

การประยุกต์ หลักการบริหาร เพื่อการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 1 ปรัชญาการบริหาร

บทที่ 2 หลักการบริหาร

บทที่ 3 การประยุกต์หลักการบริหาร

บทที่ 4 การพัฒนางาน
อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 5 การพัฒนางานตามภารกิจหลัก
สู่งานวิจัย

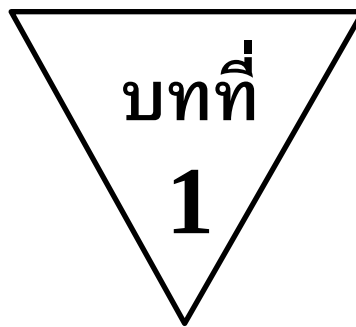
บทที่ 6 การพัฒนา R2R2E
ที่ทุกคนทำได้

บทที่ 7 การเริ่มต้น
พัฒนา R2R/R2R2E

บทที่ 8 เทคนิคการเขียนลัด ในการเขียน
และ นำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E

บทที่ 9 การพัฒนาโครงร่างงานวิจัย
ในงาน R2R/R2R2E





ปรัชญาการบริหาร (PHILOSOPHY OF MANAGING)

หลักปรัชญา

ความหมายของการบริหาร
องค์ประกอบของการบริหาร
ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร
อิทธิพลของการบริหาร
ความสำคัญของการบริหาร
วิวัฒนาการของการบริหาร
การบริหารแนวตะวันตก
การบริหารแนวตะวันออก
การบริหารแนวพุทธ
การบริหารยุคปัจจุบัน
คำถามท้ายบทที่ 1



บทที่ 1

ปรัชญาการบริหาร

(PHILOSOPHY OF MANAGING)

หลักปรัชญา (Principle of Philosophy)

ปรัชญา (Philosophy) เป็นคำที่บัญญัติขึ้นจากภาษากรีกโบราณของคำว่า *Philosophía* ฟิโลโซเฟีย ซึ่งแยกได้ เป็นคำว่า *φιλέιν* (ฟีเลน) ที่แปลว่า "love" ในภาษาอังกฤษ และ *σοφία* (โซเฟีย) ที่แปลว่า "wisdom" เมื่อนำมาผสมกันเป็น Philosophy จึงหมายถึง Love of wisdom คือ การแสวงหา“ปัญญา”ด้วยความรักและความต้องการที่มุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ที่เป็นความจริงแท้แน่นอนของสิ่งที่แสวงหานั้น

พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ เป็นผู้บัญญัติศัพท์ “ปรัชญา” เพื่ออธิบายคำ “Philosophy” ในภาษาอังกฤษ โดยมีรากศัพท์มาจากภาษาสันสกฤต 2 คำ คือ *ปฺร* ที่แปลว่า ประเสริฐ กับ *ชญา* ที่แปลว่า รู้ นำมาผสมกัน แปลว่า ความรู้อันประเสริฐ คือ ความรู้ที่เหนือกว่าความรู้ทั่วไป พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของ ปรัชญา ว่า วิชาว่าด้วยหลักแห่งความรู้และหลักแห่งความจริง ผู้ที่มีความรอบรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด มักได้รับการขนานนามว่า เป็น “นักปราชญ์” ในเรื่องนั้น

คำว่า ปรัชญา นั้น มีความหมายได้ 3 นัย คือ

นัยที่ 1. หมายถึง วิชาปรัชญา เป็นการศึกษา (The Study) เกี่ยวกับปรัชญา ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งเป็นนัย ที่ใช้กันทั่วไป ในแวด-วงวิชาการ เมื่อมีการพูดถึง ปรัชญา

นัยที่ 2. หมายถึง ตัวปรัชญา (The Philosophy) เป็นข้อค้นพบที่เป็นความจริงของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นนัย ที่แวด-วงวิชาการ ต้องการรู้ เมื่อพูดถึงปรัชญาของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยต้องการรู้สิ่งที่เป็น Reality ของสิ่งนั้น

นัยที่ 3. หมายถึง ข้อความหรือคำพูด ที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิต (The Way of Life) ของบุคคล หรือของกลุ่มคน หรือของชนเผ่า หรือของชาติหนึ่งชาติใด

ขอขยายความ ของ 3 นัย เพิ่มเติม ดังนี้

1. ปรัชญา ที่หมายถึง “วิชา” ที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยในการศึกษาเชิงปรัชญา (Philosophical study) ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น แบ่ง

องค์ประกอบของการศึกษาออกเป็น 4 ด้าน หรือ 4 วิชาย่อย คือ อภิปรัชญา ญาณวิทยา คุณวิทยา และ ตรรกวิทยา ของแต่ละสิ่งที่ศึกษา ซึ่งเป็นแนวคิดหลัก (Core Concept) ของปรัชญาตะวันตก (Western Philosophy) ดังนี้

1.1 อภิปรัชญา (Metaphysics) หรือ ปรัชญาบริสุทธิ์ (Pure Philosophy) หรือ ปรัชญาธรรมชาติ (Natural Philosophy) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับความจริงแท้แน่นอน (The Reality) ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ถือกันว่า เป็นปฐมบทของวิชาปรัชญา (First Philosophy) ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานและช่วยรวมองค์ประกอบทั้ง 4 ของวิชาปรัชญา ให้เป็นหนึ่งเดียว (Unity)

1.2 ญาณวิทยา (Epistemology) หรือ ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge: TOK) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ (Methodologies) ในการค้นหาความจริงแท้แน่นอน และ การศึกษาเกี่ยวกับแหล่งความรู้ ที่จะนำไปสู่ความจริงแท้แน่นอน ที่เป็นความรู้ขั้นสูงสุดของสิ่งที่ศึกษานั้น รวมทั้งการศึกษาเกี่ยวกับการรู้ ว่า สิ่งที่ค้นหาและค้นพบนั้น ถูกต้องหรือไม่ อย่างไร และ เพียงใด

1.3 อัมวิทยา หรือ คุณวิทยา (Axiology) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่า (Values) ต่างๆ ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด จึงมีชื่อเรียกทั่วไปว่า ทฤษฎีคุณค่า (Value Theory) แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.3.1 จริยศาสตร์ (Ethics) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าทางด้านคุณความดี-ความชั่ว ของการประพฤติและการปฏิบัติ อย่างหนึ่งอย่างใด ในความจริงที่ค้นพบ ที่มีต่อมนุษย์ ต่อสังคม และ ต่อโลก ทั้งในทันที ในระยะสั้น และ ในระยะยาว รวมทั้งเกณฑ์ (Criterias) และ เครื่องมือ (Instruments) ที่ใช้ในการตัดสินคุณค่า ของการกระทำเหล่านั้น

จริยธรรม เป็นความดีงามทางสังคมมนุษย์ ช่วยจำแนกแยกแยะว่าสิ่งไหนถูกและสิ่งไหนผิด ทำให้สามารถแยกสิ่งถูกจากสิ่งที่ผิด แยกความดีจากความเลว มีรากศัพท์มาจากคำ 2 คำ คือ จริย กับ ธรรม เมื่อแปลตามศัพท์ จริยะ แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ส่วนคำว่า ธรรม แปลว่า คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักปฏิบัติในทางศาสนา ความจริง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ ซึ่งเมื่อมารวมกัน เป็น “จริยธรรม” จึงแปลว่า ความประพฤติที่ถูกต้อง เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ดีในสังคม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมาย จริยธรรม ว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรม, กฎศีลธรรม

1.3.2 สุนทรียศาสตร์ (Aesthetics) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าทางด้านศิลปะ (Art) คือ ความสวยงาม ทั้งความสวยงามตามเนื้อแท้ คือ ตามธรรมชาติของสิ่งนั้น และ ความสวยงามตามการปรุงแต่ง การสรรค์สร้างขึ้น ของมนุษย์

ความสวยงาม คือ สถานภาพ หรือ ลักษณะ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ก่อให้เกิด ความเพลิดเพลิน และความชื่นชม ผ่านทางการเข้าใจ การรับรู้ และ อารมณ์ ของผู้ที่รับรู้ ถึง ความสมดุล สัดส่วน และ แรงดึงดูด ของสิ่งนั้น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สัตว์ สิ่งของ สถานที่ เหตุการณ์ ดนตรี ชิ้นงานศิลปะ ภาพวาด ภาพถ่าย การจัดดอกไม้ การจัดสวน หรือ ความคิด ฯลฯ สิ่งที่ตรงกันข้ามกับความสวยงาม คือ ความน่าเกลียดน่าชัง

สุนทรียศาสตร์ จึงเป็นวิชาที่ว่าด้วยความสวย ความงาม และความไพเราะ ที่สามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสของมนุษย์ ก่อให้เกิดความรู้สึกปิติยินดี อิ่มเอมใจ พอใจ และชื่นชม ในสิ่งต่างๆที่เข้ามากระทบ อาจจะเป็นสิ่งที่อยู่ในธรรมชาติเอง หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ ผลิตคิดค้นขึ้น โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดสุนทรียในอารมณ์ของผู้รับรู้

สุนทรียภาพ เป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการได้สัมผัสกับสิ่งที่มีความสวย ความงาม และความไพเราะ แล้วทำให้เกิดอารมณ์สุนทรีย์ คือ เกิดความปิติสุขเพลิดเพลิน ประสบการณ์สุนทรียภาพ มี 2 ลักษณะ ได้แก่ ประสบการณ์ตรง ซึ่งมีผลต่อการรับรู้คุณค่า สุนทรีย์ได้มากที่สุด และ ประสบการณ์รอง ซึ่งเป็นประสบการณ์ส่วนใหญ่ของมนุษย์ โดยเป็น การได้สัมผัสกับผลงานที่มนุษย์สร้างขึ้น เนื่องจากไม่มีโอกาสได้ชมหรือสัมผัสของจริง

1.4 ตรรกวิทยา (Logics) เป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบ กลไก และ วิธีการ (Systems, Mechanisms and Methods) ในการใช้เหตุผลของมนุษย์ ได้แก่ การโต้แย้ง (Critics) การบรรยาย (Descriptions) การอธิบาย (Explanations) การชี้แจง (Clarification) การแปลความ (Interpretations) การตอบข้อสงสัย (Making clear) การเพิ่มความเข้าใจ (Elucidation) รวมทั้งการตอบข้อซักถามและข้อโต้แย้ง ของบุคคลทั้งหลาย อย่างมีศิลปะ ชัดเจน ครบคลุม และ สมเหตุสมผล ในสภาวะของมนุษย์ ทั่วไป

ดังนั้น ปรัชญาในความหมายของ “วิชา” ที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง ของสิ่ง หนึ่งสิ่งใด จึงเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมความรู้และความจริง ในทุกศาสตร์ และในทุกสาขา ความรู้ของมนุษย์ รวมทั้งความรู้และความจริงในชีวิตประจำวันของมนุษย์ด้วย ผลที่ได้จาก การศึกษาของวิชาปรัชญา สามารถนำไปใช้อ้างอิง (Reference) ได้

ผลการศึกษาของวิชาปรัชญา (Outcoming of Philosophy)

การศึกษาตามวิชาปรัชญาของสิ่งหนึ่งสิ่งใด จะได้ผลการศึกษาคือความรู้ (Knowledge) จำแนกเป็น 3 ลำดับขั้น ตามหลักของทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge: TOK) ดังนี้

