมถึงภัยจากการก่อการร้าย ศึกษา วิจัย จัดทำสถิติข้อมูลและสารสนเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การบริหารจัดการด้านการเงินในระบบการให้บริการการแพทย์ฉุกเฉิน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานสนับสนุนสองหน่วยงานคือ กองวิชาการ และสำนักงานเลขานุการ โดยกองวิชาการมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน จัดทำแผนและโครงการพัฒนาสาธารณสุขของสำนักงานการแพทย์ กำกับติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสาธารณสุข ทำการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาาระบบสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร สร้างระบบเครือข่ายสาธารณสุข กำหนดนโยบายและบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักประกันสุขภาพของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร พัฒนาบุคคลทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานการแพทย์ ให้บริการทางวิชาการ ตรวจสอบ วิเคราะห์ พิจารณาโครงการและผลงานทางวิชาการ ค้นคว้าเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และผลิตสื่อเผยแพร่ความรู้ทางการแพทย์ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางการแพทย์และสาธารณสุข และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป สำนักงานการแพทย์มีส่วนราชการในสังกัดฯ ทั้งสิ้น๑๒ส่วนราชการ ประกอบด้วยโรงพยาบาล ๙ แห่งศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉินกรุงเทพมหานคร (ศูนย์เอราวัณ) กองวิชาการ และสำนักงานเลขานุการสำนักงานการแพทย์ได้รับงบประมาณกรุงเทพมหานครเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการทั้งในด้านแผนงานบริหารทั่วไป แผนงานบริการด้านการแพทย์ และแผนงานพัฒนาด้านการแพทย์และอนามัย ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ รวมทั้งสิ้น ๒,๘๒๙,๗๙๐,๐๐๐ บาท(สองพันแปดร้อยยี่สิบเก้าล้านเจ็ดแสนเก้าหมื่นบาทถ้วน)มีอัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น ๖,๔๗๐ คน

ทั้งนี้ จากแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๕๙)ได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร( *Mastering Best Service and Mega - City Management*) ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๘การพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีกลยุทธ์หลัก เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับการรับรู้ของบุคลากร/ประชาชนเกี่ยวกับนโยบาย/แผนซึ่งได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยมีค่าเป้าหมายในระดับมากขึ้นไป ภายใต้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กิจการของกรุงเทพมหานครผ่านสื่อต่างๆ ดังนั้น สำนักงานการแพทย์จึงได้จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ขึ้นโดยเน้นการประชาสัมพันธ์การดำเนินโครงการ/กิจกรรมผ่านสื่อช่องทางต่างๆอีกทั้งส่วนราชการในสังกัดฯได้ดำเนินงานประชาสัมพันธ์โครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการภายใต้แผนพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะต่างๆและแผนปฏิบัติราชการสำนักงานการแพทย์ประจำปีควบคู่กันไป

ดังนั้น คณะกรรมการด้านประชาสัมพันธ์ สำนักงานแพทย์ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์ให้สอดคล้องตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สอดคล้องตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการสำนักงานแพทย์ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การเป็นที่ยอมรับในภาพลักษณ์องค์กรชั้นนำด้านบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร ตลอดจนนำแผนประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์ไปสู่การปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการในสังกัดฯให้เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดของปีการประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณให้ผู้บริหารสำนักงานแพทย์ และผู้บริหารกรุงเทพมหานครทราบ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างและเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีและการเป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้มาใช้บริการและประชาชนโดยทั่วไปตั้งนั้นในปีต่อๆมาจึงได้พยายามมีการปรับรูปแบบการจัดทำแผนฯให้มีความชัดเจนมากขึ้น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์

- ๒.๑ เพื่อพัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีศักยภาพ ทั้งด้านการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร
- ๒.๒ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนางานสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์ของสำนักงานแพทย์ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙)
- ๒.๓ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ของสำนักงานแพทย์
- ๒.๔ เพื่อประเมินระดับการรับรู้ของบุคลากร/ประชาชนเกี่ยวกับนโยบาย/แผนซึ่งได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ภายใต้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมการประชาสัมพันธ์กิจการของสำนักงานแพทย์ผ่านสื่อต่างๆ
- ๒.๕ เพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์องค์กรสำนักงานแพทย์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานครในวงกว้างยิ่งขึ้นไป

