

บทความพิเศษ

## วิสัยทัศน์และบทบาทใหม่ของสำนักงานเลขานุการคณะแพทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในทศวรรษหน้า

มยุรี จิรวินิชย์\*

**Chiravisit M. New vision and role of the Office of the Secretary, Faculty of Medicine, Chulalongkorn University in the next decade. Chula Med J 1996 Oct;40(10): 775-9**

*The Faculty of Medicine of Chulalongkorn University is nearly 50 years old. Its success and prosperity from the past to the present can be attributed to academic excellence, as well as administrative supporting functional units. As the faculty administration changes every four years, it is the Office of the Secretary that performs the faculty's administrative work, and coordinates activities related to teaching, research and services. The Office is comprised of seven departments: Administration, Buildings and Vehicles, Finance, Stock & Supply, Educational Services, Academics & Research, and Policy & Planning.*

*Stepping into the next decade, the roles of the Office of the Secretary will be even more critical in supporting the faculty in a rapidly changing health care environment. The Office should become a key coordinating unit in human resource development, morale building and work system improvement. With such important roles, the Office needs intensive personnel development and training, a new reward and punishment system, participative management, public relations, leadership commitment, as well as Continuous Quality Improvement (CQI) initiatives.*

**Key word :** Secretary.

Reprint request : Chiravisit M, Department of Preventive and Social Medicine, Faculty of Medicine, Chulalongkorn University, Bangkok 10330, Thailand.

Received for publication. August 20, 1996.

\* ภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการคณะเป็นหน่วยงานที่รองรับการบริหารงานของคณะผู้บริหาร ซึ่งมีคณบดีรองคณบดีฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกวาระ 4 ปี ดังนั้นบุคลากรในสำนักงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้งานต่างๆ ที่มีมากมาย ทั้งการให้บริการบริการภาควิชาต่างๆ<sup>(1)</sup> (20 ภาควิชา) ดำเนินการตามนโยบายของคณะฯและหน่วยงานอื่นๆซึ่งขึ้นตรงต่อคณบดี สำนักงานเลขานุการคณะจึงต้องมีการประสานงานเป็นอย่างดี บุคลากรของสำนักงานเลขานุการต้องมีความเข้าใจในงานของตนและของเพื่อนร่วมงานในหน่วยอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานไม่ล่าช้าและไม่เกิดการซ้ำซ้อนและจะบังเกิดความร่วมมือที่ดี มีความรักพวกพ้องเพื่อนร่วมงานกันยิ่งขึ้น

สำนักงานเลขานุการคณะ เป็นหน่วยงานกลางที่สนับสนุนและบริการให้กิจการของคณะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ทั้งนี้เนื่องจากเป็นหน่วยงานรองรับการบริหารงานประกอบด้วยงาน<sup>(2,3)</sup> 7 งาน ได้แก่

### 1. งานบริหารและธุรการ (Administration) มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

- 1.1 หน่วยงานสารบรรณ
- 1.2 หน่วยการเจ้าหน้าที่
- 1.3 หน่วยการประชุม และประชาสัมพันธ์

### 2. งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ (Building and Vehicles) มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

- 2.1 หน่วยอาคารสถานที่
- 2.2 หน่วยยานพาหนะ และซ่อมบำรุง

### 3. งานคลัง (Finance) มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

- 3.1 หน่วยงบประมาณ
- 3.2 หน่วยบัญชี
- 3.3 หน่วยการเงิน

### 4. งานพัสดุ (Stock & supply) มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

- 4.1 หน่วยจัดหาพัสดุ

### 4.2 หน่วยทะเบียนพัสดุ

### 4.3 หน่วยคลังพัสดุ

### 5. งานบริการการศึกษา (Educational Service) มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

- 5.1 หน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา
- 5.2 หน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ
- 5.3 หน่วยกิจการนิสิต
- 5.4 หน่วยโสตทัศนศึกษา
- 5.5 หน่วยแพทยศาสตร์ศึกษา

### 6. งานบริการวิชาการและวิจัย (Academic & Research)

### 7. งานนโยบายและแผน (Policy & Planning)

นอกจากนี้ยังมีศูนย์วิทยการวิจัย หน่วยคอมพิวเตอร์ หอสมุดที่ขึ้นตรงต่อคณบดี จะเห็นว่าสำนักงานเลขานุการคณะเป็นที่รองรับบริการหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการของคณะบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญยิ่ง เจ้าหน้าที่ควรได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ มีความสามารถทันต่อเหตุการณ์ และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยให้ออกโอกาสเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขานุการได้รับ