ขั้นที่ 1. ความรู้ขั้นต้น (Initial Knowledge) ของสิ่งนั้น แสดงออกมาตามหลักของ TOK คือ การจำ (Remembering) การอธิบาย (Explanation) การแสดงความคิดรวบยอด

(Comprehension) และ การนำไปปรับใช้ (Application) ของแต่ละบุคคล หรือของกลุ่มบุคคล ที่ถูกต้อง ชัดเจน และ ครบถ้วน

ขั้นที่ 2. ความรู้ขั้นก้าวหน้า (Advanced Knowledge) ของสิ่งนั้น แสดงออกมาด้วยการ วิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และ การประเมินผล (Evaluation) ด้าน คุณค่าและการนำไปใช้ประโยชน์

ขั้นที่ 3. ความรู้ขั้นสูงสุด (Ultimate Knowledge) เป็นความรู้ความจริงแท้แน่นอน ของ สิ่งนั้น ที่เรียกว่า ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้อันประเสริฐที่เหนือกว่าความรู้ทั่วไป เป็น ข้อสรุปของความรู้ที่เหนือกว่าทฤษฎี (Theory) คือ เป็นระดับกฎ (Law) ที่เป็นความจริงแท้แน่นอน (Reality) ของสิ่งนั้น

2. ปรัชญา ที่หมายถึง ตัวปรัชญา (The Philosophy) เป็น “ความจริง” ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่เป็นความจริงแท้แน่นอน จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

2.1 ความมีอยู่จริง (Being) ของสิ่งนั้น ที่สามารถรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ เป็นความจริงทั่วไป ของสิ่งหนึ่งสิ่งใด ว่าสิ่งนั้นมีอยู่จริง

2.2 ความเป็นจริง (Fact) ของสิ่งนั้น ที่ได้ผ่านการพิสูจน์ทราบ ที่มากกว่าการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั่วไปของมนุษย์ เช่น มีการวิเคราะห์จนทราบลักษณะ องค์ประกอบ และ ความเป็นมาเป็นไป ของสิ่งนั้น เป็นต้น โดยมีหลักฐานยืนยันความจริงนั้น ที่เชื่อถือได้

2.3 ความจริงแท้แน่นอน (Reality) ของสิ่งนั้น ซึ่งจะไม่เปลี่ยนแปลง อาทิเช่น สิ่งที่ได้ทำไปแล้ว สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว ภาวะนิพพานที่เป็นความดับของทุกข์ เป็นต้น

3. ปรัชญา ที่หมายถึง สิ่งที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิต (The Way of Life) ของ มนุษย์กลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ที่มนุษย์กลุ่มนั้นยึดถือว่าเป็นความจริงแท้ของกลุ่มตน อาทิเช่น ปรัชญาจีน (Chinese Philosophy) ปรัชญากรีกโบราณ (Ancient Greek Philosophy) ปรัชญาอินคา (Inca Philosophy) ปรัชญาชนพื้นเมืองออสเตรเลีย (Aborigin Philosophy) ปรัชญาฝรั่งเศส (French Philosophy) ปรัชญาเยอรมัน (German Philosophy) ปรัชญารัสเซีย (Russian Philosophy) ปรัชญาญี่ปุ่น (Japanese Philosophy) ปรัชญาไทย (Thai Philosophy) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) ของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ฯลฯ เป็นต้น

ความสำคัญของวิชาปรัชญา

สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. วิชาปรัชญา เป็น “ศาสตร์แห่งศาสตร์ทั้งหลาย” หลักการ วิธีการ และ ผลลัพธ์ของวิชาปรัชญา จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของศาสตร์ทั้งหลาย ทั้งศาสตร์ในอดีต ศาสตร์ในปัจจุบัน และ ศาสตร์ในอนาคต

2. วิชาปรัชญา เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้อุปนิสัยที่ดีของมนุษย์ คือ อุปนิสัยแห่งความเป็นนักปรัชญา ที่แสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ความสงสัยใคร่รู้ที่มนุษย์มีต่อสรรพสิ่งในจักรวาล มนุษย์ชอบตั้งคำถามเกี่ยวกับกับโลกและชีวิต ตลอดจนสรรพสิ่งที่พบเห็นอยู่รอบๆตัว มาตั้งแต่เยาว์วัย เด็กๆโดยทั่วไปมักจะตั้งคำถามต่อพ่อแม่ หรือผู้ดูแล เกี่ยวกับสิ่งนั้นสิ่งนี้อยู่ตลอดเวลา วิชาปรัชญาจึงช่วยนำมนุษย์ไปสู่การรู้ความจริงของสิ่งหนึ่งสิ่งใดอยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาสิ่งเหล่านั้น เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงจุด มั่นคง มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบของวิชาปรัชญา มี 9 กิจกรรมหลัก (Main activities) คือ

3.1 การกำหนดสิ่งที่ต้องการศึกษา (The existence)

3.2 การกำหนดสิ่งที่ต้องการได้รับการศึกษา (The expectation goal) คือ ความจริงแท้แน่นอน (Reality) ของสิ่งที่ต้องการศึกษา

3.3 กระบวนการศึกษา (The investigation processes)

3.4 การรวบรวมผลการศึกษา (The outcomes collecting)

3.5 การวิเคราะห์ผลการศึกษาแบบองค์รวม (The holistic outcomes analysis)

3.6 การยืนยันความแน่นอนของผลการศึกษา (The persistence of outcomes confirmation)

3.7 การแสดงและนำเสนอผลการศึกษา (The outcomes presentation)

3.8 การเผยแพร่ผลการศึกษา (The outcomes publicising) รวมถึงการแสดงคุณค่า และ คุณประโยชน์ (Value/Worth) ของผลการศึกษานั้น

3.9 การขยายผล ต่อยอด และ ปรับปรุง ผลการศึกษา (The expansion and improvement of outcomes) จนบรรลุสิ่งที่ต้องการได้รับการศึกษาอย่างสมบูรณ์ เป็นผลการศึกษาปรัชญาของสิ่งนั้น

กิจกรรมหลักทั้ง 9 นี้ เป็นกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ ช่วยให้ผู้มีความสามารถรู้ความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ นำไปสู่การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเหล่านั้นได้ และสามารถนำความรู้ นั้น มาพัฒนา ต่อยอด และ ขยายผล ต่อมาอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ ทำให้มนุษย์อยู่รอดมาจนถึงปัจจุบัน สามารถคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่มวลมนุษยชาติทั้งปวง

4. ผลผลิตของวิชาปรัชญานั้น เป็นความจริงที่แท้และแน่นอนตามกำลังความคิดของมนุษย์ซึ่งเกิดขึ้นจากอิทธิพลของธรรมชาติและสังคมมนุษย์ เพราะเหตุที่มนุษย์ถูกแวดล้อม

อยู่ด้วยสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และเหตุการณ์ทางสังคม ประสบการณ์ในชีวิตและความ เป็นไปของสังคม จึงมีอิทธิพลต่อความคิดของนักปรัชญา ผลผลิตของวิชาปรัชญาในแต่ละยุค สมัย จึงแสดงถึงความคิดและประสบการณ์ที่มนุษย์ในยุคนั้น มีต่อโลก ชีวิต และ สังคม

5. วิชาปรัชญา ช่วยนำความคิด ความใฝ่ฝัน และ จินตนาการ ของมนุษย์ ไปก่อเกิด เป็นปัญหาที่มีคุณค่า ทั้งต่อตัวมนุษย์เอง ต่อสังคม และ ต่อโลก ตลอดไป

นักปรัชญาชั้นนำของโลก ได้ให้ทัศนะต่อความหมายและความสำคัญของ Philosophy ไว้อย่างหลากหลาย น่าสนใจ และเป็นที่ยอมรับกัน อาทิเช่น เพลโต (Plato) ให้ทัศนะว่า “ปรัชญา มุ่งที่จะเข้าใจสิ่งที่เป็นนิรันดร์และแก่นแท้ของสรรพสิ่ง”; อริสโตเติล (Aristotle) ว่า “ปรัชญา เป็นศาสตร์ที่ค้นคว้าหาความจริงของสิ่งที่อยู่ในตัวเอง”; ค่านท์ (Immanuel Kant) ว่า “ปรัชญา คือ ศาสตร์ที่ว่าด้วยความรู้และการสืบค้นหาความรู้”; สเปนเซอร์ (Herbert Spencer) ว่า “ปรัชญาเป็นการรวบรวมความรู้ที่สมบูรณ์”; วุนด์ (Wilhelm Wundt) ว่า “ปรัชญาเป็นการรวบรวมความรู้จากวิทยาศาสตร์สาขาต่างๆ; กองต์ (Auguste Comte) ว่า “ปรัชญาเป็นศาสตร์ต้นตอของศาสตร์ทั้งปวง” เป็นต้น

นักปรัชญาเหล่านี้ ได้ให้ความหมายของปรัชญาไว้อย่างสอดคล้องกัน คือ Philosophy is the study of general and fundamental problems, such as those connected with reality, existence, knowledge, values, reason, mind, and language. Philosophy is: (a) the attempt to acquire wisdom (b) by rational means (c) about topics or things that do not seem amenable to empirical investigation.

สรุปได้ว่า ปรัชญา เป็นกลุ่มกิจกรรมของมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้และ ความจริงทั้งหลายของสิ่งหนึ่งสิ่งใด อย่างมุ่งมั่นตั้งใจ ที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก และ ความปรารถนาดี ต่อทุกสรรพสิ่ง เป็นความต้องการจากหัวใจของผู้แสวงหา เพื่อนำไปสู่ความรู้ที่ แท้จริงที่เรียกว่า “ปัญญา” ของสิ่งนั้น

มนุษย์ (Human being) ทุกคน ทุกเผ่าพันธุ์ ย่อมมีปรัชญาของตนเอง ที่สั่งสมและพอก พูนพัฒนาขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสังคมของตนและเผ่าพันธุ์ ปรัชญานั้น เกิด จากความสงสัยและใคร่ที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆที่อยู่รอบๆตัว เพื่อนำไปแก้ปัญหาในการดำรงชีวิต ของตนในสังคมมนุษย์แต่ละยุคแต่ละสมัย ข้อสรุปของปรัชญานั้น บางอย่างยังคงเป็นความ จริงที่ยอมรับกันตลอดมาในทุกยุคทุกสมัย แต่บางอย่างเป็นความจริงที่ยอมรับกันเฉพาะยุค สมัยเท่านั้น เมื่อผ่านไปอีกยุคสมัยหนึ่ง แล้วมีนักปรัชญาคนใหม่คิดทฤษฎีของตนขึ้นมา

หักล้างได้ ปรักษณานั้นก็จะเสื่อมความนิยมไป ประกอบกับบางปรักษณายังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่นอน จึงยังจะต้องแสวงหาความจริงที่แท้และแน่นอน ของสิ่งนั้น ให้ยิ่งขึ้น ต่อไป

ตัวปรัชญาการบริหาร (The Philosophy of Managing)

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารมานานกว่า 30 ปี ขอสรุป ตัว “ปรัชญาการบริหาร” ว่าเป็นกระบวนการ ที่ทำให้ “งาน” สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสูงยิ่งขึ้น ขอใช้ Managing แทน Management เนื่องจาก การบริหาร เป็น กระบวนการ (Process) ที่มีการเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา จึงใช้ Verb ที่เป็น Continuous tense