## ๓. เป้าหมาย

จัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ จำนวน ๑ ฉบับ ให้สอดคล้องแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega – City Management) ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๘ พัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีกลยุทธ์เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรแล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๗ (ผลผลิต)

#### ๔. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)ด้านการสื่อสารองค์กรและการประชาสัมพันธ์

##### จุดแข็ง(Strengths)

๑. ผู้บริหารสำนักการแพทย์ให้การสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ให้ก้าวสู่ระดับชั้นนำของประเทศที่พร้อมประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
๒. มีช่องทางการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบ
๓. ทุกส่วนราชการมีการประชาสัมพันธ์องค์กรเชิงรุกผ่านสื่อชนิดต่างๆ
๔. มีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐานHAครบทุกแห่ง
๕. มีศูนย์ Excellent Center ของกรุงเทพมหานครที่เป็นที่รู้จักของประชาชน
๖. มีศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉิน(ศูนย์เอราวัณ)รับผิดชอบการบริหารจัดการระบบบริการแพทย์ฉุกเฉินในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
๗. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการในโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์อยู่ในระดับดี
๘. มีการจัดงานโครงการตามนโยบายอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเกือบทุกปี อาทิ มหกรรมสุขภาพกรุงเทพ(Bangkok Health Fair)การสัมมนาวิชาการประจำปี
๙. มีการพัฒนาภารกิจทางด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาหลังปริญญาจนเป็นที่รู้จักแก่สถาบันต่างๆอย่างต่อเนื่อง
๑๐. มีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการผลิตแพทย์ระหว่าง กรุงเทพมหานคร และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมีโรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์เป็นสถาบันร่วมผลิต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลได้มีการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
๑๑. มีหลักสูตรการพัฒนานักบริหารทางการแพทย์และสาธารณสุข
๑๒. มีหลักสูตรการพัฒนานักบริหารทางการแพทย์
๑๓. มีหลักสูตรการพัฒนาศูนย์คลลากรสายสนับสนุน
๑๔. โรงพยาบาลในสังกัดได้รับการยอมรับในระดับประเทศ โดยได้รับรางวัลด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น ดังนี้
  - รางวัลด้านนวัตกรรมดีเด่นด้านการแพทย์จากสภาวิจัยแห่งชาติ โดยโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์
  - รางวัลด้านการบริการดีเด่นจากสำนักนายกรัฐมนตรี โดยโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์
  - รางวัลโรงพยาบาลในดวงใจของกระทรวงแรงงาน ได้แก่ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลกลาง และโรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินิธโร อุทิศ
  - รางวัล Thailand Energy Award โดยโรงพยาบาลตากสิน
  - รางวัล Green Hospital โดยโรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินิธโร อุทิศ

- รางวัลคุณภาพการให้บริการของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๔และปีพ.ศ.๒๕๕๕ประเภทนวัตกรรมการให้บริการระดับดีเด่น ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง และ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ สองปีซ้อนตามลำดับ
  - รางวัลคุณภาพการให้บริการของกรุงเทพมหานคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖ประเภทกระบวนงานได้แก่โรงพยาบาลตากสิน
๑๕. มีโรงพยาบาลแห่งใหม่ที่เน้นการดูแลผู้สูงอายุแบบองค์รวม โดยการจัดตั้งโรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน
๑๖. มีโรงพยาบาลแห่งใหม่อีก ๓ แห่งตามนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยการจัดตั้งโรงพยาบาล ๘๔ พรรษาเฉลิมพระเกียรติ (เขตคลองสามวา) โรงพยาบาลหลวงพ่อวัดปากน้ำ (เขตดอนเมือง) และโรงพยาบาลในเขตบางนา

#### จุดอ่อน (Weakness)

๑. สำนักการแพทย์ยังไม่มีโครงสร้างหลักที่รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์โดยตรง
๒. ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านงานประชาสัมพันธ์โดยเฉพาะ
๓. ยังไม่มีข้อมูลพื้นฐานด้านการสำรวจภาพลักษณ์องค์กรและการเป็นที่รู้จักของประชาชนโดยทั่วไป
๔. ยังไม่มีการกำหนดแผนแม่บทการประชาสัมพันธ์องค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
๕. มีอัตรากำลังข้าราชการในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์ไม่ครบทุกส่วนราชการ
๖. ไม่มีอัตรากำลังบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อทำงานด้านประชาสัมพันธ์โดยตรง จึงส่งผลให้งานประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
๗. โรงพยาบาล/ส่วนราชการในสังกัดฯ มักจะประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านสื่อโดยตรง โดยส่งข้อมูลบางส่วนผ่านส่วนกลางมายังสำนักการแพทย์ไม่ครบถ้วนและล่าช้า