1. การฝึกอบรม จะต้องจัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ พร้อมทั้งจัดหาหนังสือกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อใช้อ้างอิงให้ครบทุกงาน การอบรมสามารถจัดอบรมด้วยการให้ความรู้ภายในสำนักงาน และจัดส่งไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จภายนอกคณะ บุคลากรในสำนักงานเลขานุการจะต้องมีความรู้ในแต่ละงานของสำนักงาน มีหน้าที่อะไร ภาควิชาต่างๆ มีหน้าที่ทำอะไร เพื่อให้ทราบงานของคณะโดยภาพรวม จึงจะทำให้สามารถให้บริการและประสานงานได้สะดวกยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรมีความรู้จริงก็จะทำให้เขามีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ

2. การศึกษาดูงาน จัดให้บุคลากรได้ศึกษา ดูงานตัวอย่างของการบริหาร บริการในหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จด้านต่างๆ ทั้งหน่วยงานของรัฐและ เอกชน เช่น ธนาคารกสิกรไทย บริษัทน้ำมันบางจาก เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รู้ ได้เห็น ได้สัมผัสกับสิ่ง ใหม่ๆ ด้วยตนเอง โดยจัดเป็นกลุ่มเล็กๆ กลุ่มละประมาณ 10 คน จากภาควิชาต่างๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน

3. การประชุมสัมมนา ในทุกงานจะจัดให้มีการประชุมปรึกษาพัฒนางาน โดยให้ทุกคนได้มีโอกาส แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำว่ามีสิ่งใดที่ควรจะพัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนบ้าง โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นจะต้องรีบจัดให้มีพบปะบุคลากรในกลุ่มงานนั้นๆ เพื่อสร้างภูมิปัญญาในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เมื่อมีการ สัมมนาแก้ปัญหาาร่วมกันจะสามารถแก้ไขได้หรือไม่ ก็ตามทุกคนก็จะมีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม โดยเฉพาะ ต้องจัดให้มีการสัมมนาแก้ปัญหาางานในหน้าที่ รวมทั้ง จัดส่งไปประชุมสัมมนาภายนอกเพื่อให้บุคลากรมีประสพ- การณ์เพิ่มขึ้น

4.ขวัญและกำลังใจบุคลากร ปัจจุบันสังคม เป็นสังคมระบบเปิดในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารงาน บุคคลต้องกระทำในระบบโปร่งใสใช้หลักคุณธรรม (Merit System) และต้องพัฒนาปรับปรุงเรื่องการรักษาสิทธิ ประโยชน์ของบุคลากรให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เมื่อบุคลากร บรรจุใหม่ ได้ผ่านการฝึกอบรมตามข้อ 1. แล้วจะต้อง บอกเขาได้ว่าเขาจะสามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ของเขาอย่างไร เช่น คนที่บรรจุใช้วุฒิปริญญาตรี ใน ตำแหน่ง นักวิชาการระดับ 3 ขึ้น 6,360 บาท เขา สามารถก้าวหน้าได้จนถึงระดับ 6 และหากจะก้าวหน้า ในระดับ 7-8 จะต้องสร้างผลงานส่งให้ อ.ก.พ. มหา- วิทยาลัยรับประเมินผลงาน สำหรับตำแหน่งอาจารย์ โดยเฉพาะตำแหน่งศาสตราจารย์ของจุฬาฯ มี<sup>(4)</sup>แนว โนม์ลดลง เมื่อเป็นดังนั้นผู้บรรจุใหม่ในตำแหน่งอาจารย์ จะเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์

รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ได้อย่างไร เมื่อใด แต่ละคนจะได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ระดับใด เมื่อใดควรได้รับการดูแลจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

5. สวัสดิการ เป็นงานที่ว่าด้วยเรื่องสวัสดิการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้งนี้จะเห็นว่าปัจจุบัน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูงขึ้น ต้องเสียค่าจอดรถให้ รพ. จึงควรจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น จัดให้มีพาหนะรับส่งบุตรหลานของเจ้าหน้าที่ในสำนั กงานเลขาธิการ และภาควิชา รับ-ส่งระหว่างคณะกับ โรงเรียนสาธิต เข้า-เย็น เพื่อให้บุคลากรได้เกิดความ สะดวกไม่ต้องลงงานไปรับ-ส่ง เป็นการประหยัด และ เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย

6. การปรับปรุงระบบการประสานงาน จะ ต้องพยายามแนะนำอบรมให้บุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี ต่อเพื่อนร่วมงานรู้จักการประสานงานกับบุคคลและ หน่วยงานทั้งในคณะและนอกคณะ โดยเฉพาะการ ประสานงานกับสภากาชาดไทย ทั้งนี้เนื่องจากคณะ แพทยศาสตร์ จุฬาฯ มีความพิเศษกว่าคณะแพทยอื่น ๆ คือ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ซึ่งใช้เป็นสถานปฏิบัติการ ของนักศึกษาแพทย์สังกัดอยู่ในสภากาชาดไทย ดังนั้น บุคลากรของสำนักงานต้องทำความรู้จักหน่วยงานนี้เป็น อย่างดี และติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของหน่วย งานดังกล่าวด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี จึงจะทำให้แผนงาน การผลิตบัณฑิตแพทยศาสตร์ของคณะดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อย

กระบวนการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง สำนักงานเลขาธิการ ควรดำเนินการดังนี้

สิ่งที่กล่าวข้างต้นคิดว่า คน ที่เรียกว่า บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการที่จะช่วยพัฒนาและปรับปรุง คณะฯ โดยเฉพาะคนในสำนักงานเลขาธิการ คณะ แพทยศาสตร์ จะต้องมีความสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

- 1. มีวินัย ในการทำงาน
- 2. มีความรู้ ความสามารถในงานในหน้าที่
- 3. มีจิตใจใฝ่บริการ

การที่จะให้คนมีคุณสมบัติ 3 ประการได้ ผู้ที่จะเป็นเลขานุการคณะฯ จะต้องทำตนเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นเห็นชัดเจนว่าเป็นผู้เสียสละเป็นตัวอย่างที่ดีมีพรหมวิหาร 4 นั่น คือมี เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องมีความอดทน รับฟังปัญหาของแต่ละงาน รวมทั้งรับฟังปัญหาส่วนตัวของแต่ละคน เพื่อประมวลเป็นภาพรวมของปัญหาของสำนักงานเลขานุการคณะฯ นอกจากนั้นควรจะได้พบเลขานุการภาควิชาต่างๆ เพื่อรับฟังปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการของแต่ละภาค

วิชาที่ต้องการให้สำนักงานเลขานุการช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกอะไรบ้าง จัดให้มีการประชุม สัมมนา ระหว่างเลขานุการภาควิชา หัวหน้างานในสำนักงานเลขานุการเพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในการพัฒนาปรับปรุงงาน นอกจากนั้นยังทำให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมอันจะนำมาซึ่งความเข้าใจดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาปัญหาของเลขานุการคณะฯ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงสำนักงานเลขานุการคณะฯ ต่อไป โดยอาศัยการสร้างคนให้มีความรู้ให้มีความคิด รู้จักการทำงานเป็นทีม และมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงานของคณะ ดังแผนภูมิข้างล่างนี้ ( Figure 1)