ความหมายของการบริหาร (Definition of Managing)

จากตัวปรัชญาการบริหาร ที่ว่า เป็น“กระบวนการ (Process)” คือ กลุ่มกิจกรรมที่มา ร้อยเรียงกันในการดำเนินงาน (Working) อย่างเป็นระเบียบ ที่แน่นอน กระชับ ชัดเจน ด้วยแนวคิดเชิงระบบ (Systematic) ที่ทำให้ “งาน (Work)” ที่ทำ สำเร็จ (Success) อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด และ สูงยิ่งขึ้น (Better) ในกรณีนี้ มีคำที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ “งาน” สำเร็จ อยู่ 3 คำ คือ การทำงาน การจัดการ และการบริหาร

1. การทำงาน (Working) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงกัน ในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติทั้งหลาย (Workers) ที่ทำให้ งานที่ผู้้นั้นทำ “สำเร็จ” อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ทำนั้น และ สูงกว่าเดิม ที่เคยทำได้แล้ว

2. การจัดการ (Managing) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงกันในการดำเนินงานของผู้ที่เป็นหัวหน้า (Head/Chief) หรือผู้รับผิดชอบหลัก ของกลุ่มผู้ปฏิบัติ ที่ทำให้ “งาน” ที่กลุ่มผู้ปฏิบัตินั้นทำ “สำเร็จ” อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะที่ทำนั้น และ สูงกว่าที่ได้เคยทำได้ในอดีต

3. การบริหาร (Administrating) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่ถูกนำมาร้อยเรียงกันในการดำเนินงาน ของผู้ที่เป็นหัวหน้าสูงสุด (Administrator/Chief Executive Officer: CEO) ขององค์การที่ผู้ปฏิบัติทั้งหลาย รวมทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานอยู่ นั้น “สำเร็จ” อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในขณะนั้น และ สูงกว่าที่ได้เคยทำได้แล้ว

เพื่อให้ “การบริหาร” เป็นคำที่มีความเป็นสากล (Universality) จึงขอให้ความหมายของการบริหาร ว่า เป็น กระบวนการ ที่ทำให้ “งาน” หนึ่งงานใด สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสูงยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องคำนึงว่า ผู้ทำงานนั้นจะเป็นใคร มีตำแหน่งอะไร ระดับใด และ ขอใช้คำภาษาอังกฤษว่า Managing เพื่อเป็นความหมายสากลของการบริหาร ว่า “Managing is a process of working to achieve the highest success of a work

efficiently and the better” โดยขอใช้ Managing แทน Management ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ด้วยหลักของภาษาศาสตร์ ที่การมี “ing” ต่อท้ายคำกริยา (Verb) ใด หมายถึง การกระทำ ที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ไม่อยู่นิ่ง ซึ่งเป็นความจริง (Reality) แท้ ของสรรพสิ่ง

องค์ประกอบของการบริหาร (Composition of Managing)

จากความหมายของการบริหาร สามารถแบ่งองค์ประกอบ ได้เป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. สิ่งที่จะบริหาร

การบริหาร มุ่งที่ “งาน” เป็นหลัก ดังนั้น เมื่อจะบริหารอะไร ต้องระบุให้ชัดเจนว่า สิ่งที่จะบริหารนั้น เป็น “งานอะไร” มีลักษณะของงานในตัวเองและงานย่อย อะไรบ้าง เช่น

1. การบริหารคน หมายถึง การทำให้ “งาน” ทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ คนทำงานอย่างทุ่มเท ทำอย่างสุดความสามารถ เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตามศักยภาพที่คนคน นั้นหรือคนเหล่านั้นมีอยู่ ให้ “สำเร็จ” อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสูงยิ่งๆ ขึ้นไป ซึ่งได้แก่ “งาน” ดังต่อไปนี้

- 1.1 งานวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)
- 1.2 งานจัดหาคน (Recruiting)
- 1.3 งานปฐมนิเทศคนก่อนเข้าทำงาน (Orientating)
- 1.4 งานฝึกอบรมคนก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre-Service Training)
- 1.5 งานทดลองงาน (Probating)
- 1.6 งานใช้คน (Utilizing)
- 1.7 งานจูงใจคน (Motivating)
- 1.8 งานควบคุมคน (Controlling)
- 1.9 งานพัฒนาคน (Human Resource Improving)
- 1.10 งานบำรุงรักษาคน (Human Resource Retentioning)
- 1.11 งานประเมินผลการดำเนินงานของคน (Performance Appraising)
- 1.12 งานจำหน่ายคน (Retiring)
- 1.13 งานพัฒนากำลังคนทดแทน (Succession Planning)
- 1.14 งานแก้ปัญหาเกี่ยวกับ “คน” (Solving the Human Resource Problem)

2. การบริหารเงิน หมายถึง การทำให้ “งานทั้งหลาย” ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้เงิน เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด ตามศักยภาพที่เงินนั้นหรือเงินเหล่านั้นมีอยู่ สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดและสูงยิ่งๆ ขึ้นไป ซึ่งได้แก่ “งาน” ดังต่อไปนี้

2.1 งานกำหนดความต้องการเงิน

2.2 งานจัดหาเงิน

2.3 งานรับเงิน

2.4 งานเก็บรักษาเงิน

2.5 งานจ่ายเงิน

2.6 งานควบคุมเงิน

2.7 งานนำเงินไปก่อให้เกิดประโยชน์

2.8 งานจำหน่ายเงิน

2.9 งานแก้ปัญหาเกี่ยวกับ “เงิน”

3. การบริหารของ หมายถึง การทำให้ “งาน” ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ ของ หรือ สิ่งของ ทั้งหลายของเรา เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตามศักยภาพที่สิ่งของนั้นหรือสิ่งของเหล่านั้น มีอยู่ “สำเร็จ” อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสูงยิ่งๆ ขึ้นไป ซึ่งได้แก่ “งาน” ดังต่อไปนี้

3.1 งานกำหนดความต้องการสิ่งของ (วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง)

3.2 งานจัดหาสิ่งของ (วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง)

3.3 งานใช้สิ่งของ

3.4 งานบำรุงรักษา และ ซ่อมบำรุง สิ่งของ

3.5 งานพัฒนาสิ่งของ

3.6 งานเก็บรักษา และ ควบคุม สิ่งของ

3.7 งานจำหน่ายสิ่งของ

3.8 งานแก้ปัญหาเกี่ยวกับ “สิ่งของ”

4. การบริหารเวลา หมายถึง การทำให้ “งาน” ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ เวลา เกิด ประสิทธิผลสูงสุด ตามศักยภาพที่เวลานั้นหรือเวลาเหล่านั้นมีอยู่ สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดและสูงยิ่งๆ ขึ้นไป ซึ่งได้แก่ “งาน” ดังต่อไปนี้

4.1 งานกำหนดความต้องการเวลา

4.2 งานจัดหาเวลา

4.3 งานใช้เวลา

4.4 งานบำรุงรักษาและเพิ่มมูลค่าของเวลา

4.5 งานควบคุมการใช้เวลา

4.6 งานพัฒนาเวลา และ งานพัฒนาการใช้เวลา

4.7 งานจำหน่ายเวลา

4.8 งานแก้ปัญหาเกี่ยวกับ “เวลา” และ การใช้เวลา

ส่วนที่ 2. เป้าหมายของการบริหาร

เป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่ต้องการจะได้รับ การบริหาร มุ่งที่จะทำให้ “สิ่งที่จะให้บริหาร” นั้น เกิด “ผลสำเร็จ” สูงสุด ตามศักยภาพที่สิ่งนั้นและสิ่งที่เกี่ยวข้องมีอยู่และสามารถก่อให้เกิดได้ เช่น การบริหารคน ก็มุ่งที่จะทำให้ “คน” มี ผลงานสูงที่สุด เท่าที่คนนั้น หรือคนเหล่านั้น หรือทีมงานนั้น มีความสามารถที่จะกระทำได้ ตามทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่; การบริหารเงิน ก็มุ่งที่จะทำให้ “เงิน” ก่อให้เกิดผลสูงสุด เท่าที่เงินนั้นๆ สามารถก่อให้เกิดได้ เป็นต้น

ส่วนที่ 3. ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร

ทรัพยากร (Resources) ที่ใช้ในการบริหาร ได้แก่ 5Ms คือ คน (Man) เงิน (Money) ของ (Material) วิธีการ/ความรู้/การจัดการ (Method/Technology/Management) และ เวลา (Minute) การบริหาร มุ่งที่จะทำให้ “งาน” เกิด “ผลสำเร็จ” สูงสุด คือ ได้ผลงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือตั้งใจไว้ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4. กิจกรรมของการบริหาร

การบริหาร เป็น กระบวนการ จึงประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ของการดำเนินงานที่จะทำให้ “งาน” สำเร็จ กิจกรรมต่างๆเหล่านี้ จะถูกนำมาร้อยเรียงกันอย่างเป็นระเบียบ ด้วยแนวคิดเชิงระบบ (Systematic) ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ตามเวลาที่กำหนด

ส่วนที่ 5. ผลการดำเนินงาน

การบริหาร มุ่งที่จะให้ได้ “ผลการดำเนินงาน (Outcomes)” ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ตามเวลาที่กำหนด ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว อย่างต่อเนื่อง และ ยั่งยืน ทั้งผลการดำเนินงานที่ได้ทันทีที่ทำ (Immediate Outcomes หรือ Outputs); ผลการดำเนินงานที่ได้ตามมาหลังทำแล้ว (Intermediate Outcomes หรือ Effects); และ ผลการดำเนินงานที่ได้ตามมาในระยะยาว (Late Outcomes หรือ Impacts) โดยมุ่งให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ และทรัพยากรที่ใช้ไป อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด คือ ให้ได้ผลการดำเนินงานมากที่สุด โดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุดและน้อยกว่าผลการดำเนินงานที่ได้รับ จึงจะเรียกได้ว่า มีประสิทธิภาพ ตามสูตร (ต้องมีค่า >1)

$$\text{ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน} = \frac{\text{ผลการดำเนินงานที่ได้รับ}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไป ในการดำเนินงาน}}$$

ส่วนที่ 6. การพัฒนา

การบริหารมุ่งที่จะทำให้ผลการดำเนินงาน “ดียิ่งๆขึ้น” คือ เกิดการพัฒนา (Development / Improvement) อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา นักบริหารจะถือปรัชญาที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิต ว่า “There is always a better way and, the best way never achieved” คือ จะมี “สิ่งที่ดีกว่า” อยู่เสมอ ในอนาคต

ความเป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร

การบริหาร เป็นทั้งศาสตร์ และ ศิลป (Science & Art) กล่าวคือ เป็นศาสตร์ เนื่องจากมีหลักวิชาการด้านการบริหาร (Management Science) ที่ระบุไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน สามารถพิสูจน์ให้เห็นจริงได้ โดยมีการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญา ทั้ง ปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอก ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั่วโลก และ เป็นศิลป์ เนื่องจากการที่จะนำไปใช้ให้เกิดผลดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝน การทดลองใช้ และ การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ด้วยการทำซ้ำแล้วซ้ำอีก ในสถานการณ์ต่างๆ จนเกิดความเชี่ยวชาญชำนาญ (Skill) สามารถใช้งานได้ทันทีในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสม สง่างาม เป็นที่ชื่นชมต่อผู้พบเห็น และ ผู้เกี่ยวข้อง