#### โอกาส (Opportunities)

๑. นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครทุกสมัย ได้เน้นด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน
๒. กรุงเทพมหานครมีกองประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานประสานและสนับสนุนด้านการประชาสัมพันธ์
๓. มีงบประมาณสนับสนุน โดยหน่วยงานสามารถใช้เงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินบำรุงโรงพยาบาลสำนักการแพทย์มาดำเนินการด้านประชาสัมพันธ์ได้
๔. มีนโยบาย/ระเบียบที่สามารถจ้างเอกชนมาดำเนินการได้ (Outsource)
๕. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้บุคลากรและประชาชนสามารถเข้าถึงสื่อบริการของโรงพยาบาลมากขึ้น
๖. ปัจจุบันมีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่กว้างขวางขึ้น(Mass Media) อาทิ รายการ Bangkok City Chanel ที่ถ่ายทอดผ่านทางเคเบิลทีวี , เครือข่ายสังคมออนไลน์ ได้แก่ Face book , Twitter เป็นต้น

### อุปสรรค (Threat)

๑. พระราชบัญญัติวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภค เปิดโอกาสให้ผู้ให้บริการร้องเรียน / ฟ้องร้องผู้ให้บริการมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
๒. การประชาสัมพันธ์/ผลิตรายการรูปแบบต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ระดับกรุงเทพมหานครก่อน ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้า ข้อมูลไม่ทันสมัย
๓. ระเบียบปฏิบัติทางการเงิน การพัสดุด้านการประชาสัมพันธ์ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินการอย่างอิสระและรวดเร็ว
๔. การประชาสัมพันธ์องค์กรผ่านช่องทางสื่อชนิดต่างๆ ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
๕. ความคาดหวังของผู้รับบริการต่อบริการอยู่ในระดับสูงมาก ในขณะที่การบริหารจัดการที่มีทรัพยากรบุคคล และงบประมาณที่จำกัด

### ๕. วิสัยทัศน์

**“เป็นองค์กรที่มีเครือข่ายบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข  
มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับระดับประเทศ”**

*(Medical Service Department has a nationally – accepted standard of  
medical service and public health network.)*

### ๖. พันธกิจ

๑. พัฒนาการให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข
๒. สร้างความพร้อมเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุให้เป็นผู้มีคุณค่า/ภูมิปัญญาของชุมชน
๓. ให้บริการแบบองค์รวม
๔. ส่งเสริมเครือข่ายบริการด้านการแพทย์ให้เข้มแข็ง
๕. สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณสุข
๖. มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
๗. พัฒนาบุคลากร งานวิชาการ การศึกษา และงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง
๘. พัฒนาระบบบริการทางการแพทย์เพื่อรองรับภัยพิบัติ

### ๗. เป้าประสงค์

๑. มุ่งสร้างสังคมสุขภาวะและประชาชนมีสุขภาพดี
๒. เพื่อให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขได้มาตรฐานและมีเครือข่ายที่มี

#### ประสิทธิภาพ

๓. พัฒนาความเป็นเลิศทางการแพทย์ งานวิจัย และการศึกษาต่อเนื่อง
๔. ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครได้รับบริการสุขภาพที่มีมาตรฐานโดยเน้นเวช

ศาสตร์เขตเมือง และรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๕. ผู้สูงอายุได้รับการดูแลสุขภาพและรักษาโรคอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้สูงอายุ ลดความพิการและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

## ๘. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานการแพทย์

สำนักงานการแพทย์มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการให้บริการตรวจรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค บริการจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การจัดการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาทางวิชาการทางการแพทย์และการพยาบาล

## ๙. โครงสร้างของสำนักงานการแพทย์ และหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ

สำนักงานการแพทย์แบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

### ๑. สำนักงานเลขานุการ

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป งานช่วยอำนวยความสะดวกเลขานุการ การประชาสัมพันธ์ งานคลัง การเงินและบัญชี การงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล งานนิติการของสำนัก และงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของกองใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### ๒. กองวิชาการ

