

รายงานส่วนบุคคล  
หลักสูตร นักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 16

เรื่อง การจัดการความรู้ (The Knowledge Management)  
งานด้านการพัสดุ เพื่อพัฒนางานของโรงพยาบาลสิรินธร

โดย

นางนภาพร เพ็ชรมีศรี

ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ

โรงพยาบาลสิรินธร สำนักการแพทย์

## การนำเสนอรายงานส่วนบุคคล

### เรื่อง การจัดการความรู้ (The Knowledge Management) งานด้านการพัสดุ เพื่อพัฒนางานของโรงพยาบาลสิรินธร

#### วิสัยทัศน์โรงพยาบาลสิรินธร

คุณภาพมาตรฐานสากล บริการประชาชนด้วยใจ

#### เป้าประสงค์การพัฒนาของโรงพยาบาลสิรินธร

1. โรงพยาบาลสิรินธร เป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิระดับสูง ขนาด 300 เตียง ซึ่งให้บริการสุขภาพทุกสาขาด้วยคุณภาพ และมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล มีระบบการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงมิติทางสังคม โดยครอบคลุมประชาชนทุกระดับ และสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพโดยเน้นการสร้างนำซ่อม
2. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจ
3. มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นสถานพยาบาลหลักของกรุงเทพมหานครฝั่งตะวันออก มีศูนย์รองรับอุบัติเหตุและอุบัติเหตุ และศูนย์โรคหัวใจ

#### วิสัยทัศน์ที่จะนำเสนอ

งานได้ผล คนมีความรู้ พัฒนาสู่องค์กรคุณภาพ

#### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสำนักการแพทย์
2. บุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข (กลุ่มเป้าหมาย) ของโรงพยาบาลสิรินธร
3. บุคลากรของฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชีและฝ่ายบริหารงานทั่วไป (งานพัสดุ) ของโรงพยาบาลสิรินธร
4. ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ด้านการพัสดุ จากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักการคลัง
5. เงินงบประมาณ ประเภทเงินนอกงบประมาณของโรงพยาบาลสิรินธร

### ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง / การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

1. ผู้บริหารของโรงพยาบาลศิรินคร
2. บุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข / บุคลากรอื่นภายในโรงพยาบาล
3. บุคลากรจากหน่วยงานอื่น สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ภารกิจที่ดำเนินการ

โรงพยาบาลศิรินคร สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงพยาบาลให้บริการระดับทุติยภูมิระดับสูง รับผิดชอบต่อประชากรและการเจริญเติบโตของชุมชนฝั่งตะวันออกของกรุงเทพมหานคร ครอบคลุมพื้นที่เขตประเวศ เขตลาดกระบัง เขตสวนหลวง เขตพระโขนง เขตบางกะปิ เขตบางนา เขตบึงกุ่ม เขตคันนายาว และเขตสะพานสูง รวมประชากรในพื้นที่ข้อมูล ณ มีนาคม 2554 จำนวน 984,467 คน เปิดบริการประชาชนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 มีผลการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน ปัจจุบันได้มีการขยายการให้บริการขนาด 228 เตียง และได้ผ่านการรับรองโรงพยาบาลคุณภาพ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553 จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ได้ผ่านการรับรองตามกระบวนการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2554 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลสายใยรักแห่งครอบครัวระดับทอง เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2554 จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

โครงสร้างการบริหาร

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสิรินธร

รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร

รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการแพทย์

กลุ่มภารกิจ  
ด้านอำนวยการ

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- ฝ่ายงบประมาณ  
การเงินและบัญชี

กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุน  
บริการและระบบคุณภาพ

- ฝ่ายโภชนาการ
- ฝ่ายวิชาการและแผนงาน
- กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ  
อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

กลุ่มภารกิจ  
ด้านบริการปฐมภูมิ

- กลุ่มงานประกันสุขภาพ
- กลุ่มงานเวชศาสตร์ชุมชน  
และเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ

กลุ่มภารกิจด้านบริการ  
ทุติยภูมิระดับสูง

- กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉิน  
และบริการแพทย์ฉุกเฉิน
- กลุ่มงานนิติเวชวิทยา
- กลุ่มงานอายุรกรรม
- กลุ่มงานกุมารเวชกรรม
- กลุ่มงานศัลยกรรม
- กลุ่มงานออร์โทปิดิกส์
- กลุ่มงานสูติ-นรีเวชกรรม
- กลุ่มงานจักษุวิทยา
- กลุ่มงานโสต ศอ นาสิก
- กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา
- กลุ่มงานจิตเวช
- กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู
- กลุ่มงานรังสีวิทยา
- กลุ่มงานทันตกรรม
- กลุ่มงานชันสูตรโรคกลาง  
และธนาคารเลือด
- กลุ่มงานเภสัชกรรม