ความแตกต่าง ระหว่าง การบริหาร กับ การทำงานทั่วไป

การบริหาร เป็นการทำงานที่เน้นให้ผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพสูงที่สุด ที่สามารถจะทำได้ในขณะนั้น และ ดีกว่าเดิมที่เคยทำมาแล้ว เป็นการทำงานที่ต้องใช้สติปัญญา (Intelligence/Brains) ในการพิจารณาวิเคราะห์ ตัดสินใจ และ ดำเนินการ อย่างระมัดระวัง สุดความสามารถ ตลอดเวลา จึงเป็นการทำงานที่มีคุณภาพสูงกว่าการทำงานทั่วไป

ปัจจัยที่มีผล (Factors Affecting) ต่อการบริหาร

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร คือ สิ่งที่ทำให้การบริหาร “เปลี่ยนแปลง” จำแนกเป็น ปัจจัยเชิงบวก เป็นสิ่งที่ทำให้การบริหาร เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และ ปัจจัยเชิงลบ เป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่แย่ลง แบ่งเป็น 12 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มปัจจัยด้านองค์ประกอบของการบริหาร ทั้ง 6 ส่วน ตามที่ได้กล่าวมา คือ สิ่งที่จะบริหาร เป้าหมายของการบริหาร ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร กิจกรรมของการบริหาร ผลการดำเนินงาน และ การพัฒนา โดยแต่ละส่วน จะพิจารณาใน 4 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านธรรมชาติของกลุ่มปัจจัย
- 1.2 ด้านองค์ประกอบของกลุ่มปัจจัย
- 1.3 ด้านปัจจัยที่มีผล ทั้งเชิงบวก และ เชิงลบ ต่อแต่ละสิ่ง ในแต่ละส่วน
- 1.4 ด้านอิทธิพลของกลุ่มปัจจัยแต่ละสิ่ง ต่อสิ่งต่างๆ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งต่อตัวปัจจัยเองและต่อสิ่งที่มีผลต่อตัวปัจจัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. กลุ่มปัจจัยภายนอกองค์การที่รับผิดชอบและดำเนินการบริหาร (External Factors) มี 10 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ด้านการเมือง (Politics) ทั้งระดับนานาชาติ ระดับชาติ และ ระดับท้องถิ่น
- 2.2 ด้านนโยบายรัฐบาล (Government Policy)
- 2.3 ด้านนโยบายของกระทรวง/กรม/จังหวัด ที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์การ
- 2.4 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)
- 2.5 ด้านสังคม (Social)
- 2.6 ด้านความคาดหวังและความต้องการของประชาชน (People)
- 2.7 ด้านกฎหมาย (Legal)
- 2.8 ด้านนิเวศวิทยา (Ecology)
- 2.9 ด้านวงการ (Industry) ของเรื่องดำเนินการบริหาร และคู่แข่ง (Competitors)
- 2.10 ด้านอื่นๆ (Others)

3. กลุ่มปัจจัยภายในองค์การที่รับผิดชอบและดำเนินการบริหาร (Internal Factors) มี 13 ด้าน ได้แก่

- 3.1 ด้านที่ตั้งของหน่วยงาน (Location)
- 3.2 ด้านโครงสร้าง (Structures) ทั้งโครงสร้างทางกายภาพ (Physical Structure) และโครงสร้างทางการบริหาร (Organization Structure) ขององค์การ

- 3.3 ด้านสไตล์การบริหารองค์การของผู้บริหาร (Management Style)
- 3.4 ด้านบุคลากร (Staffs)
- 3.5 ด้านการเงิน (Finance)
- 3.6 ด้านพัสดุ (Commodity/Logistics)
- 3.7 ด้านระบบงาน (Systems)
- 3.8 ด้านวัฒนธรรม/ค่านิยมร่วม ขององค์การ (Share value)
- 3.9 ด้านชื่อเสียงความชำนาญของหน่วยงาน / องค์การ (Skills)
- 3.10 ด้านบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน / องค์การ (Mandate mission)
- 3.11 ด้านการเป็นผู้ดูแลรักษาระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงาน / องค์การ (Rule & Regulation)
- 3.12 ด้านกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์การ
- 3.13 ด้านอื่นๆ (Others)
- 4. กลุ่มปัจจัยด้านผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของหน่วยงานผู้ดำเนินการบริหาร ได้แก่**
 - 4.1 ลักษณะทางประชากรทั่วไป (General characteristics) ของผู้บริหาร
 - 4.2 ความรู้ (Knowledge) ของผู้บริหาร
 - 4.3 ความเชื่อ (Believe) ของผู้บริหาร
 - 4.4 ประสบการณ์ (Experiences) ของผู้บริหาร
 - 4.5 ลักษณะผู้นำ (Leadership) และการใช้ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร
 - 4.6 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ของผู้บริหาร
 - 4.7 ความคิดเชิงบวก (Positive thinking) ของผู้บริหาร
 - 4.8 ลักษณะครอบครัว (Family) ของผู้บริหาร
 - 4.9 สไตล์การใช้ชีวิต (Live style) ของผู้บริหาร
 - 4.10 สไตล์การบริหาร (Management style) ของผู้บริหาร
- 5. กลุ่มปัจจัยด้านทีมงานของผู้ดำเนินการบริหาร ได้แก่**
 - 5.1 ลักษณะส่วนบุคคลของทีมงาน (Personal characteristics) แต่ละคน
 - 5.2 ลักษณะผู้นำทีมงาน (Group Leadership)
 - 5.3 สไตล์การทำงาน (Group working style)
 - 5.4 ส่วนผสมของทีมงาน (Team mixed)
 - 5.5 บทบาทหน้าที่และภารกิจของทีมงาน (Mandate tasks & duties)

5.6 ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในที่ทีมงาน (Relation & Interaction)

6. กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ดำเนินการบริหาร ได้แก่

6.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) ได้แก่ ความร้อน แสง เสียง ฝุ่นละออง เหตุรำคาญ ที่กระทบต่อประสาทสัมผัส ทั้ง 6 ของมนุษย์

6.2 สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological Environment) ได้แก่ สิ่งมีชีวิตทั้งปวง ทั้งที่มองเห็นและที่มองไม่เห็น ด้วยตาเปล่า

6.3 สิ่งแวดล้อมทางเคมี (Chemical Environment) ได้แก่ สารเคมีทั้งปวง ทั้งในสถานะที่เป็นของแข็ง ของเหลว และ แก๊ส

6.4 สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) ได้แก่ สิ่งที่แสดงหรือเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทั้งปวงของมนุษย์ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งภายในและภายนอก ทีมงาน/หน่วยงาน

7. กลุ่มปัจจัยด้านขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและความเชื่อ ได้แก่

7.1 ของผู้รับบริการ (Customers) หรือ ผู้ใช้บริการ (Consumers)

7.2 ของครอบครัวผู้รับบริการ (Customer's family)

7.3 ของชุมชนที่ผู้รับบริการและครอบครัวอาศัยอยู่ (Customer's community)

7.4 ของผู้ให้บริการ (Providers)

7.5 ของหน่วยงานผู้ให้บริการ (Provider's unit/section)

7.6 ขององค์การผู้ให้บริการ (Provider's Organization)

7.7 ของชุมชน ที่หน่วยงาน/องค์การ ผู้ให้บริการ ตั้งอยู่ (Provider's community)

8. กลุ่มปัจจัยด้านองค์การผู้ดำเนินการบริหาร ได้แก่

8.1 ลักษณะองค์การ

8.2 ประเภทองค์การ

8.3 วิสัยทัศน์องค์การ

8.4 พันธกิจองค์การ

8.5 ปัจจัยภายในองค์การ ตามที่กล่าวมาในกลุ่มที่ 3

8.6 ผลการดำเนินขององค์การ

8.7 ปัญหาขององค์การ

9. กลุ่มปัจจัยด้านพื้นที่ ที่ดำเนินการบริหาร ได้แก่

9.1 ลักษณะพื้นที่

9.2 ประเภทพื้นที่

9.3 ทรัพยากรของพื้นที่

9.4 ลักษณะของผู้นำในพื้นที่

9.5 ลักษณะของประชาชน และ ชุมชน ในพื้นที่

9.6 ปัญหาของพื้นที่

9.7 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในพื้นที่ กับผู้ดำเนินการบริหาร

9.8 ทศนคติของประชาชนในพื้นที่ กับผู้ดำเนินการบริหาร

10. กลุ่มปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องในขณะดำเนินการบริหาร ได้แก่

10.1 พฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Providers)

10.2 พฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customers)

10.3 พฤติกรรมของครอบครัว/ญาติ ของผู้รับบริการ (Customer's family/relative)

10.4 พฤติกรรมของผู้บริหาร (Managers)

11. กลุ่มปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานบริหารอย่างเป็นระบบ

11.1 ด้านทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ (Existing) และ ที่ใช้ไป (Inputs)

11.2 ด้านกระบวนการ (Processes) ที่ทำในแต่ละครั้ง ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด

11.3 ด้านผลลัพธ์ (Outputs) ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการ

11.4 ด้านผลสะท้อนย้อนกลับ (Feedbacks) ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

12. กลุ่มปัจจัยที่ขัดขวางและต่อต้านการดำเนินงานบริหาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เจตนาและไม่ได้เจตนา ทั้งจากภายในและภายนอก หน่วยงาน/องค์การ

อิทธิพล (Effect) ของการบริหาร

จากความหมายของการบริหารที่ว่า “เป็นกระบวนการที่ทำให้งานหนึ่งงานใด สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ สูงยิ่งขึ้น” ทำให้การบริหารมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของสิ่งมีชีวิต บุคคล หน่วยงาน และองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้น ทั้งปวงตลอดเวลา ตั้งแต่เกิดหรือเริ่มต้น จนสิ้นชีวิตหรือยุบเลิก ทั้งอิทธิพลเชิงบวกที่ทำให้ดีขึ้น มากขึ้น เจริญขึ้น และ อิทธิพลเชิงลบที่ทำให้น้อยลง แย่ลง เสื่อมลง ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด สรุปได้เป็น 8 ด้าน คือ

1. อิทธิพลต่อผู้รับบริการ ทั้ง Individual และ Family
2. อิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน
3. อิทธิพลต่องาน

4. อิทธิพลต่อหน่วยงาน
5. อิทธิพลต่อองค์การผู้ปฏิบัติงาน และ องค์การที่เกี่ยวข้อง
6. อิทธิพลต่อชุมชน
7. อิทธิพลต่อประเทศชาติ
8. อิทธิพลต่อโลก

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหาร มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและสูงยิ่งๆขึ้น จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งปวง ตลอดเวลา ตั้งแต่เกิดจนสิ้นชีวิต สรุปได้เป็น 8 ประการ ดังนี้

1. การบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นในทุกๆหน่วยงาน ทุกองค์การ ทุกงาน และ ทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนตัว งานส่วนรวม ทั้งในภาครัฐบาล ภาคเอกชน NGO หรือ รัฐวิสาหกิจ เช่น การบริหารตัวเอง การบริหารงานในบ้าน การบริหารการศึกษาเล่าเรียน (ทุกเรื่อง ทุกวิชา ทุกชั้น ทุกระดับ) การบริหารทีมงาน การบริหารทีมฟุตบอล การบริหารบริษัท การบริหารโรงพยาบาล การบริหารกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนการบริหารประเทศชาติ ฯลฯ

