

จับเข้า คู้ คุย กับ Mr.KM



ตอน “บริหารจัดการวัสดุคงคลังอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ”

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง เป็นโครงการที่เริ่มต้นในการใช้ข้อมูลเพื่อออกแบบแนวทางการแก้ปัญหา โดยความร่วมมือจากหน่วยงานสนับสนุนที่ครอบคลุมกระบวนการทุกด้าน การสนับสนุนจากระดับผู้บริหาร และการดำเนินการโดยภาควิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง Mr.KM ขอพาเพื่อนๆ มาเรียนรู้เทคนิคที่ทำให้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลังประสบความสำเร็จ และมีผลลัพธ์ชัดเจนเป็นรูปธรรม

“จากรายงานการวิเคราะห์ติดตามงบประมาณรายจ่ายคณะฯ ที่ผ่านมาพบว่าอัตราการใช้งบประมาณในเรื่องวัสดุคงคลังสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง คณะทำงานในกลุ่ม Back office จึงรวมตัวกันร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการปรับปรุง นำกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Siriraj KM Strategy: Link – Share – Learn) เข้ามาช่วยในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพผ่านกลุ่ม CoP”

Mr.KM: อยากให้เล่าถึงที่มาของการจัดตั้งโครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง: จากรายงานการวิเคราะห์ติดตามงบประมาณรายจ่ายคณะฯ ที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา พบว่าอัตราการใช้งบประมาณในเรื่องวัสดุคงคลังในภาพรวมของกลุ่มภาควิชา/หน่วยงาน (25 หน่วยงานในขณะนั้น) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อัตราการเติบโตสูงขึ้นถึงร้อยละ 30 ในขณะที่รายได้ค่ารักษาพยาบาลของคณะฯ ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์อุทกภัยปี 2554 นโยบายการใช้บัญชียาหลัก เป็นต้น คณะทำงานในกลุ่ม Back office อันได้แก่ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายเภสัชกรรม งานงบประมาณ งานประเมินต้นทุน ฝ่ายการคลัง งานบริหารสินทรัพย์ และงานพัสดุ จึงรวมตัวกันร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการปรับปรุง โดยเสนอต่อระดับรองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายการคลัง รองคณบดีฝ่ายทรัพย์สิน และพัสดุ รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และได้รับการอนุมัติให้จัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพ



ในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง โดยมีรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรสิ้นและพัสดุเป็นที่ปรึกษาโครงการฯ โดยโครงการฯ นำกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Siriraj KM Strategy: Link – Share – Learn) เข้ามาช่วยในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพผ่านกลุ่ม CoP และภายหลังโครงการฯ ได้เพิ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ งานบัญชี ฝ่ายการคลัง และหน่วยตรวจสอบภายในและบริหารความเสี่ยงมาร่วมดำเนินการเพื่อให้ครบวงจรการบริหารจัดการวัสดุของคณะฯ

Mr.KM: การดำเนินการของทีมที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ Siriraj KM Strategy: Link – Share – Learn

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง: ทางทีมนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ Link – Share – Learn เข้ามาช่วยในการดำเนินการของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพดังนี้

Link: การค้นหาความรู้ที่สำคัญ
จากแหล่งความรู้ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน/ภายนอกคณะฯ ก่อนการกำหนดทิศทาง แนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ หรือการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง โครงการฯ ให้ความสำคัญต่อการรวบรวมผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ มาร่วมวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมและเสนอแนวคิด ข้อปฏิบัติต่อผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารอนุมัติ ทางโครงการฯ จะจัดเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น ระบบสารสนเทศ วิธีและแนวทางการสื่อสาร เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติได้แก่ภาควิชา/หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและสะดวก เพื่อสนับสนุนให้โครงการฯ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Share: การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน/นอกหน่วยงาน ผ่านกิจกรรมการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การเริ่มต้นสำหรับภาควิชา/หน่วยงาน อาจยังมีทัศนคติ มุมมองว่าเป็นเรื่องที่ยาก ไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร การนำตัวอย่างต้นแบบที่ประสบความสำเร็จมานำเสนอ น่าจะได้ประโยชน์ ดังนั้นโครงการฯ จึงเริ่มต้นก้าวแรกด้วยการเชิญหน่วยงานภายนอกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองการบริหารจัดการงบประมาณและวัสดุคงคลัง จากสำนักงานงบประมาณ บริษัทที่ปรึกษา SCG ก้าวที่สองคือ การเปิดตัวโครงการฯ ในที่ประชุมเปิดงบประมาณ เพื่อให้ทราบทิศทางและความเป็นมาของโครงการ ก้าวที่สามคือ การเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน โดยการอบรมขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้กับผู้ปฏิบัติงาน



Link

การค้นหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้
ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน/ภายนอกคณะฯ

Share

การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน/นอกหน่วยงาน
ผ่านกิจกรรมการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา

Learn

การทบทวนวิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการ
เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ก้าวที่สี่คือ การสังเคราะห์ภาควิชา/หน่วยงานเพื่อรับฟังปัญหาเฉพาะภาควิชา/หน่วยงาน การให้คำแนะนำ การลงสำรวจแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้อบรมไปแล้ว การลงสำรวจงานวัสดุของภาควิชา/หน่วยเพื่อ ตรวจสอบการบริหารจัดการวัสดุ



Learn: การทบทวนวิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
โครงการนำเสนอผลการดำเนินงานใน 3 ระดับได้แก่ ระดับภาควิชา/หน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1. ผลการดำเนินงานประจำเดือน โครงการฯ จะแจ้งรายงานผลการดำเนินการด้านวัสดุต่อ

ภาควิชา/หน่วยงานทุกวันที่ 25 ของเดือนเพื่อให้ภาควิชา/หน่วยงานใช้ในการทบทวนการดำเนินงาน 2. ผลการดำเนินงาน 5 เดือน (มีนาคมของทุกปี) โครงการฯ นำเสนอผลในที่ประชุม PP2DD เพื่อแสดงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้และเผยแพร่ผ่านศิริราชประชาสัมพันธ์ ระดับโครงการ โครงการฯ ติดตามผลการดำเนินงานทุกรายไตรมาส เพื่อทบทวนผลการดำเนินงานและแนวทางในกรณีที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โครงการฯ และนำเสนอประเด็นต่างๆ ต่อรองคณบดีเพื่อนำเสนอในการประชุมผู้บริหารคณะฯ ต่อไป ระดับคณะฯ โครงการฯ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังวัสดุรายไตรมาสต่อรองคณบดีเพื่อนำเสนอต่อการประชุมผู้บริหารคณะฯ ที่คณะกรรมการประจำคณะฯ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในระดับภาพรวม

Mr.KM: อยากให้ทางทีมเล่าถึงบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคลัง: ทางทีมมีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3 รูปแบบ

รูปแบบแรก คือภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของทีมสนับสนุน (Back office) ด้วยกัน โดยมี การประชุมร่วมกันพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละส่วน เพื่อให้เชื่อมโยงแนวทางการแก้ปัญหาของกระบวนการ และกำหนดเป็นแนวทางการทำงานที่ถูกต้องเพื่อสื่อสารต่อภาควิชา/หน่วยงานโดยกำหนดการประชุมในช่วงแรก ดังนั้นเจ้าหน้าที่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะพูดจา สื่อสารต่อภาควิชาและหน่วยงานด้วยภาษาเดียวกัน



รูปแบบที่สอง คือเมื่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของทีมสนับสนุน (Back office) พูดคุยในภาษาและแนวทางเดียวกัน ทีมสนับสนุนจะนำเสนอต่อกลุ่มภาควิชาและหน่วยงาน เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ทั้งนี้โครงการฯ ได้นำเสนอผ่านที่ประชุมการ

เปิดปีงบประมาณ เพื่อกำหนดทิศทางของโครงการ ทำการจัดอบรมขั้นตอนการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงานรวมทั้งการสำรวจภาควิชา/ หน่วยงานเพื่อเข้ารับฟังปัญหา อุปสรรคแต่ละหน่วยงานเพื่อนำเสนอและแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

รูปแบบที่สามคือ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยนำภาควิชา/หน่วยงานที่มีประสบการณ์ และได้ทำการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานจนเห็นผลและมีประสิทธิภาพ เพื่อมาพูดคุยให้กับผู้ปฏิบัติของภาควิชา/หน่วยงานโดยตรง

โดยโครงการฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะเกิดรูปแบบที่ดีคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในภาควิชา/หน่วยงานเพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานนั้นเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการด้านวัสดุคงคลัง เพื่อให้คณะฯ เกิดความยั่งยืน

Mr.KM: ทางกลุ่มประสบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการทำกลุ่ม CoP และร่วมกันฝ่าฟันอย่างไร
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง:

ในส่วนของปัญหาอุปสรรคของกลุ่มคือ

1. การใช้รายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ คณะฯ จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการรายงานผลการดำเนินงาน พบว่าปริมาณการเรียกดูข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบยังอยู่ในปริมาณน้อย
2. ผู้ปฏิบัติงานภาควิชา/หน่วยงานไม่ทราบพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดไว้ล่าช้า และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงต่อไป
3. ผู้ปฏิบัติงานภาควิชา/หน่วยงานไม่ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทั้งทางด้านเอกสารและการปฏิบัติงานผ่านระบบสารสนเทศ
4. การสื่อสารข้อมูลต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการทั้งด้านงบประมาณ และปริมาณวัสดุให้มีประสิทธิภาพ

โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคของทีมคือ

1. ระบบ E-Mail แจ้งเตือนความพร้อมของรายงานผ่านระบบสารสนเทศ ประจำเดือนต่อผู้บริหารภาควิชา/หน่วยงาน ผู้ประสานงาน รับผิดชอบโดยโครงการฯ
2. การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมภาควิชา/หน่วยงาน รับผิดชอบโดยภาควิชา/หน่วยงาน
3. คู่มือแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการคลังวัสดุให้มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้บริหารภาควิชา/หน่วยงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบโดยโครงการฯ
4. การสรุปรายงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ระบุผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการวัสดุ เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือค่า

เป้าหมายตัวชี้วัด รับผิดชอบโดย โครงการและภาควิชา/หน่วยงาน ผ่านกิจกรรมการสังเคราะห์ ภาควิชา หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5. การอบรม ประสานงานข่าวสาร ปฏิบัติการทำงานก่อนกิจกรรมล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน ผ่าน Website ของงานบริหารสินทรัพย์ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ Website คณะฯ

Mr.KM: สิ่งที่มาชิกได้รับ และได้เรียนรู้จากการทำโครงการฯ

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง:

1. การทำงานเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ก่อนกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และจัดทำระบบงานโดยแต่ละหน่วยงานจะร่วมกำหนดภาพรวม และส่งข้อมูลต่อหน่วยงานในขั้นตอนต่อไป เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในผู้ดำเนินการโครงการและภาควิชา/หน่วยงาน เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์คณะฯ เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์คณะฯ
3. การสร้างทัศนคติ เช่น การเชื่อมโยงกระบวนการงาน (รู้เขา รู้เรา) การเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน (เอาใจเขา มาใส่ใจเรา) การเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกและง่าย การรองรับการปรับเปลี่ยนของคณะฯ เพื่อให้บุคลากรรุ่นใหม่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต ส่งผลให้คณะฯ เกิดความยั่งยืน
4. ทักษะการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย กำหนดรูปแบบการถ่ายทอด การปรับเปลี่ยนประยุกต์วิธีการถ่ายทอดความรู้ ให้เหมาะสมกับบุคลากรในระดับต่างๆ สามารถอ้างอิงประสบการณ์จริงใจให้บุคลากรยอมรับในกลยุทธ์และมาตรการหลักๆ และนำไปปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง
5. การเรียนรู้ไปกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สามารถดำเนินการได้หากมีเป้าหมาย และสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง

Mr.KM: ผลงาน หรือรางวัลแห่งความสำเร็จที่มาจากการทำโครงการฯ

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง:

1. งบประมาณในการสั่งซื้อวัสดุคงคลังโดยภาพรวมของคณะฯ ลดลงประมาณ 650 ล้านบาท
2. ปริมาณวัสดุคงคลังที่เหลือปลายงวดลดลงประมาณ 350 ล้านบาท
3. โครงการฯ เป็นตัวแทนของทีมสหสาขาในการนำเสนอประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการบริหารจัดการวัสดุต่อหน่วยงานภายในและภายนอกคณะฯ

Mr.KM: ทางกลุ่มคิดว่า อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำกลุ่ม CoP

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง: ปัจจัยแห่งความสำเร็จของพวกเรา ตรงกับคำว่า “SIMPLE”

- **Solution** กำหนดแนวทางให้ชัดเจน
- **Information** ตัดสินใจด้วยข้อมูล
- **Man** Key-Man หาคคนที่ใช่
- **Problem** เริ่มต้นที่ปัญหาที่เผชิญ
- **Learning** ติดตามงานต่อเนื่องจนเกิดการเรียนรู้
- **Easy** ออกแบบงาน...ง่าย...สะดวก...

Mr.KM: อยากให้กลุ่ม CoP ฝากอะไรเล็กน้อยถึงเพื่อนๆ ชาวศิริราช

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการวัสดุคงคลัง: คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 126 บุคลากรในรุ่นพี่ที่ผ่านมาได้ประทับใจและผลักดันคณะฯ ให้ดำเนินการจนได้รับชานนามว่าโรงพยาบาลของแผ่นดิน ดังนั้นในนามโครงการฯ ตระหนักเสมอว่า “บุคลากรทุกคนในคณะฯ มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงบางเรื่อง เพื่อให้คณะฯ ของเราอยู่รอด โตเด่นและยั่งยืนต่อไป” เพียงท่านลองพิจารณาดูว่าปัญหา อุปสรรคในงานที่ท่านรับผิดชอบนั้น จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่ เพื่อให้การส่งมอบคณะฯ ไปยังรุ่นต่อไปเป็นไป ด้วยความราบรื่น เหมือนที่รุ่นพี่ของเรา เคยส่งต่อมายังรุ่นของเรา.... และหากท่านยังไม่รู้วิธีการเริ่ม โครงการฯ ขอแนะนำให้เริ่มที่การก้าวออกไป แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างที่โครงการฯ ลงมือทำ ขอให้สนุกกับการลงมือที่จะเปลี่ยนแปลง...