กลุ่มภารกิจด้าน  
การพยาบาล

- ฝ่ายการพยาบาล

## โครงสร้างการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิ ประกอบด้วย กลุ่มงานประกันสุขภาพ กลุ่มงานเวชศาสตร์ชุมชนและเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ
2. กลุ่มภารกิจด้านบริการทุติยภูมิระดับสูง ประกอบด้วย กลุ่มงานบริการด้านการแพทย์ 15 กลุ่มงาน (ตามแผนผังโครงสร้างบริหาร)
3. กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนบริการและระบบคุณภาพ ประกอบด้วย ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายวิชาการและแผนงาน กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
4. กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล มีฝ่ายการพยาบาลรับผิดชอบ
5. กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารงานทั่วไปและฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี

จากกลุ่มภารกิจ 5 กลุ่ม แบ่งงานเป็น 2 ภารกิจหลักของโรงพยาบาลดังนี้

1. งานบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข ซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงพยาบาล ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลผู้ป่วย ให้ความรู้และส่งเสริมให้ผู้ป่วยมีสุขภาพที่ดี ให้บริการผู้ป่วยแบบองค์รวม รับผิดชอบโดยกลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิและทุติยภูมิระดับสูง กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนบริการและระบบคุณภาพ และกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

2. งานด้านอำนวยการให้บริการสนับสนุน (Back Office) งานบริการทางด้านการแพทย์และสาธารณสุข รับผิดชอบโดย

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ให้บริการงานด้านธุรการ งานกรเจ้าหน้าที่ งานซ่อมบำรุงงานด้านพัสดุ (จัดซื้อจัดจ้าง) งานซ่อมบำรุงและควบคุมยานพาหนะ และงานด้านการรักษาความสะอาดและรักษาความปลอดภัย

- ฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี ให้บริการทางด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาล มีหน้าที่รับเงินและเบิกจ่ายเงิน เช่น เงินเดือนและค่าจ้างฯ ค่าตอบแทนบุคลากรทางด้านการแพทย์ เงินสวัสดิการต่างๆ และเบิกจ่ายเงินค่าจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ค่ายาเวชภัณฑ์ ค่าวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ ฯลฯ งานด้านตรวจสอบและบัญชี การรายงานงบการเงินและฐานะการเงิน เป็นต้น

รายงานฉบับนี้ผู้จัดทำจะนำเสนอปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกลุ่มงานด้านการบริการทางการแพทย์และกลุ่มงานด้านอำนวยการและจะพัฒนางานด้วยการนำเสนอเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาช่วยแก้ปัญหาซึ่งปัญหาที่เกิดจากการทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง อุปกรณ์และครุภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ของแต่ละกลุ่มงานบริการทางการแพทย์ เพื่อใช้สนับสนุนในการทำงานของแพทย์ ซึ่งมีความสำคัญในการรักษาผู้ป่วยของโรงพยาบาลสิรินธร โรงพยาบาลเปิด

ให้บริการมาแล้ว 9 ปี อุปกรณ์และครุภัณฑ์ เครื่องมือแพทย์ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการและการใช้งานของแพทย์แต่ละสาขา ประกอบกับจำนวนผู้ป่วยที่มาใช้บริการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี และโรงพยาบาลมีการเพิ่มจำนวนเตียงมากขึ้นทุก ๆ ปี เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางวิชาการทางด้านการแพทย์พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์จึงต้องมีความทันสมัยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ซึ่งแพทย์จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียด (Spec) ของครุภัณฑ์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการใช้งาน และเกิดประโยชน์สูงสุด ปัญหาจากการกำหนดรายละเอียดครุภัณฑ์ และปัญหาจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งแพทย์หรือบุคลากรทางด้านการแพทย์ไม่เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการให้ได้มาอย่างถูกต้องตามระเบียบของราชการ

ฉะนั้นบุคลากรทางด้านการแพทย์และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานจัดซื้อจัดจ้างจึงต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างและต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างได้สำเร็จ

#### กรณีตัวอย่างปัญหาที่เกิดจากการจัดซื้อจัดจ้างของโรงพยาบาลสิรินธร

การจัดซื้อครุภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ไม่สามารถจัดซื้อได้ตามแผนที่ได้เสนอไว้ แพทย์ผู้รักษาไม่ได้ใช้เครื่องมือแพทย์ตามที่ต้องการ ผู้ป่วยเสียโอกาสในการเข้ารับบริการ โรงพยาบาลสูญเสียรายได้ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ การก่อกวนผู้กักกันไม่ทันภายในปีงบประมาณ กรณีใช้เงินนอกงบประมาณประเภทเงินบำรุงโรงพยาบาลซึ่งได้ขอกันเงินไว้เป็นจำนวนมากแล้วก่อกวนผู้กักกันไม่ทัน จึงขอสรุปปัญหาดังนี้