2. การบริหาร ช่วยให้มีบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย (Goal) ของงาน หน่วยงาน และองค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ มีประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด

2.1 เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการจะได้รับ ดังนั้น เป้าหมายของงาน หน่วยงาน และองค์การ คือ ได้ผลของการดำเนินงาน “ดี” จำแนกเป็น

2.1.1 ได้ปริมาณงานดี เช่น ได้ผลงานมาก ได้เงินมาก ฯลฯ

2.1.2 ได้คุณภาพงานดี เช่น ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว หนาทน ไม่เสียง่าย ฯลฯ

2.1.3 เป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ ผู้บริหาร และประชาชนทั่วไป

2.1.4 ใช้เวลา ทรัพยากร และ แรงงาน น้อย

2.1.5 ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

2.1.6 มีประสิทธิภาพสูง คือ ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้ผลมาก ได้กำไรมาก

2.1.7 มีความคุ้มค่ามาก คือ ลงทุนน้อย แต่ได้ผลตอบแทนมาก เมื่อเทียบกับการลงทุนในทางเลือกอื่นๆ

2.2 วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการจะทำ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของงาน คือ “ต้องการทำงาน” โดยระบุว่า ต้องการทำงานอะไรและทำเท่าไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ทำกับใคร (Who) ทำไมต้องทำ (Why) และ ทำอย่างไร (How)

3. การบริหาร ช่วยให้เกิดและรักษาสมดุล ระหว่าง ความต้องการ วัตถุประสงค์ และ กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล งาน หน่วยงาน และ องค์กร ที่เกี่ยวข้อง (Stake-holder) เช่น เจ้าของกิจการ เจ้าของงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้มาใช้บริการ ชุมชน สังคม สหภาพแรงงาน องค์กรวิชาชีพ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รวมไปถึงรัฐบาลด้วย

4. การบริหาร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของงาน หน่วยงาน และ องค์กร

5. การบริหารมีความสำคัญทางวิชาการ เนื่องจากเป็นวิชาชีพ (Profession) มีหลักสูตร การเรียนการสอนทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญาตรี-โท-เอก และ ระดับหลังปริญญา มีการฝึกอบรมที่หลากหลายและเป็นที่ยอมรับ อย่างกว้างขวางทั่วโลก มีองค์กรวิชาชีพมาดูแล และ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ไว้อย่างชัดเจน

6. การบริหาร มีความสำคัญต่อสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย “ทุกชีวิต” ให้สามารถมีชีวิตรอด และ ดำรงอยู่ ไม่สูญพันธุ์หรือสูญสิ้นไปจากโลก เป็นพื้นฐานของการต่อสู้เพื่อการอยู่รอด (Struggle for Survival) ของสิ่งมีชีวิต

7. การบริหาร มีความสำคัญมนุษย์ทุกคน ให้สามารถมีชีวิตรอด ดำรงอยู่ และ มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งด้านชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว สังคม และ หน้าที่การงาน

8. การบริหาร มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศชาติ ช่วยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ช่วยให้สามารถยืนหยัดอยู่ในเวทีโลกได้อย่างมั่นคง ช่วยนำพาประเทศสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างมีศักดิ์ศรี

วิวัฒนาการของการบริหาร

การบริหาร มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่มีสิ่งมีชีวิตทั้งมนุษย์และสัตว์เกิดขึ้นในโลก เนื่องจาก ต้องมีการแข่งขัน การต่อสู้เพื่อการอยู่รอด (Struggle for Survival) ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มกัน เป็นหมู่เหล่า การรวมกันจัดตั้งเป็นเมือง เป็นประเทศต่าง ๆ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่ ต้องมีการบริหารร่วมด้วยเสมอ และได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดมา

วิวัฒนาการของการบริหารในมวลมนุษย แบ่งออกได้เป็น 5 ยุค คือ

1. ยุคโบราณ (Primitive Era) นับตั้งแต่มีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก มีการบริหารตาม วิถีทางของธรรมชาติ จากการเรียนรู้ จากการสังเกต จากการทดลองทำ และถ่ายทอดต่อๆ

กันมาสู่รุ่นลูก รุ่นหลาน มีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม และ ศาสนา รูปแบบการบริหารในยุคนี้ ปรากฏออกมาในลักษณะของผู้นำ การปกครอง การก่อสร้าง ต่างๆ การสงคราม การล่าสัตว์ ฯลฯ เป็นต้น

2. ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution Era) ใน ช่วงปี ค.ศ.1700-1850 มีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสิ่งของขึ้นใช้เอง มาเป็นการผลิตเพื่อการค้า โดยเริ่มต้นในทวีปยุโรป การบริหารในยุคนี้ มีวิวัฒนาการมากในด้านการบริหารคน เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนาคน ฯลฯ การบริหารเงิน การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน มีการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการผลิตสินค้า มีการพัฒนาแนวคิดและหลักการทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในอุตสาหกรรมต่างๆ มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทเข้าสู่เมืองเพื่อทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอุบัติเหตุและอันตรายจากการทำงานเป็นจำนวนมาก ทำให้คน งาน ครอบครัว และ สังคม มีความเครียดมากขึ้น เกิดปัญหาติดสุรา/สารเสพติด เกิดปัญหาครอบครัว ปัญหาทางจิต ปัญหาสังคม ฯลฯ

3. ยุควิทยาศาสตร์การบริหาร (Scientific Management Era) ในช่วงปี ค.ศ.1850-1920 การบริหารได้มีวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกาและยุโรป มีการพัฒนาการทำงานให้เป็นระบบตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific) Frederick Winslow Taylor ถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารยุคนี้ มีการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานในแง่มุมต่างๆ มีการแบ่งงานเป็นส่วนๆ มีระบบการพัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในช่วงเวลาเดียวกัน Henri Fayol ชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านการบริหาร และ สรุป เป็นหลักการบริหารที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

3.1 BASIC PRINCIPLES OF MANAGEMENT 14 ประการ คือ

3.1.1 การแบ่งส่วนงาน (Division of Work)

3.1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority & Responsibility)

3.1.3 ระเบียบวินัย (Discipline)

3.1.4 เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

3.1.5 ทิศทางการดำเนินงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity of Direction)

3.1.6 การประสานผลประโยชน์ส่วนตน ให้เป็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก (Subordination of Individual to General Interest)

3.1.7 การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration)

- 3.1.8 การรวมไว้ส่วนกลาง (Centralization)
- 3.1.9 สายการบังคับบัญชา (Scalar Chain)
- 3.1.10 คำสั่ง (Order)
- 3.1.11 ความเสมอภาพ (Equity)
- 3.1.12 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure)
- 3.1.13 ความริเริ่ม (Initiative)
- 3.1.14 ความสมัคสมานสามัคคี (Esprit de Corps)

3.2 BASIC FUNCTION OF MANAGEMENT 5 ประการ คือ

- 3.2.1 การวางแผน (Planning)
- 3.2.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 3.2.3 การสั่งการ (Commanding)
- 3.2.4 การประสานงาน (Coordinating)
- 3.2.5 การควบคุมงาน (Controlling)

ยุคนี้ มีการพัฒนาด้านจิตวิทยาการบริหาร (Management Psychology) การพัฒนา Gantt chart เพื่อกำหนดและติดตามการทำงาน การพัฒนาวิธีทำงานที่ดีที่สุด (One best way to do the work) แต่แนวคิดหลัก ยังเป็นการมองว่า “คน” เป็น Biological Machine คือ เป็นเสมือน “เครื่องจักร” ซึ่งทำให้เกิดปัญหาและนำไปสู่วิวัฒนาการในยุคที่ 4

4. ยุคมนุษย์สัมพันธ์การบริหาร (Human Relation Management Era) ในช่วงปี ค.ศ.1920-1960 เป็นการบริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับ “คน” มากขึ้น ถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์การ คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด George Elton Mayo ชาวออสเตรเลีย ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการแรงงานสัมพันธ์ (Father of Employee Human Relations) เขาได้ศึกษาวิจัยสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพในการทำงานของคนงาน ผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้เขามากคือ The Hawthorne Experiments ซึ่งทำการทดลองที่ Western Electric Company เมือง Hawthorne นครชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1927-1932 เขาสรุปได้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อสมรรถภาพในการทำงานของคนงาน คือ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ จึงเสนอแนะให้นำศาสตร์ด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา ปรัชญา และ ศิลปะ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่พัฒนาขึ้นในยุคนี้ ได้แก่ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor และ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

5. ยุคการบริหารตามสถานการณ์ (Situation Management Era) เริ่มมาตั้งแต่ ค.ศ.1960 เมื่อมีการพัฒนาคอมพิวเตอร์และนำมาประยุกต์/ใช้ ในงานต่างๆ อย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิด “ข้อมูลข่าวสาร” ที่สามารถนำมาวิเคราะห์และรายงานผลได้อย่างรวดเร็ว การบริหารในยุคนี้ มุ่งให้ความสนใจในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อย่างครบถ้วน และรวดเร็ว (Situation Analysis) นำไปสู่การตัดสินใจ และ ดำเนินการ อย่างฉับไว ผู้นำคู่แข่ง รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพสูง และยังมี การเชื่อมต่อข้อมูลไปทั่วโลกผ่านทางระบบดาวเทียม ทำให้มีข้อมูลเพื่อการ บริหารงานมากขึ้น มีการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงาน (Managing Information System: MIS) กันอย่างกว้างขวาง และยังมี การพัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนตัว (Personal Computer: PC) ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น และสามารถเชื่อมต่อกับ แหล่งข้อมูลต่างๆ ได้โดยสะดวก ทำให้การบริหารในยุคนี้ จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีด้าน ข้อมูลข่าวสาร (Information Technology: IT) มาเป็นพื้นฐานของการทำงาน

นับตั้งแต่ ค.ศ.2000 เป็นต้นมา ได้มีการพัฒนา IT ให้มีขีดความสามารถมากขึ้น แต่มี ขนาดเล็กลง ช่วยให้ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารงาน มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเกิดระบบปฏิบัติการ (Operating System) แอนดรอยด์ (Android) ซึ่ง Google เป็นผู้พัฒนาร่วมกับ Open Handset Alliance ซึ่งเป็นกลุ่มของบริษัทผลิต ฮาร์ดแวร์, ซอฟต์แวร์ และการสื่อสารคมนาคม ที่ร่วมมือกันสร้างมาตรฐานเปิด สำหรับ อุปกรณ์พกพาโดยสมาร์ทโฟน ช่วยให้การบริหารงาน มีความสะดวก รวดเร็ว ครบถ้วน และ เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยผสมผสานให้อยู่ในชีวิตประจำวัน เช่น โทรศัพท์มือถือ TV และการพัฒนาเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social media networks) ต่างๆ เป็นต้น

การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing)