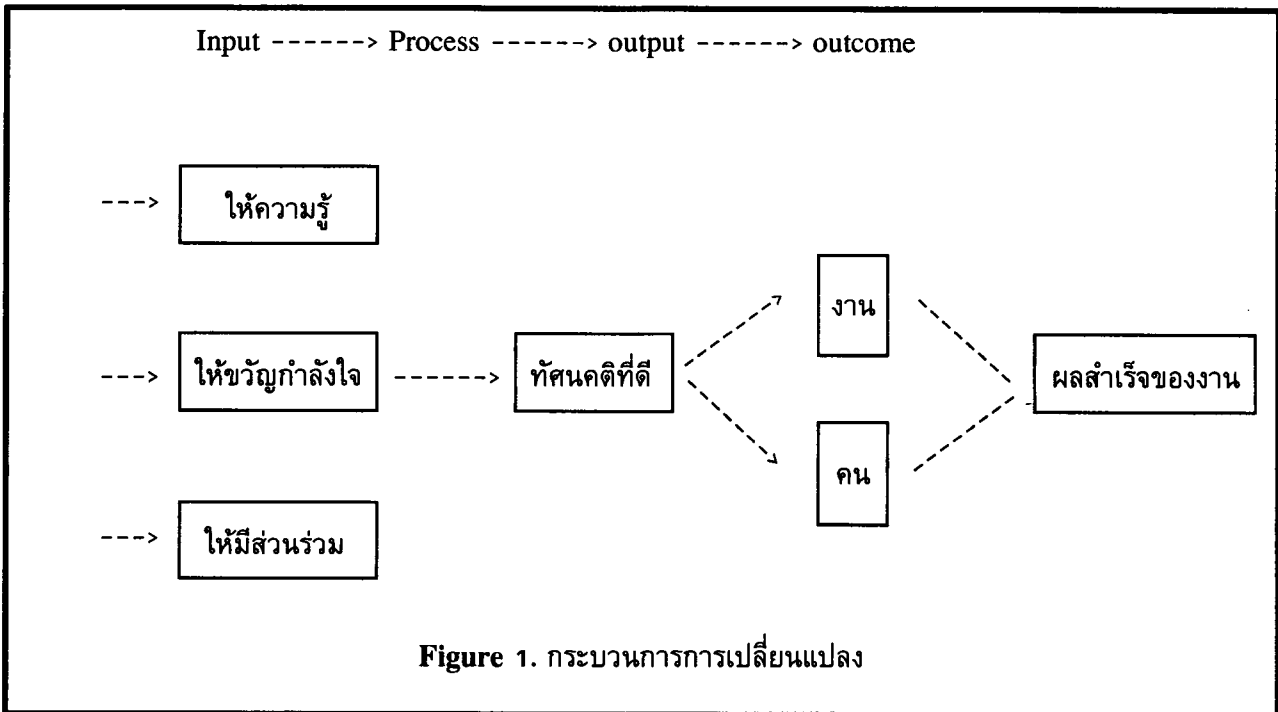


Figure 1. กระบวนการการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงสำนักงานเลขานุการคณะฯ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยที่<sup>(5)</sup> นำไปสู่ความสำเร็จดังนี้

- 1. มีการฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งทางด้านความรู้วิชาการ และด้าน

ความคิด ต้องสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่มีทัศนคติว่าการพัฒนา ปรับปรุงเกิดขึ้นได้ และมีความจำเป็นและที่เราจะต้องพัฒนาปรับปรุง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การพัฒนาปรับปรุงต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะทาง เจ้าหน้าที่จึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเทคนิควิชาการในการพัฒนาปรับปรุงด้วย

- 2. มีรางวัลจูงใจและการลงโทษ ผู้ทำงานจน

ประสบผลสำเร็จต้องมีรางวัล แต่หากอยู่เฉยไม่ดำเนินการปรับเปลี่ยน ก็ได้รับผลในทางลบตามควรแก่กรณีด้วย

3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ การที่ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ หากทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความร่วมมือร่วมใจจะส่งผลให้เห็นได้อย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ มิได้หมายความว่าทุกคนร่วมในทุกงาน แต่เป็นการเปิดโอกาสให้รับรู้ และให้ข้อคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนงานที่ตนเองทำเพื่อสร้างความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติตามกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนและลดกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน

4. สร้างแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลง กระแสสังคมมีความจำเป็นต่อการพัฒนาปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จได้ การสร้างกระแสแรงกดดันอย่างหนึ่งคือการประชาสัมพันธ์ เมื่อสังคมรับรู้ว่าสำนักงานเลขาธิการคณะกำลังดำเนินการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่เจ้าหน้าที่ทุกคนก็จะตื่นตัว ปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับของสังคม

5. ผู้บริหารมีเจตนาที่แน่วแน่และตั้งใจจริง การส่งเสริมประสิทธิภาพของหน่วยงานต่างๆ เป็นเรื่องใหญ่ที่ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น และตั้งใจจริงในการปรับเปลี่ยนให้เกิดผลอย่างชัดเจนมีการสังเกตปฏิกิริยาโต้ตอบ การพัฒนาปรับปรุงใดๆ ย่อมต้องมีผลกระทบต่อบุคลากรและต้องได้รับความยอมรับจากบุคคลในสังกัดงาน ในระยะแรกๆ ปฏิกิริยาอาจมีทั้งทางบวกและทางลบ

6. การพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) เลขาธิการคณะจะต้องทำสม่ำเสมอในการที่พัฒนาปรับปรุง ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะพื้นเดิมของมนุษย์มักชอบความเคยชิน และมักนิยมกลับไปทำในสิ่งที่คุ้นเคย จึงต้องกระทำต่อเนื่อง เพราะในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาปรับปรุงได้

จึงต้องติดตามสังเกตปฏิกิริยาต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา และสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์

\*เลขาธิการคณะ เป็นบุคคลสำคัญที่จะสามารถช่วยให้การบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการคณะเป็นไปตามนโยบายของคณะผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์อย่างราบรื่น ทันสมัย และเป็นที่น่าสนใจ เลขาธิการคณะจึงควรมีเอกลักษณ์ ดังนี้

ชื่อสัตย์ ขยัน อดทน ยุติธรรม

อ้างอิง

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สมุดโทรศัพท์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
2. ทบวงมหาวิทยาลัย. การจัดสรรครุฑอตราข้าราชการ. บัญชีรายละเอียดที่ ก.ม อนุมัติให้สรรหาอตรา กำลังในสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2535.
3. ทบวงมหาวิทยาลัย. การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเลขาธิการบัญชีรายละเอียดที่ ก.ม อนุมัติให้แบ่งส่วนราชการ ในสำนักงานเลขาธิการ คณะสถาบัน และสำนักต่างๆ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2534.
4. สุวักนา อารีพรพรค. ทิศทางแพทย์จุฬาฯ หลัง 50 ปี. เอกสารประกอบการเสวนา. ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
5. ศูนย์ปฏิบัติการโดยโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. ปรับปรุงประสิทธิภาพในส่วนราชการจะทำอะไร จะได้อะไร. เอกสารชุดโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ, 2538 : 1-25