1. แพทย์หรือบุคลากรด้านการแพทย์อื่น มีความรู้เฉพาะทางและมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับครุภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ที่ใช้ในการรักษา แต่ไม่มีความรู้ในขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้างหรือวิธีการพัสดุ ซึ่งมีรายละเอียดประกอบหรือแนวทางการปฏิบัติที่ต้องทำตามกฎหมาย ระเบียบข้อบัญญัติ มติ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจุบันมีระบบการตรวจสอบที่เข้มข้นในเรื่องความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการพัสดุ

2. การเลือก Spec (รายละเอียดครุภัณฑ์) แพทย์มีความต้องการที่จะใช้เครื่องมือแพทย์ตามที่ต้องการ และยี่ห้อที่ชอบเป็นสาเหตุทำให้เกิดการร้องเรียน การแก้ปัญหาล่าช้ากว่าจะได้ข้อยุติ ทำให้ไม่สามารถก่อกวนผู้กักกันและจัดซื้อได้ตามกรอบเวลา เช่น การจัดซื้อเครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง จำนวน 1 เครื่อง จำนวนเงิน 42,558,567.- บาท จัดซื้อในปี 2550 เบิกจ่ายเงินในปีงบประมาณ 2554 ใช้ระยะเวลาจัดซื้อยาวนานถึง 4 ปี กว่าจะได้สินค้าเกือบครบถ้วน ใช้ระยะเวลาในการพิจารณาและตัดสินใจในการจัดซื้อนาน กระบวนการพิจารณาหลายขั้นตอนในแต่ละวิธีการ สินค้าที่ได้รับจึงครบถ้วน ล้าสมัย หาอะไหล่ซ่อมยาก การจ้างบำรุงรักษาระบบแล้วไม่

คุ้มค่า ทำให้โรงพยาบาลเสียโอกาสในการได้ใช้ประโยชน์จากครุภัณฑ์เครื่องมือแพทย์ เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ปัญหาด้านบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอกับภาระงาน ปัญหาบุคลากรโอนย้าย เกษียณอายุราชการ ปัญหาจากการจ้างบุคคลภายนอก ไม่มีความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง และปัญหาจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ขาดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่สำคัญ ไม่ปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีการถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เกิดข้อร้องเรียนบ่อย การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น เมื่อได้วิเคราะห์แล้วหลักการสำคัญของการทำงานร่วมกันภายในโรงพยาบาล ซึ่งมีบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และสายงานต่างวิชาชีพกัน จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกันมาเชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** เป็นการเชื่อมคนเข้าด้วยกันเพื่อจะได้ช่วยให้คนกลุ่มนั้นคิดร่วมกันได้

ฉะนั้นความรู้เรื่องการพัสดุ (จัดซื้อจัดจ้าง) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานได้และสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสามารถถ่ายทอดความรู้สู่คนทำงานรุ่นต่อไป ส่งผลทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามูลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ระบบการทำงานดีขึ้น เกิดการประสานภายใน เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมขององค์กรและนำไปสู่องค์กรแห่งความรู้

#### วิธีการดำเนินการ

1. แต่งตั้งคณะทำงาน (โดยฝ่ายบริหารงานทั่วไปร่วมกับฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี) เพื่อจัดทำและรวบรวมเอกสารเกี่ยวกับการพัสดุ เช่น
  - 1.1 ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัสดุ พ.ศ.2538 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
  - 1.2 มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัสดุ
  - 1.3 กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวกับการพัสดุ
  - 1.4 คำสั่ง หนังสือสั่งการ หนังสือเวียนเกี่ยวกับมติของคณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ (กวอ.)
  - 1.5 คู่มือการตรวจสอบฎีกา ของสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร
  - 1.6 อื่นๆ
2. จัดทำคู่มือความรู้การทำงานทั้งแบบรูปเล่ม และ CD รวมทั้งบันทึกหรือเก็บข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล เพื่อทุกคนที่ต้องการเรียนรู้สามารถเข้าไปศึกษาได้

3. จัดให้มีการอบรม ถ่ายทอดความรู้ให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัสดุ ด้านการเงิน และบุคลากรด้านการแพทย์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความรู้ร่วมกัน
4. จัดอบรม เชิญวิทยากรผู้มีความรู้ด้านการพัสดุ มาให้ความรู้และประสบการณ์ จาก สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานการคลัง
5. จัดทำแผนรองรับเจ้าหน้าที่ หากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกษียณอายุ โอนย้าย หรือเจ็บป่วย และการจ้างบุคคลภายนอกช่วยปฏิบัติราชการเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินการได้ต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จของงาน

ระยะเวลาดำเนินการ : ปีงบประมาณ 2557

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละ 80 ของผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เรื่องการพัสดุเพิ่มขึ้น
2. การก่องหนี่ผูกพันและเบิกจ่ายเงินค่าครุภัณฑ์ได้ครบตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี



