

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและ  
กำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน

จัดทำโดย นายสุพรชัย มหาดีไทย  
ตำแหน่ง นายช่างเทคนิคชำนาญงาน  
สังกัด โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๔  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

## คำนำ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร  
มหานคร ระดับต้น รุ่นที่ ๓๔ จัดทำขึ้นเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย  
ภายในโรงพยาบาลตากสิน ให้มีความสามารถซ่อมแซมแก้ไขงานด้านงานฉุกเฉินแทนกันได้ทุกงาน ในงาน  
ส่วนที่ฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย เป็นผู้รับผิดชอบ

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์เกรียงไกร ตั้งจิตรมณีศักดิ์ดา  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลลาดกระบัง สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นที่  
ปรึกษาและให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานการศึกษาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังว่ารายงาน  
การศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและผู้ que ศึกษาค้นคว้าต่อไป

## สารบัญ

ชื่อเรื่อง	๑
หลักการและเหตุผล	๑
วัตถุประสงค์	๒
เป้าหมาย	๒
ความรู้ที่ใช้ในการจัดทำรายงาน	๒
- การวิเคราะห์สภาพปัญหาโดยใช้ SWOT Analysis	๒
- การนำแนวความคิด PDCA มาใช้ในการพัฒนากระบวนการพัฒนาศักยภาพ	๓
- การนำแนวความคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resources Development (HRD)	๔
ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis	๕
กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๗
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๙
ระยะเวลาดำเนินการ	๙
งบประมาณ	๑๐
แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๐
ข้อเสนอแนะ	๑๑

## ๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน

### ๒. หลักการและเหตุผล

ฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน สำนักการแพทย์ จัดเป็นหน่วยงานสนับสนุน มีรูปแบบการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในโรงพยาบาลเป็นหลัก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านวิศวกรรม หรือด้านงานช่างเทคนิคสาขาต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบ การทดสอบ การสร้าง การซ่อมแซมแก้ไข ประกอบ ดัดแปลง ติดตั้ง การควบคุมดูแลบำรุงรักษางานระบบประจำอาคาร และการให้คำแนะนำเรื่องการใช้ การเพิ่มเติมด้านอาคารสถานที่ และงานด้านระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบสื่อสารและอิเล็กทรอนิกส์ ระบบปรับอากาศ ระบบระบายอากาศ ระบบเครื่องจักรกล ระบบความร้อนและไอน้ำ ระบบประปาและสุขาภิบาล ระบบก๊าซทางการแพทย์ รวมถึงระบบบำบัดน้ำเสีย เช่น การตรวจวิเคราะห์คุณภาพน้ำในระบบบำบัดน้ำเสีย และน้ำที่ผ่านการบำบัดเบื้องต้น ก่อนปล่อยลงสู่ระบบท่อสาธารณะ มีอาคารสำหรับให้บริการแก่ผู้ป่วยและหน่วยงานสนับสนุน จำนวน ๔ อาคาร เพื่อให้อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค และระบบเครื่องจักรกลพร้อมอุปกรณ์ประจำอาคาร สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องและเต็มประสิทธิภาพ ตลอด ๒๔ ชั่วโมงตามกฎหมายกระทรวง มาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานการซ่อมบำรุงรักษาเชิงป้องกัน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ด้วยเหตุผลเนื่องจากช่างผู้ปฏิบัติงานฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน จะมีความถนัดเฉพาะงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ หากเกิดปัญหาเฉพาะหน้าจากหน่วยงานที่แจ้งให้ซ่อมแก้ไขในงานที่ตนเองไม่ได้รับมอบหมายไว้ ก็จะไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วงไปได้ หรือปฏิเสธการรับแจ้งงานซ่อมนั้น เนื่องจากช่างผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นไม่มีความถนัดในงานที่หน่วยงานแจ้งซ่อม ทำให้หน่วยงานไม่ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแจ้งซ่อม ไม่พอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้นั้น และอาจส่งผลกระทบต่อในด้านอื่นๆ ตามมาอีกด้วย หรือถ้าหากว่าช่างผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นจะซ่อมแซมแก้ไขงานให้กับหน่วยงานที่ตนเองได้รับแจ้งซ่อมฉุกเฉิน ซึ่งเป็นงานที่ตนเองไม่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหรือไม่มีความถนัด อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานนั้นเสียหายมากขึ้นหรือเกิดอันตรายแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้

ดังนั้น ทางฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย จึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในโรงพยาบาลตากสินในการซ่อมแซมแก้ไข จากเดิมที่ช่างผู้ปฏิบัติงานมีความถนัดสามารถซ่อมแซมแก้ไขงานได้ด้านเดียว มาเป็นช่างผู้ปฏิบัติงานที่มีความถนัดและสามารถปฏิบัติงานในงานที่ฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสียรับผิดชอบได้ทั้งหมด โดยใช้ชื่อหัวข้อว่า “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน” เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากร เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย สนับสนุนนโยบายการให้บริการอย่างมีคุณภาพของโรงพยาบาลตากสิน

### ๓. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาบุคลากรภายในฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสินทั้งหมด (๓๒ คน) สามารถซ่อมแซม แก้ไขงานฉุกเฉินแทนกันได้ทุกงาน ในงานที่ฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย เป็นผู้รับผิดชอบ

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑.๑ ช่างผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ด้านช่างอื่นๆ ในส่วนที่ฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย เป็นผู้รับผิดชอบ

๔.๑.๒ เพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

๔.๑.๓ ลดความเสียหายขั้นต้น จนถึงความเสียหายขั้นรุนแรงที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลตากสิน

๔.๑.๔ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ในการทำงานแบบเชิงรุก

### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

การจัดทำรายงานการศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน ผู้จัดทำรายงานการศึกษาได้นำความรู้ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการจัดทำ ดังนี้

๕.๑ ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารจัดการที่นำมาใช้

๕.๑.๑ ทฤษฎี SWOT Analysis

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาศูนย์บุคคลได้นำทฤษฎี SWOT Analysis โดย Albert Humphrey ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดนี้ว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ มีหลักการสำคัญของ SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น SWOT Analysis จึงเรียกได้ว่าการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อรู้ตนเอง(รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม(รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ซึ่งได้เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะเห็นว่าจุดแข็ง จุดอ่อน ความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร SWOT มาจากคำย่อภาษาอังกฤษ ๔ คำ ดังนี้

- S มาจาก Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่น ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยภายใน เป็นความสามารถและสถานการณ์ภายในที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำได้ดี เป็นสิ่งดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์

- W มาจาก Weakness หมายถึง จุดอ่อนหรือจุดด้อย เป็นผลจากปัจจัยภายใน เป็นจุดด้อยความสามารถและสถานการณ์ภายในที่เป็นลบ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรทำได้ไม่ดี เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องหาวิธีในการแก้ไขปัญหา

- O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็ง คือโอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก ส่วนจุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายใน

- T มาจาก Threat หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร การจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่นสถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรค และสถานการณ์ที่เคยเป็นอุปสรรคกลับกลายเป็นโอกาสได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

#### ๕.๑.๒ ทฤษฎี PDCA

ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลได้นำทฤษฎี PDCA ที่คิดค้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวนฮาร์ท (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมา วงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอดเวิร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่าแนวความคิดที่ใช้ในวงจร PDCA นั้น สามารถนำไปใช้ได้กับทุกๆ กิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ ๔ คำที่ย่อมาจากคำ ดังนี้คือ

- P มาจาก Plan หมายถึง การวางแผนงาน ขั้นตอนที่เราต้องนำงานทั้งหมดที่เรารับผิดชอบอยู่มาจัดเรียงลำดับความสำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และเป้าหมายในการทำงาน มีวิธีการและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งอาจจะจัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนและวิธีการทำงานเอาไว้ อาจจะมียุทธศาสตร์ในการทำงาน ผู้รับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบ ถ้าการทำงานนั้นมีผู้ร่วมทำงานหลายคน แต่ในกรณีที่เราเตรียมแผนงานของตนเองส่วนตัวไว้สำหรับการทำงานและพัฒนางานของตนเองก็จำเป็นต้องมี

การวางแผนด้วย ซึ่งควรจะมีเอกสารกำกับ หรืออาจจะใช้สมุดบันทึก ไดอารี่ ฯลฯ ที่จำเป็นในการวางแผนการทำงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน งานไหนทำก่อนงานไหนทำทีหลัง และควรมีแผนสำรองสำหรับงานที่เข้ามาแทรกตามที่ได้วางแผนไว้ว่าจะจัดการอย่างไร เพื่อให้การทำงานไม่ติดขัด และทันเวลา รวมไปถึงงานที่ได้มีคุณภาพตามเวลาที่กำหนดด้วย

- D มาจาก Do หมายถึง การทำงานตามแผนงานที่กำหนดวางไว้  
ขั้นตอน วิธีการ ลำดับงาน ที่เรากำหนดไว้ใน Plan ก็นำมาปฏิบัติ โดยทำการศึกษาถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ เอามาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำงานได้ผลดีที่สุด หรืออาจจะมีการอบรมงานเหล่านั้น เพื่อความเข้าใจในการปฏิบัติ แล้วลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ได้วางแผนไว้ ในระหว่างการทำงานควรมีการเก็บข้อมูลที่จำเป็นที่สำคัญต่างๆ เอาไว้ เพื่อประโยชน์ในการทำงานครั้งต่อไปด้วย หรือเพื่อจดบันทึกที่เป็นข้อบกพร่องของงานเอาไว้ เพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

- C มาจาก Check หมายถึง การตรวจสอบการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว  
จาก Do ว่าเป็นไปตามที่เราต้องการหรือไม่ หรือตามมาตรฐานที่เราได้กำหนดไว้ อาจจะใช้เครื่องมือช่วยในการตรวจสอบ เช่น เครื่องมือต่างๆ ผลการทำงานเมื่อเทียบกับงานครั้งก่อน เป็นต้น ในการตรวจสอบโดยทั่วไปได้แก่ระยะเวลาตามเป้าหมาย คุณภาพของงานที่ออกมา วิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน ซึ่งการตรวจสอบการทำงานควรมีการจดบันทึกในรูปแบบต่างๆ ไว้ เช่น สมุดบันทึก เอกสารการตรวจสอบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อให้ง่ายในการปรับปรุง และแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

- A มาจาก Action หมายถึง หากพบข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ Check ก็ควรหาวิธีการและขั้นตอนในการการแก้ไขทันที หรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยทำการค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้นและใช้วิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดในการทำกาแก้ไข เพื่อไม่ให้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก และควรมีวิธีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

เมื่อมีข้อบกพร่อง หรือต้องการจะพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เราก็ควรมีการวางแผนใหม่ (Plan) โดยอาจจะปรับปรุงจากแผนเดิม เพื่อให้ได้งานที่ดีขึ้น และมีการพัฒนาต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นไปตามหลักการของวงจรเดมมิง คือ มีการวางแผนงาน(Plan) ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ (Do) ตรวจสอบการทำงานที่ปฏิบัติ(Check) ทำการแก้ไขข้อบกพร่องหรือพัฒนาให้ดีขึ้น(Action) ก็จะมาทำการวางแผนใหม่ นำไปปฏิบัติ ตรวจสอบ .... เป็นอย่างนี้ต่อเนื่องกันไปไม่มีสิ้นสุดก็จะทำให้งาน หรือระบบงานนั้นดีขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งจะทำให้ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาการทำงาน คุณภาพงานที่ดีขึ้นต่อเนื่อง และยังช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานอีกด้วย

๕.๑.๓ ทฤษฎี Human Resources Development (HRD) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์โดยใช้กลวิธีต่างๆ เช่น ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบที่เรียกว่า (HRD as a System) ซึ่งประกอบส่วนสำคัญ ๓ ส่วน

๑. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แนวคิด พฤติกรรม เป็นต้น
๒. กระบวนการแปรสภาพ (Process) ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น
๓. ปัจจัยภายนอก ( Output ) ได้แก่ การพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ความคิด และพฤติกรรม

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญที่ว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพก็จำเป็นต้องใส่ Input ที่สมบูรณ์และมีคุณภาพเข้าไปในระบบ โดยจะต้องดูแลให้กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพด้วย ไม่ว่าจะป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ

**ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis**

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยต่าง ๆ ในมุมมองกว้างด้วยการระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้ลดน้อยลง ซึ่งภายใต้การวิเคราะห์นั้น จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### ๑. การประเมินสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ พิจารณาทรัพยากร หรือความสามารถทุก ๆ ด้าน และแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อประเมินค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารครอบคลุมทุก ๆ ด้าน ทั้งระบบโครงสร้าง วิธีการปฏิบัติงาน กฎระเบียบหรือข้อบังคับต่างๆ บรรยากาศในการปฏิบัติงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ และการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะได้เข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านั้น

- จุดแข็งขององค์กร (Strengths) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยภายในองค์กรใด เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาได้ และควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร

#### ๒. การประเมินสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน งบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่นระดับ

การศึกษา การตั้งถิ่นฐาน การอพยพของประชากร ลักษณะชุมชน สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี กฎกระทรวง ประกาศกระทรวง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และการพัฒนาการทางด้านเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้
- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกดดันดังกล่าวได้

### ๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรค เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบ ดังนี้

๓.๑ สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์เช่นนี้เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุดขององค์กร เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีอะไรที่ดีหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๓.๒ สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์แบบนี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกัน (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

๓.๓ สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์แบบนี้มีโอกาสมองเห็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนหลายประการเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การกลับตัวหรือพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดการหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้

๓.๔ สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์แบบนี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือการ

ขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

#### การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑) หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสียให้การสนับสนุนนโยบายการให้บริการอย่างมีคุณภาพของโรงพยาบาลตากสิน ๒) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญงานในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย(เฉพาะด้าน) และมีประสบการณ์ในการทำงานที่ดี ๓) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะศึกษาหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ๔) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีความกระตือรือร้นในการให้บริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน	๑) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญงาน ในงานด้านเดียว ๒) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ๓) มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน น้อยกว่างานที่รับผิดชอบ ๔) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถไม่เท่ากัน ๕) การจัดระบบบริการซ่อมบำรุงรักษา นอกเวลา ทำการยังไม่ดี ๖) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานด้านช่างโดยเฉพาะ ตั้งแต่รับสมัครเข้าทำงาน(ม.ศ. ๓)
โอกาส (opportunities)	ข้อจำกัด (Threat)
๑) การอบรมบุคลากรของฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ตามตัวชี้วัดของกรุงเทพมหานคร ที่ว่าบุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย ๑ ครั้ง/ปี ทุกคน ๒) เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล ในด้านการส่งเสริมพัฒนาความรู้	๑) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลต่อนโยบายและการสนับสนุนในการพัฒนา เช่น การโยกย้ายหัวหน้าฝ่าย ๒) มีวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในโรงพยาบาลอยู่ตลอดเวลา

#### ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้จัดทำรายงานได้วางแนวทางการดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน โดยใช้แนวทฤษฎี PDCA หรือวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ของ (W.Edwards Deming) และทฤษฎี Human Resources Development (HRD) มาประยุกต์ใช้ดังนี้

P : Plan วางแผนการดำเนินการ

- นำเสนอขอความเห็นชอบหลักการเบื้องต้นต่อหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน ศึกษารูปแบบ ของงานแต่ละงานในฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน เพื่อนำมาวิเคราะห์และออกแบบลักษณะการเรียนรู้
- จัดทำตารางการฝึกอบรม หัวข้อที่อบรมในแต่ละงานที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าอบรม พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน

#### D : Do ดำเนินการ

- นำข้อเสนอข้อมูลที่ได้ดำเนินการเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน เพื่อพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินงาน

- จัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

#### C : Check ตรวจสอบความถูกต้อง

- จัดให้มีการสอบภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ของแต่ละงานที่อบรม

- สรุปผลการดำเนินงานดังกล่าวเสนอหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน

- ติดตามและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎี Human Resources Development (HRD) เป็นแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

- เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

- เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ เช่นผู้บริหารในระดับต่างๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนในทุกด้าน หรือผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมก็จะต้องให้ความร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

- เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์กร และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

- เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อยๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่องค์กรได้จัดขึ้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งที่จะพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข จะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อยๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

- เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความชำนาญความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งตัวบุคลากรเองรวมทั้งองค์กรด้วย และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation : MBP)

#### ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินงานฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน จะมีกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ หรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนอนุญาตเห็นชอบให้ดำเนินการในเรื่อง การฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน

๒. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน ซึ่งเป็นทั้งผู้สอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลักษณะเป็นแบบพี่สอนน้อง (ตัวต่อตัว)

๓. บุคลากรผู้ใช้บริการหรือกลุ่มตัวแทนเจ้าหน้าที่ผู้ใช้บริการในการแจ้งซ่อม ซึ่งมีหน่วยงานบริการทางการแพทย์ และหน่วยงานฝ่ายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลตากสิน

### ๗. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินฝึกอบรมเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน ๑๒ เดือน ในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๓ ถึง ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

การดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ (เดือน)											
	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒
๑. นำเสนอขอความเห็นชอบหลักการเบื้องต้นต่อหัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน	↔											
๒. ศึกษารูปแบบ ของงานแต่ละงานในฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน เพื่อการนำมาวิเคราะห์และออกแบบลักษณะการเรียนรู้	↔											
๓. ดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดแบ่งการอบรมออกเป็นงานๆ ละ ๒ เดือน ดังนี้ งานไฟฟ้า งานอาคาร งานเครื่องจักรกล งานระบบปรับอากาศและระบายอากาศ งานบำบัดน้ำเสีย		↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				
๔. ทดสอบความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการฝึกอบรม										↔		



๙.๒.๔ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานท่านใดที่อบรมแล้ว ไม่ผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ในเบื้องต้นให้ทำการงดการอยู่เวรนอกเวลาทำการ จนกว่าจะอบรมซ้ำและทดสอบผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด จึงจะให้กลับมาปฏิบัติหน้าที่เวรนอกเวลาทำการได้

#### ๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ หัวหน้าฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย โรงพยาบาลตากสิน ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีแนวความคิด มีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะปรับปรุงพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการของโรงพยาบาล

๑๐.๒ ผู้จัดทำรายงานฉบับนี้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรฝ่ายซ่อมบำรุงและกำจัดของเสีย ภายในโรงพยาบาลตากสิน ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเป็นอย่างดี ซึ่งในโอกาสต่อไปอาจนำไปสู่การพัฒนาระบบที่มีความสำคัญอื่นๆ และเห็นควรเผยแพร่แนวทางในการดำเนินงานหรือแนวทางปฏิบัติให้กับส่วนราชการอื่นๆ ในสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบและทิศทางตามมาตรฐานเดียวกัน