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผน จัดทำแผนและโครงการพัฒนาสาธารณสุขของสำนักงานการแพทย์ กำกับ ติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสาธารณสุข ทำการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาาระบบสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร สร้างระบบเครือข่ายสาธารณสุข กำหนดนโยบายและบริหารจัดการเกี่ยวกับหลักประกันด้านสุขภาพของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร พัฒนาบุคคลทั้งในและนอกสังกัดสำนักงานการแพทย์ ให้บริการทางวิชาการ ตรวจสอบ วิเคราะห์ พิจารณาโครงการและผลงานทางวิชาการ ค้นคว้าเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และผลิตสื่อเผยแพร่ความรู้ทางการแพทย์ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลทางการแพทย์และสาธารณสุข และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### ๓. โรงพยาบาลกลาง

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค ส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าวิจัยทางการแพทย์ และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### ๔. โรงพยาบาลตากสิน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรค ส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าวิจัยทางการแพทย์ และปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง



### ๑๑. ศูนย์บริการการแพทย์ฉุกเฉินกรุงเทพมหานคร (ศูนย์เอราวัณ)

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์รับแจ้งเหตุและสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำ ด้านปฏิบัติการการแพทย์ฉุกเฉินและให้บริการสายด่วนทางการแพทย์ เป็นศูนย์กลางประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางการแพทย์ฉุกเฉินทั้งในสถานการณ์ปกติ และกรณีสาธารณภัย อุบัติเหตุ อุบัติภัย และวินาศกรรม ตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงภัยจากการก่อการร้าย ศึกษา วิจัย จัดทำสถิติข้อมูลและสารสนเทศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การบริหารจัดการด้านการเงินในระบบการให้บริการการแพทย์ฉุกเฉิน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### ๑๒. โรงพยาบาลผู้สูงอายุบางขุนเทียน

มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย งานเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ การส่งเสริมสุขภาพอนามัย และการป้องกันโรค การฟื้นฟูสุขภาพและสมรรถภาพส่งเสริมสนับสนุน ค้นคว้าและวิจัยทางการแพทย์ ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

## สาระสำคัญของแผนประชาสัมพันธ์ตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘

งานประชาสัมพันธ์ถูกกำหนดอยู่ในภารกิจประจำที่ดำเนินการเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๗ ในยุทธศาสตร์ที่ ๕ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๕๖ - ๒๕๕๙) ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๘ พัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร**

**กลยุทธ์หลัก (ที่ ๒) เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร**

**ตัวชี้วัดกลยุทธ์หลัก** ระดับการรับรู้ของบุคลากร/ประชาชนเกี่ยวกับนโยบาย/แผน ซึ่งได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์

**ค่าเป้าหมาย** ระดับมากขึ้นไป

**โครงการ** การประชาสัมพันธ์กิจการของกรุงเทพมหานครผ่านสื่อต่างๆ

- ร่าง -

แผนประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร  
ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘

ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนากลไกในการบริหารจัดการภายในองค์กร

กลยุทธ์หลัก เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารภายในองค์กร

- ๑.) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย หนังสือเวียน และไลน์ (Line) สำนักงานการแพทย์ / ส่วนราชการ / เฉพาะกลุ่ม
- ๒.) การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารองค์กรในระดับสำนัก / ส่วนราชการ(หรือเฉพาะงานนโยบาย)

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร

- ๑.) โครงการปรับปรุงระบบบริการผู้ป่วยนอก (OPD) / ห้องฉุกเฉิน (ER) และการปรับภาพลักษณ์โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ ให้เป็นที่รู้จักแก่ประชาชน(นำร่องที่โรงพยาบาล ๓ แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลตากสิน และโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์)
- ๒.) การพัฒนาระบบการส่งข่าวให้สื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง
- ๓.) การปรับปรุงเว็บไซต์สำนักงานการแพทย์ / เว็บไซต์ส่วนราชการ
- ๔.) การจัดทำสารสำนักงานการแพทย์ / วารสารของส่วนราชการ
- ๕.) การเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมของสำนักงานการแพทย์ / ส่วนราชการ ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อย่างต่อเนื่อง อาทิ Facebook, Twitter เป็นต้น
- ๖.) การจัดทำแฟนเพจ (Fan Page) ของสำนักงานการแพทย์ / ส่วนราชการ

กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก

- ๑.) โครงการฝึกอบรมเพื่อปรับภาพลักษณ์องค์กรและการสื่อสารประชาสัมพันธ์
- ๒.) โครงการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพเครือข่ายประชาสัมพันธ์ด้านการแพทย์และสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร

**กลยุทธ์ที่ ๔** การพัฒนาระบบช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมของ  
สำนักการแพทย์และส่วนราชการในสังกัดฯ ด้วยการกำหนดช่องทางใน  
การเผยแพร่ จำนวน๑๐ช่องทางดังนี้

๑.) การแถลงข่าวได้แก่ การแถลงข่าวตามนโยบาย โครงการ/  
กิจกรรมต่างๆ

๒.) สื่อสิ่งพิมพ์ได้แก่ วารสาร สาร แผ่นพับ หรือเอกสารที่ผลิตเพื่อ  
เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆเพื่อการสื่อสารองค์กร ฯลฯ

๓.) เทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ Website , Intranet ,Facebook  
Twitter etc.

๔.) หนังสือพิมพ์

๕.) วิทยู ได้แก่ วิทยูชุมชน วิทยู กทม. และเสียงตามสาย เป็นต้น  
ฯลฯ

๖.) รายการทางโทรทัศน์ ได้แก่ สถานีโทรทัศน์ช่องต่างๆ ทั้ง  
ภาครัฐและเอกชน และเคเบิลทีวี

๗.) โทรศัพท์ ได้แก่ การให้คำปรึกษา/การตอบปัญหาสุขภาพ  
สายด่วนกุ่มใจ เป็นต้น

๘.) สื่อบุคคล / เครือข่ายบุคคล เช่น ผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชน  
ดารา/บุคคลผู้มีชื่อเสียง และบุคลากรด้านสุขภาพที่ไปเป็น  
วิทยากรในชุมชน เป็นต้น

๙.) การจัดนิทรรศการหรือป้ายนิเทศขององค์กรได้แก่ บอร์ด  
ความรู้ บอร์ดแนะนำองค์กร เป็นต้น

๑๐.) การประชาสัมพันธ์ Branding องค์กรได้แก่ การผลิตสื่อและ  
สิ่งของต่างๆที่มี Logo องค์กร

**กลยุทธ์ ๕** การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ของส่วน  
ราชการ/โรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์

๑.) การดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการ/  
โรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์

๒.) การสำรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/  
กิจกรรมของสำนักการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ  
ก่อนและหลังการจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารองค์กร และ  
การประชาสัมพันธ์ฯ จากกลุ่มประชาชนผู้มารับบริการ ผ่านสื่อ  
ช่องทางต่างๆ

แผนประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๘

กลยุทธ์หลัก	โครงการ/กิจกรรม ประจำปี ๒๕๕๘	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ส่วนราชการที่รับผิดชอบ
๑. เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารภายในองค์กร	๑. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ - การประชุม - บอร์ดประชาสัมพันธ์ - เสียงตามสาย - หนังสือเวียน - ไลน์ (Line) สำนักการแพทย์/ส่วนราชการ/เฉพาะกลุ่ม	อย่างน้อย ๕ ช่องทาง	ร้อยละ ๑๐๐	-	ทุกส่วนราชการ
	๒. การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารองค์กรในระดับสำนัก / ส่วนราชการ(หรือเฉพาะงานนโยบาย)	อย่างน้อย ๑ คน /๑ ส่วนราชการ	ร้อยละ ๑๐๐	-	สำนักการแพทย์ / ส่วนราชการ
๒. เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร	๑. โครงการปรับปรุงระบบบริการผู้ป่วยนอก (OPD) / ห้องฉุกเฉิน (ER) และการปรับภาพลักษณ์โรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์ ให้เป็นที่รู้จักแก่ประชาชน(นำร่องที่โรงพยาบาล ๓ แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลตากสิน และโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์)	๑.) ปรับปรุงระบบบริการ (ปี ๒๕๕๘) ๒.) ออกแบบปี ๒๕๕๙ ๓.) ปรับภาพลักษณ์ปี ๒๕๖๐	ร้อยละ ๑๐๐	-	นำร่อง รพ.กลาง รพ.ตากสิน และ รพ.เจริญกรุงประชารักษ์

แผนประชาสัมพันธ์สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	โครงการ/กิจกรรม ประจำปี ๒๕๕๘	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ส่วนราชการที่รับผิดชอบ
๒. เสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร  (ต่อ)	๒. การพัฒนาระบบการส่งข่าวให้สื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง	อย่างน้อย ๒ ครั้ง /เดือน	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ / ส่วนราชการ
	๓. การปรับปรุงเว็บไซต์สำนักงานการแพทย์ / เว็บไซต์ของส่วนราชการ	ทุก ๑๕ วัน	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ / ส่วนราชการ
	๔. การจัดทำสารสำนักงานการแพทย์ / วารสารของส่วนราชการ	๔ เล่ม/ปี	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ / ส่วนราชการ
	๕. การเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมของสำนักงานการแพทย์ / ส่วนราชการ ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อาทิ Facebook, Twitter เป็นต้นอย่างต่อเนื่อง	ทุกสัปดาห์	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ / ส่วนราชการ
	๖. การจัดทำแฟนเพจ (Fan Page)ของสำนักงานการแพทย์ / ส่วนราชการ	๑.) มีข่าว/กิจกรรมทุกสัปดาห์ ๒. มีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกสัปดาห์	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ / ส่วนราชการ

แผนประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานครประจำปี พ.ศ.๒๕๕๘ (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	โครงการ/กิจกรรม ประจำปี ๒๕๕๘	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ส่วนราชการที่รับผิดชอบ
๓ การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมศักยภาพงานด้านการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก	๑. โครงการฝึกอบรมเพื่อปรับภาพลักษณ์องค์กรและการสื่อสารประชาสัมพันธ์	๑ ครั้ง/ปี	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ
	๒. โครงการเสริมสร้างสัมพันธภาพเครือข่ายประชาสัมพันธ์ด้านการแพทย์และสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร	๑ ครั้ง /ปี	ร้อยละ ๑๐๐	-	กองวิชาการ
๔. พัฒนาระบบช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงและคุณภาพการรักษาของโรงพยาบาลในสังกัด สนพ.	๑. กำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่โครงการกิจกรรมของสำนักการแพทย์/โรงพยาบาล จำนวน ๑๐ ช่องทาง	๑๐ช่องทาง	๑๐ช่องทาง (ร้อยละ๘๐) (ประเมินในภาพรวม สนพ.)	-	ทุกส่วนราชการ
๕. พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ของทุกส่วนราชการในสังกัดฯ	๑. การดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ของทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักการแพทย์	ร้อยละ๑๐๐	ร้อยละ๘๐	-	ทุกส่วนราชการ
	๒. การสำรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมของสำนักการแพทย์ และ/หรือส่วนราชการในสังกัดฯ จากกลุ่มบุคลากรและประชาชนผู้มารับบริการผ่านสื่อช่องทางต่างๆ	ร้อยละ๑๐๐	ร้อยละ๘๐	-	ทุกส่วนราชการ

# การพัฒนากลไก... การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ สนพ. กทม.

## SWOT Analysis

- จุดแข็ง**
  - ผู้บริหารให้การสนับสนุน
  - มีช่องทางเผยแพร่ข่าวสารหลายช่องทาง
  - โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพ HA ครบทุกแห่ง
  - มีศูนย์ความรู้เป็นเลิศทางการแพทย์
  - มีการจัดการศึกษาด้านการแพทย์และสาธารณสุขตลอดจนงานวิจัยที่เชื่อมโยง
  - มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง
  - โรงพยาบาลในสังกัดฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง
- จุดอ่อน**
  - ยังไม่มีโครงสร้างหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร
  - ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญงานประชาสัมพันธ์
  - ยังไม่มีแผนแม่บทด้านการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน
  - ขาดอัตราค่าจ้างในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
  - ไม่มีตำแหน่งนักสื่อสารองค์กรเหมือนหน่วยงานภายนอกอื่นๆ
  - โรงพยาบาลมักประชาสัมพันธ์และส่งข้อมูลข่าวสารให้สื่อโดยตรง โดยไม่ผ่านสำนักการแพทย์
- อุปสรรค**
  - การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่นิยมต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
  - พบ พิจารณาคดีผู้บริโภค (การร้องเรียนผ่านสื่อ)
  - ระเบียบด้านการจัดจ้างเพื่อการประชาสัมพันธ์มีขั้นตอนมากมาย
  - ความคาดหวังของผู้มารับบริการ
- โอกาส**
  - นโยบายผู้ว่าราชการการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์
  - กทม. มีกองประชาสัมพันธ์ระดับเขต
  - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