เป็นวิวัฒนาการของการพัฒนาด้านข้อมูลข่าวสารที่วงการ IT ให้ความสำคัญในยุค ปัจจุบัน สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (The National Institute of Standards and Technology) ของสหรัฐอเมริกา ให้คำจำกัดความ "Cloud" ว่าเป็นอุปลักษณ์ (Metaphor) จากคำในภาษาอังกฤษที่แปลว่า “เมฆ” โดยกล่าวว่า เป็นระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตโดยรวม ในรูปของโครงสร้างสถาณูปโภคพื้นฐาน (เหมือนระบบไฟฟ้า ประปา) ที่พร้อมให้บริการกับผู้ใช้งานเมื่อมีความต้องการใช้ ผู้ให้บริการในการประมวลผลแบบกลุ่ม เมฆส่วนใหญ่ จะให้บริการในลักษณะของ Web Application โดยให้ผู้ใช้งานทำงานผ่าน Web Browser ขณะเดียวกัน Software และข้อมูลทั้งหมด จะถูกเก็บไว้บน Server ของผู้ให้บริการ

การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนั้น เป็น Model ใหม่ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการใช้งานบนอินเทอร์เน็ต ที่เน้นการขยายตัวได้อย่างยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับขนาดได้ตามความต้องการของผู้ใช้ และมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยเน้นการทำงานระยะไกลอย่างง่าย ที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ตัวอย่าง เช่น YouTube โดยที่ผู้ใช้สามารถเก็บวิดีโอออนไลน์ได้ โดยไม่ต้องมีความรู้ในการสร้างระบบวิดีโอออนไลน์ หรือ การใช้งานในระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น



Cloud Computing

Having secure access to all your applications and data from any network device

จะเห็นได้ว่า การบริหารนั้น ได้มีวิวัฒนาการ ในมวลหมู่มนุษยชาติ มานานนับพันๆปี มีการสร้างสมองค์ความรู้ และถ่ายทอดสืบต่อกันมา เป็นเวลายาวนาน เนื่องจากการบริหารนั้นจำเป็นต้องพิสูจน์ด้วย “การกระทำ” มิใช่เพียงแค่คิด ดังนั้น หลักการและแนวทางการบริหารในอดีต จึงเป็นพื้นฐานของการบริหารในปัจจุบัน ทฤษฎีและหลักการบริหารใหม่ๆ ส่วนใหญ่จะมาเสริมหรือมาช่วยให้ทฤษฎีและแนวทางการบริหารเดิมนั้น มีความสมบูรณ์ขึ้น และ การบริหารจะยังคงมีวิวัฒนาการต่อไปในอนาคต อย่างต่อเนื่อง ตลอดไป

การบริหารแนวตะวันตก (Western Managing)

เป็นการบริหารที่เป็นแนวทางหลักของการบริหารในโลกยุคปัจจุบัน มีการริเริ่มและพัฒนามาจากประเทศในทวีปยุโรปและทวีปอเมริกา (เรียกว่าประเทศตะวันตก) การบริหารแนวนี้ เน้นใน 4 สิ่ง คือ

1. มุ่งเงิน (Money Oriented)
2. มุ่งผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ไม่เป็นตัวเงิน

3. มุ่งแข่งขัน (Competition)
4. มุ่งเอาชนะ (The Winner)
5. มุ่งผลระยะสั้น (Short Term)
6. มุ่งตัวอย่างจริงที่เป็นแรงบันดาลใจ (Idol)
7. ส่วนใหญ่อ้างว่า ไม่เกี่ยวกับศาสนา (Religion) หรือแยกเป็นคนละส่วนกับศาสนา

การบริหารแนวตะวันตก เน้นการมองผลประโยชน์ภายนอกตัวมนุษย์ ซึ่งเป็นวัตถุที่เห็นและจับต้องได้ง่าย แต่เนื่องจากเป็นสิ่งที่ตรงกับ “ความอยากมี อยากเป็น อยากได้” ของมนุษย์ทั่วไปทุกคน จึงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การฝึกอบรม ที่หลากหลาย และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตร Master of Business Administration: MBA แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า MBA เป็นหนึ่งในรากเหง้าของปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก “ความอยากมี อยากเป็น อยากได้” ที่เห็นเงินเป็นพระเจ้า แก่งแย่งกัน โดยไม่คำนึงถึงศีลธรรม คำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

การบริหารแนวตะวันออก (Eastern Managing)

การบริหารแนวตะวันออก เป็นการบริหารที่เป็นแนวทางหลักของประเทศทางตะวันออกของทวีปยุโรปและทวีปอเมริกา มีวิถีทางตามปรัชญาตะวันออก ที่มีผู้เชื่อถือมากคือ ปรัชญาจีน (Chinese Philosophy) เช่น ปรัชญาเต๋า (Tao Philosophy) มีนักปราชญ์เหลาจื๊อที่เน้นหลักธรรมชาติ ปรัชญาขงจื๊อ (Confucian Philosophy) มีนักปราชญ์ขงจื๊อผู้ยึดมั่นในระเบียบแบบแผน ฯลฯ ปรัชญาอินเดีย (Indian Philosophy) ที่สัมพันธ์กับความเชื่อในความศักดิ์สิทธิ์ของคัมภีร์พระเวท ได้แก่ ปรัชญาจารวาก ปรัชญาเซน ปรัชญาพุทธศาสนา ปรัชญาอัสติกะ ปรัชญาโยคะ ฯลฯ รวมทั้งปรัชญาญี่ปุ่น (Japanese Philosophy)

การบริหารแนวตะวันออก มีความสัมพันธ์กับศาสนา มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับศีลธรรมและการพัฒนาจิตใจ จึงเป็นการบริหารที่เน้นความสุขในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ คือ การมองผลประโยชน์ภายในตัวมนุษย์ที่เป็นความสุขทางใจ มากกว่าผลประโยชน์ทางวัตถุสิ่งของ ที่อยู่ภายนอกตัวมนุษย์ เป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นคำสอนให้นำไปปฏิบัติโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์และสังคม อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การบริหารแนวตะวันออก จึงเป็นสิ่งที่จะสามารถช่วยแก้ปัญหาและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันได้ อันเนื่องมาจากการบริหารที่คำนึงถึงคุณธรรมและศีลธรรม ไม่

เห็นเงินเป็นพระเจ้า ไม่คิดร้ายทำลายล้างกัน แต่การบริหารแนวนี้ ไม่ค่อยจะได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางนัก เพราะไม่ตอบสนองต่อ “ความอยากมี อยากเป็น อยากได้” ที่เป็นกิเลสพื้นฐานของมนุษย์

การบริหารแนวพุทธ (Buddhist Managing)

ศาสนาพุทธเป็นศาสนาแห่งอิสระเสรีภาพ ด้วยการสร้าง “ปัญญา” ในการอยู่กับความทุกข์ (ความทนอยู่ไม่ได้ ความไม่สบายกาย ความไม่สบายใจ ความคับแค้นใจ) อย่างรู้เท่าทัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายอันสูงสุด คือ “นิพพาน” ซึ่งเป็นสภาวะที่ไม่มีความทุกข์อย่างสิ้นเชิง เป็นการอยู่ในโลกอย่างไม่มีทุกข์ คือ ไม่มีการยึดถือ เนื่องจากทุกข์ทั้งปวง ล้วนเกิดจากการยึดถือ เมื่อ “หมดการยึดถือ” จึงไม่มีอะไรจะให้เป็นที่ทุกข์ เป็นการแก้ที่ต้นเหตุที่แท้จริงของทุกข์ทั้งหลาย

นิโรธ

เป็นสภาวะที่ไม่มี ความทุกข์ คือ นิพพาน เป็นความดับของทุกข์ เป็นแก่นของศาสนาพุทธ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วิราคะ” คือ สภาวะที่ปราศจากกิเลส ไม่มีความอยากอีกต่อไปได้แก่

1. วิโมกข์ คือ พ้นไปจากการเวียนว่ายตายเกิดในสังสารวัฏ
2. อนาลโย คือ ไม่มีความอาลัย
3. ปฏิनिสัคคายะ คือ การปล่อยวางจากความยึดมั่นถือมั่น
4. วิมุตติ คือ การไม่ปรุงแต่ง
5. อตัมมยตา คือ ไม่หวั่นไหว
6. สุญญตา คือ ความว่างจากตัวกูของกู

เนื่องจากธรรมชาติของสัตว์โลกนั้น มักจะทำความชั่วมากโดยบริสุทธิ์ใจ (ไม่รู้ตัว เห็นผิดเป็นชอบ จากมิจจาทิฐิ) เห็นแก่ตัว ทำดีน้อยแต่หวังผลตอบแทนมากๆ จึงรับความทุกข์มากกว่าความสุข ผู้มีปัญญาความฉลาดย่อมรู้ว่าเป็นการกระทำที่ขาดทุน และ สุขที่ได้มานั้นเป็นเพียงมายา วิถีทางในการดับทุกข์ คือ มรรค นั้น ได้แก่ มัชฌิมาปฏิปทา โดยยึดหลักทางสายกลาง อันเป็นอริยมรรค 8 ประการ เรียกว่า “มรรคแปด” (อัฐังคิกมรรค) คือ

1. สัมมาทิฐิ คือ ปัญญาเห็นชอบ หมายถึง เห็นถูกตามความเป็นจริงด้วยปัญญา
2. สัมมาสังกัปปะ คือ ดำริชอบ หมายถึง การใช้สมองความคิดพิจารณาแต่ในทางกุศลหรือความดีงาม
3. สัมมาวาจา คือ เจรจาชอบ หมายถึง การพูดสนทนา แต่ในสิ่งที่สร้างสรรค์ดีงาม
4. สัมมากัมมันตะ คือ การประพฤติดีงาม ทางกาย หรือกิจกรรมทางกายทั้งปวง

5. สัมมาอาชีวะ คือ การทำมาหากินอย่างสุจริตชน
 6. สัมมาวายามะ คือ ความอุตสาหะพยายาม ประกอบความเพียร ในการกุศลกรรม
 7. สัมมาสติ คือ การไม่ปล่อยให้เกิดความพลั้งเผลอ จิตเลือนลอย ดำรงอยู่ด้วยความรู้ตัวอยู่เป็นปกติ
 8. สัมมาสมาธิ คือ การฝึกจิตให้ตั้งมั่น สงบ สงัด จากกิเลส นิวรณ์ อยู่เป็นปกติ
- อริยมรรคมีองค์แปด สามารถจัดเป็นหมวดหมู่ ได้เป็น 4 คือ สมาสติ ปัญญา ดังนี้
- * อริยมรรคข้อ 3-4-5 เป็น สมาสติ (สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะ สัมมาอาชีวะ)
 - * อริยมรรคข้อ 6-7-8 เป็น สมาธิ (สัมมาวายามะ สัมมาสติ สัมมาสมาธิ)
 - * ข้อ 1-2 เป็น ปัญญา (สัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปะ) เป็นสิ่งที่ทำให้หลุดพ้นจากทุกข์
- อริยมรรคทั้ง 8 เกิดพร้อมกัน ตอนเกิดอริยมรรคสำหรับผู้ปฏิบัติธรรม โดยที่มี สัมมาสมาธิ เป็นแกนกลางเชื่อมทั้ง 7 เข้าด้วยกัน วิธีการ เริ่มด้วยการฝึกสติ (Conscious) รักษาศีล ฝึกสมาธิ และ ทำวิปัสสนา จนบรรลุมรรคผล อย่างสมบูรณ์