## การติดตามประเมินผล

- การวัดระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของสำนักการแพทย์จากบุคลากร และประชาชน
- การจัดทำแผนพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์

## ข้อมูลที่ต้องศึกษา

- ความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ความรู้เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารองค์กร
- การประชาสัมพันธ์
- อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- 1. จัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ สนพ. กทม.
- 2. สำรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

## ทรัพยากร

- เงินงบประมาณ ประเภทเงินบำรุงสำนักการแพทย์
- บุคลากรทางการแพทย์ และการประชาสัมพันธ์
- ประชาชนผู้มารับบริการ

## ระยะเวลาการดำเนินงาน

- ปี 2557
  - 1. เตรียมความพร้อมก่อนจัดทำแผนฯ
  - 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผน
  - การเตรียมความพร้อมก่อนการจัดทำแผน
- ปี 2558
  - 1. เสนอขอความเห็นชอบในแผนฯ
  - 2. เรียบเรียงแผนฯเพื่อดำเนินการ
  - 3. ดำเนินการตามแผนฯ
  - การนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ
- ปี 2558
  - 1. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ
  - 2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ
  - 3. รายงานการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ไปถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สขป.
  - การสรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

# การพัฒนาไกล... การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ สนพ. กทม.

## SWOT Analysis

- จุดแข็ง**
  - ผู้บริหารให้การสนับสนุน
  - มีช่องทางเผยแพร่ข่าวสารหลายช่องทาง
  - โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพ HA ครบทุกแห่ง
  - มีศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์
  - มีการจัดการศึกษาด้านการแพทย์และสาธารณสุขตลอดจนงานวิจัยที่เข้มแข็ง
  - มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง
  - โรงพยาบาลในสังกัดฯ ได้รับรางวัลต่างๆอย่างต่อเนื่อง
  - ยังไม่มีโครงสร้างหน่วยงานด้านการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร
- จุดอ่อน**
  - ขาดบุคลากรผู้เชี่ยวชาญงานประชาสัมพันธ์
  - ยังไม่มีแผนแม่บทด้านการประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน
  - ขาดอัตรากำลังในตำแหน่งนักประชาสัมพันธ์
  - ไม่มีตำแหน่งนักสื่อสารองค์กรเหมือนหน่วยงานภายนอกอื่น
  - โรงพยาบาลมักประชาสัมพันธ์และส่งข้อมูลข่าวสารให้สื่อโดยตรง โดยไม่ผ่านสำนักการแพทย์
  - การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่นิยมต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก
- อุปสรรค**
  - พบ. พิจารณาคดีผู้บริโภครโลก (การร้องเรียนผ่านสื่อ)
  - ระเบียบด้านการจัดจ้างเพื่อการประชาสัมพันธ์มีขั้นตอนมากมาย
  - ความคาดหวังของผู้ให้บริการ
  - นโยบายผู้ว่าราชการยสนับสนุนการประชาสัมพันธ์
- โอกาส**
  - กทม. มีกองประชาสัมพันธ์สนับสนุนงาน
  - ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร

## การติดตามประเมินผล

- การวัดระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของสำนักการแพทย์จากบุคลากร และประชาชน
- การจัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์สำนักการแพทย์

## ข้อมูลที่ต้องศึกษา

- ความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์
- ความรู้เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารองค์กร
- การประชาสัมพันธ์
- อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- 1. จัดทำแผนพัฒนาระบบการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ สนพ. กทม.
- 2. สำรวจระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

## ทรัพยากร

- เงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินบำรุงสำนักการแพทย์
- บุคลากรทางการแพทย์ และการประชาสัมพันธ์
- ประชาชนผู้มารับบริการ

## ระยะเวลาการดำเนินงาน

- ปี 2557
  - 1. เตรียมความพร้อมก่อนจัดทำแผนฯ
  - 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนฯ
 การเตรียมความพร้อมก่อนการจัดทำแผนฯ
- ปี 2558
  - 1. เสนอขอความเห็นชอบในแผนฯ
  - 2. เขียนแจ้งแผนฯ เพื่อดำเนินการ
  - 3. ดำเนินการตามแผนฯ
 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- ปี 2558
  - 1. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ
  - 2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ
  - 3. รายงานการดำเนินงานตามตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สยบ
 การสรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