ในการปฏิบัติเพื่อการพ้นทุกข์นั้น ศาสนาพุทธมุ่งเน้นให้รู้จักทุกข์ คือ ความทนอยู่ไม่ได้ของสรรพสิ่ง ให้รู้เหตุแห่งทุกข์ คือ สมุทัย ให้รู้สภาวะที่ไม่มีความทุกข์ คือ นิโรธ หรือนิพพาน และ ให้รู้วิธีการดับทุกข์ คือ มรรค ให้พ้นจากความไม่รู้ความจริง อันเป็นเหตุให้เกิดทุกข์จากกิเลส คือ ความโลภ ความโกรธ และ ความหลง เน้นกระบวนการศึกษาทำความเข้าใจด้วยโยนิโสมนสิการ ใช้ปัญญาพิสูจน์ทราบให้เห็นตามความเป็นจริง (Reality) ว่า ทุกสรรพสิ่งเป็นไปตามกฎไตรลักษณ์ คือ ลักษณะ 3 ประการ ของสรรพสิ่งทั้งปวง อันได้แก่ อนิจจังลักษณะ ความไม่เที่ยง; ทุกขลักษณะ ความไม่สามารถทนอยู่ในสภาพเดิมได้; และ อนัตตลักษณะ ความไม่สามารถบังคับให้เป็นไปตามต้องการได้

พุทธศาสนาเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงเป้าหมายสูงสุดได้เสมอกัน โดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ คำสอนของพุทธศาสนาทำให้สังคมโดยทั่วไปสงบร่มเย็น เป็นศาสนาแห่งเหตุผล เป็นศาสนาแห่งความรู้แจ้ง ให้เสรีภาพในการพิจารณา ให้ใช้ปัญญาเหนือศรัทธา เป็นศาสนาแห่งการศึกษาและการแสวงหาความจริง ด้วยปัญญาของตนเอง ไม่สอนให้เชื่อง่ายโดยไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อน ไม่มีการบังคับให้คนศรัทธาหรือเชื่อ พระสงฆ์หรือพุทธสาวก มีหน้าที่เพียงอธิบายคำสอนของพระพุทธเจ้าให้คนที่สนใจฟังเท่านั้น ใครไม่สนใจฟังก็ไม่เคยใช้กฎหมายหรือรัฐธรรมนูญบังคับให้นับถือ และไม่เคยตั้งกฎหรือเงื่อนไขให้มานับถือ

ศาสนาพุทธได้รับการยอมรับจากวิญญูชนทั่วโลก และยกย่องว่าเป็นศาสนาที่ประกาศความเป็นอิสระของมนุษย์ให้ปรากฏแก่โลกยิ่งกว่าศาสนาใดๆ มีจุดมุ่งหมายเป็นอิสระจากกิเลสตัณหาและมายาสังสมมุติทั้งปวง เป็นศาสนาแห่งสันติภาพอย่างแท้จริง เพราะไม่

ปรากฏว่ามีสงครามศาสนาเกิดขึ้นในนามของพุทธศาสนา โดยสอนให้มีความรักต่อสรรพชีวิต รวมถึงสรรพสัตว์ทั้งหลาย ที่ร่วมเกิดแก่เจ็บตายด้วยกันทั้งหมดทั้งสิ้น สอนให้เมตตาทั้งผู้อื่นและตัวเอง สอนให้รักษาปกป้องสิทธิของตนเองและไม่ให้ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สหประชาชาติจึงยกย่องให้ “วันวิสาขบูชา” เป็น วันสันติภาพโลก

การบริหารแนวพุทธ เน้นการแก้ปัญหาของมนุษย์อย่างยั่งยืน พุทธวิธีทั้งหลาย ล้วนมุ่งสร้างปัญญาให้แก่มนุษย์ ให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาของโลก พุทธธรรมได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาคนอย่างลึกซึ้ง ให้มนุษย์มีอิสระอย่างแท้จริง สามารถดำเนินชีวิตในลักษณะที่เอื้ออาทรต่อมนุษย์ สังคม และ ธรรมชาติ การนำพุทธธรรมมาเป็นปรัชญาชีวิตเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์สมควรทำเป็นอย่างยิ่ง

พุทธวิธีบริหาร (Buddhist Managing) สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากหลาย Website อาทิเช่น ภูมิปัญญาอภิวัดน์ ที่ <http://www.budmgt.com> เป็นต้น

การบริหารยุคปัจจุบัน

ด้วยสภาวะ Globalization ของโลก การบริหารยุคปัจจุบัน จึงใช้หลักการ แนวทาง และวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ใช้ Information Technology: IT ให้ข้อมูลที่จะใช้ในการบริหาร เป็นปัจจุบัน (Real Timing) และ ทันสมัย (Up to date) อยู่เสมอ
2. บริหารงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน (All Time Managing) โดยผู้บริหารจะอยู่ที่ไหนก็ได้ในโลก โดยการเชื่อมโยงกันด้วยระบบข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร
3. วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องตลอดเวลา (Always Situation Analyzing) จึงต้องมีระบบการจัดการข้อมูลข่าวสาร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
4. ใช้การดำเนินงานเป็นหลัก (Focus on Working) โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานทั้งหลาย ที่ผ่านๆมา ผนวกกับความรู้และข้อมูลใหม่ เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน และที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต มาประสมประสานกันแบบองค์รวม เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ให้มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
5. ใช้ผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centering) เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และมากยิ่งขึ้น ตลอดเวลา
6. พัฒนาภาวะผู้นำในผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกคน (Leadership Everyone) ให้เขาเหล่านั้น “มีและใช้” ภาวะผู้นำของตน ในการปฏิบัติงานที่ทำ และ งานที่รับผิดชอบ ได้ดีเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

7. มุ่งพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improving: CQI) และขยายเป็น การพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Working Improving: CWI) ให้ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ด้านเวลา ทรัพยากรและแรงงานที่ใช้ และ ด้านเศรษฐศาสตร์ที่เน้นความคุ้มค่าของการลงทุน

8. ทำงานเป็นทีมเดียวกัน (Working as A Team) ไม่มีการแบ่งแยกในองค์กรเดียวกัน คือ มีความเป็น Unity นั้นเอง แม้จะมีการแบ่งงานกันทำเป็นหลายๆทีม หรือ หลายๆหน่วยงาน ก็ตาม

9. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย กว้างไกล ชัดเจน และ ถูกต้อง (Modern Visioning) ทันท่องเหตุการณ์ ที่เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ

10. ควบคุมคุณภาพ ณ จุดปฏิบัติงาน (Quality Control Every Breathing) โดย ผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน ด้วยความใส่ใจ ตลอดเวลา ทุกลมหายใจเข้า-ออก

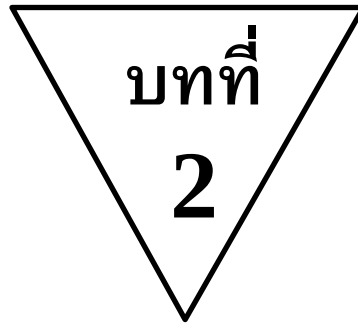
คำถามท้ายบทที่ 1

1. อธิบายความหมายของการบริหาร พร้อมยกตัวอย่าง การบริหารในชีวิตส่วนตัวประจำวัน และ การบริหารใน “งานหลัก” ที่ท่านทำอยู่ทุกวัน โดยระบุสิ่งที่จะบริหาร เป้าหมายของการบริหาร ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร กิจกรรมของการบริหาร ผลการดำเนินงาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาให้ชัดเจน

2. อธิบายการบริหารแนวพุทธ พร้อมยกตัวอย่างแนวทางการประยุกต์ ในชีวิตส่วนตัวประจำวัน ในงานหลักที่ท่านทำอยู่ทุกวัน และ ในงานบริหารองค์กร หรือ ในงานบริหารประเทศ ให้สมกับที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นศาสนาที่ประกาศความเป็นอิสระของมนุษย์ และเป็นศาสนาแห่งสันติภาพ

3. อธิบายการบริหารยุคปัจจุบัน พร้อมยกตัวอย่างการบริหารงานหรือองค์กร โดย วิเคราะห์ และ ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ให้ดี และมีประสิทธิภาพ มากขึ้นกว่าที่ทำมาแล้ว





หลักการบริหาร (PRINCIPLE OF MANAGING)

ความหมาย และ องค์ประกอบ ของหลักการบริหาร

- I. การวิเคราะห์สภาวะการณ์
- II. การวางแผนงาน ของการบริหาร
- III. การดำเนินงานตามแผน
- IV. การประเมินผลการดำเนินงาน
- V. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์
- VI. การติดตามงาน การควบคุมงาน และ การประสานงาน
- VII. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร
- VIII. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน

คำถามท้ายบทที่ 2



บทที่ 2

หลักการบริหาร

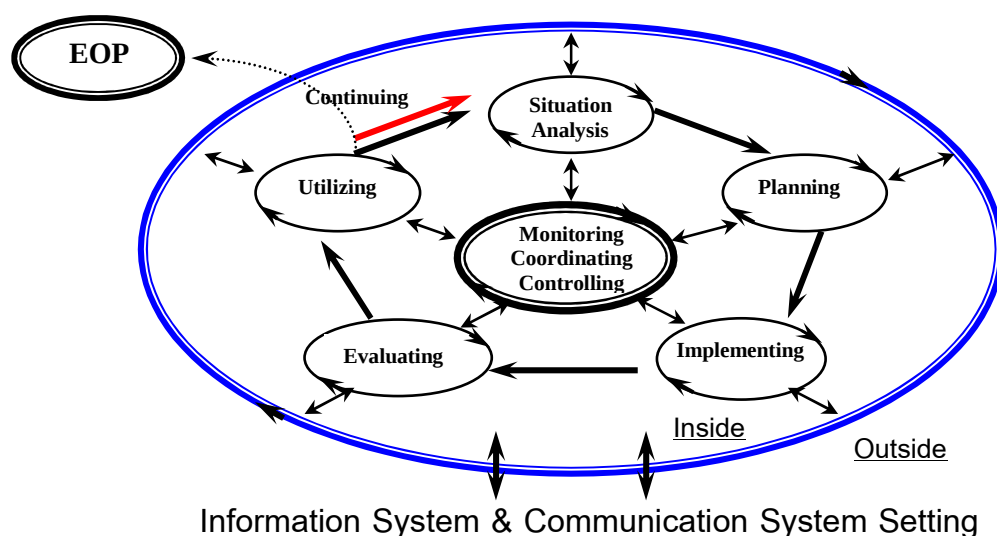
(PRINCIPLE OF MANAGING)

ความหมาย และ องค์ประกอบ ของหลักการบริหาร

จากการศึกษาค้นคว้า และ ทดลองปฏิบัติ มาตั้งแต่ พ.ศ.2523 เป็นเวลานานกว่า 36 ปี ผู้เขียนได้ข้อสรุปทางวิชาการที่ชัดเจนของสิ่งที่ขอถือว่า เป็นหนึ่งในหลักวิชาการที่สำคัญด้านการบริหาร คือ “หลักการบริหาร (Principle of Managing)” ซึ่งประกอบด้วย 8 กิจกรรมหลัก (Main Activities) คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของสิ่งที่ต้องการจะบริหาร
2. การวางแผนงาน (Planning) ของการบริหาร
3. การดำเนินงานตามแผน (Implementing) ที่ได้วางแผนไว้
4. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) ของการดำเนินงานตามแผน
5. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างต่อเนื่องและคุ้มค่า
6. การติดตาม ควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา
7. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ให้ผู้เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ในทันทีที่ต้องการ
8. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่ความยั่งยืน

ซึ่งสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 หลักการบริหาร (Principle of Managing)

อธิบายได้ ดังนี้

I. การวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) คือ การศึกษาแยกแยะให้รู้อย่างถ่องแท้ว่า สิ่งนั้น และสิ่งที่อยู่โดยรอบ เป็นอย่างไร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง ในลักษณะใด มีผลอย่างไร จากอดีตถึงปัจจุบัน และ จะเป็นไปอย่างไรในอนาคต (Situation analysis is a comprehensive analytical study to know exactly what the target and its surrounding are. What are the concerned factors and their effects from the past to present, and continue into the future?)

สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์สภาวะการณ์ (The Target or Being)

สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์สภาวะการณ์ เป็นสิ่งที่มีตัวตน คือ เป็น Being ตามหลักวิชาปรัชญา สามารถแสดงและอธิบายลักษณะของสิ่งนั้น ตามหลักวิชาปรัชญาได้อย่างครบถ้วนทั้งด้านอภิปรัชญา (Metaphysics) ญาณวิทยา (Epistemology) และ อัมวิทยาหรือคุณวิทยา (Axiology)

สิ่งที่ เป็น Being ตามหลักวิชาปรัชญานั้น จะมีลักษณะ 6 ประการ คือ

1. มีลักษณะที่เป็นความจริงแท้แน่นอน (Reality) ของสิ่งนั้น

2. มีวิธีการ (Methods) ในการค้นหา Reality นั้น อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ด้วย Evident-based ที่ชัดเจน

3. มีวิธีการในการพิสูจน์ยืนยัน ใน Reality นั้น อย่างไรข้อสงสัย

4. มีคุณค่า (Value) ด้านจริยธรรม (Ethic) ของความจริงแท้แน่นอนนั้น ที่เป็นคุณค่าที่ดี ต่อมนุษย์ ต่อสังคม และ ต่อโลก ทั้งในทันที ในระยะสั้น และ ในระยะยาว

5. มีคุณค่า (Value) ด้านความสวยงาม (Aesthetic) ของทั้งตัวความจริงแท้แน่นอนที่ค้นพบ วิธีการในการค้นหาความจริง และ วิธีการในการพิสูจน์ยืนยัน ความจริงแท้แน่นอน ที่มีต่อทั้งตัวมนุษย์เอง ต่อสังคมที่มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ และ ต่อโลกที่มนุษย์อาศัยอยู่

6. มีเหตุผล (Logic) และข้อมูลประกอบ ที่สามารถนำมาใช้ในการบรรยาย (Describe) อธิบาย (Explain) ชี้แจง (Clarify) ตอบข้อสงสัย (Making clear) เพิ่มความเข้าใจ (Better understanding) และตอบข้อซักถาม (Q&A) รวมทั้งข้อโต้แย้ง (Critics) ของบุคคลทั้งหลาย ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อ 1-5 ดังกล่าวมา อย่างมีศิลปะ ชัดเจน สมเหตุสมผล ด้วยกระบวนการของการใช้เหตุผลของมนุษย์ทั่วไป

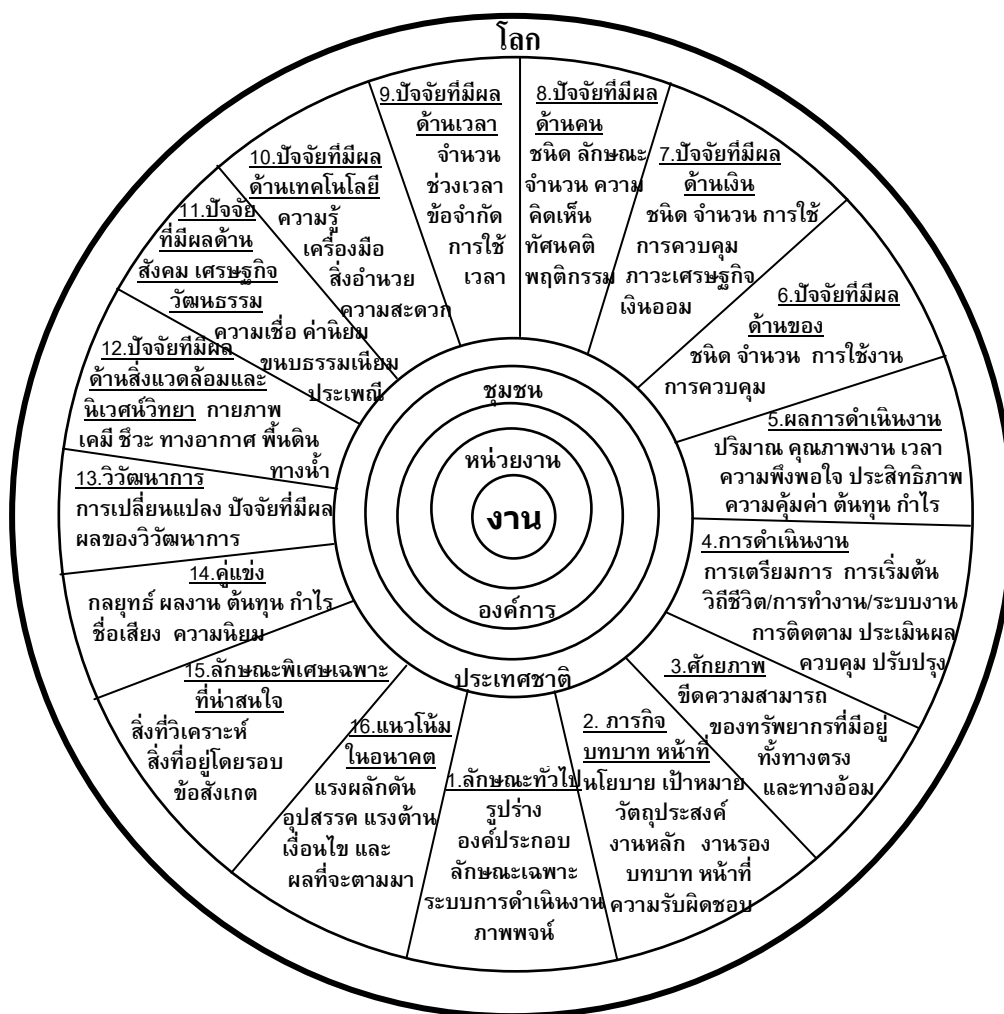
การวิเคราะห์สภาวะการณ์นั้น จะวิเคราะห์ และแสดง ทั้งสิ่งที่ดี (เป็นบวก) สิ่งที่เป็นกลางๆ (ไม่เป็นบวกหรือลบที่ชัดเจน) และ สิ่งที่ไม่ดี (เป็นลบ)

การวิเคราะห์สภาวะการณ์เชิงการบริหาร เป็นกิจกรรมแรกของการบริหาร โดยวิเคราะห์ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับ “งาน” ที่ต้องการบริหาร ใน 16 ประเด็น คือ

1. ลักษณะทั่วไป (General Characteristics) ของสิ่งที่ต้องการบริหาร (Being)
2. การกิจ บทบาท หน้าที่ ของสิ่งที่ต้องการบริหาร
3. ศักยภาพ ของสิ่งที่ต้องการบริหาร
4. การดำเนินงาน ของสิ่งที่ต้องการบริหาร
5. ผลการดำเนินงาน
6. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านของ
7. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านเงิน
8. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านคน
9. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านเวลา
10. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านเทคโนโลยี
11. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ของบุคคล/กลุ่มบุคคล ที่เกี่ยวข้อง

12. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ด้านสิ่งแวดล้อมและ
นิเวศวิทยา ในพื้นที่ดำเนินงาน
13. วิวัฒนาการของสิ่งที่ต้องการบริหาร ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงปัจจุบัน
14. คู่แข่งของสิ่งที่ต้องการบริหาร
15. ลักษณะที่น่าสนใจของสิ่งที่ต้องการบริหาร
16. แนวโน้มในอนาคตของสิ่งที่ต้องการบริหาร

ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์สภาวะการณ์เชิงการบริหาร
(Managerial Situation Analysis)

การวิเคราะห์ 16 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการบริหาร (Being) นี้ ใช้การเวียน
ทวนเข็มนาฬิกา เป็นการแสดงถึงข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์นั้น เป็นข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้นแล้ว

หรือมีอยู่แล้ว จากประเด็นที่ 1 ลักษณะทั่วไปของสิ่งที่ต้องการบริหาร มาจนถึงประเด็นที่ 16 คือ แนวโน้มในอนาคต เป็นประเด็นล่าสุด ที่จะบ่งบอกถึงสิ่งที่สมควรดำเนินการในช่วงต่อไป ให้เกิดคุณค่า และ ผลประโยชน์ ยิ่งๆขึ้น อย่างต่อเนื่อง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD)

ในการวิเคราะห์สภาวะการณ์เชิงการบริหารนั้น มุ่งที่ “งาน” ที่ต้องการบริหาร เป็น ศูนย์กลาง จำแนกเป้าหมายของการวิเคราะห์เป็น 6 ระดับ คือ ระดับงานที่ต้องการบริหาร (Work level) ระดับหน่วยงานของงานที่ต้องการบริหาร (Unit/Section level) ระดับองค์การของงานที่ต้องการบริหาร (Organization level) ระดับชุมชนโดยรอบหน่วยงาน/องค์การ (Community level) ระดับประเทศชาติ (Country level) และ ระดับโลก (Global level) ของงานที่ต้องการบริหารนั้น

หลักการวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Principle of Situation Analysis)

ขอเสนอแนะให้มีการกำหนดสิ่งสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ ให้ชัดเจน แน่นนอน เช่น กระทรวงมหาดไทย กรมควบคุมโรค งานทำบัตรประชาชน งานจ่ายยาผู้ป่วยนอก งานทำแผลผู้ป่วยหลังผ่าตัด งานเยี่ยมบ้านผู้ป่วยล้างไตทางช่องท้อง ฯลฯ

2. กำหนดช่วงเวลาที่วิเคราะห์ เช่น ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม เวลา 00.00 น ถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีถัดมา เวลา 24.00 น; ตั้งแต่ผู้ป่วยส่งใบส่งยาที่ห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอก ถึงผู้ป่วยเดินออกจากห้องจ่ายยาผู้ป่วยนอกพร้อมยาที่จัดถูกต้องครบถ้วน และได้รับคำอธิบายจนเข้าใจดีแล้ว; ตั้งแต่ผู้ป่วยได้รับการวินิจฉัยจากคณะแพทย์แล้วว่าต้องได้รับการผ่าตัด จนถึง ผู้ป่วยมารับการติดตามผลหลังผ่าตัด 8 สัปดาห์แล้ว ฯลฯ เป็นต้น

3. กำหนดประเด็นหลักของการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์สภาวะการณ์ สามารถสรุปได้ เป็น 3 ประเด็น โดยดำเนินการวิเคราะห์สิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ “งาน” ที่ต้องการวิเคราะห์ ตามลำดับ ดังนี้

ประเด็นที่ 1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้รู้ลักษณะ และ สภาพของสภาวะการณ์ ของสิ่งที่วิเคราะห์ (The Situation) ว่า เป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 2. การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (The Results of The Situation) เพื่อให้รู้ความสำคัญของประเด็นที่ 1 แล้วนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะการณ์ (Priority setting) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและหนักแน่น ว่าควรดำเนินการอะไร และอย่างไร จึงจะดีและเหมาะสม มากที่สุด

ประเด็นที่ 3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อให้รู้ถึงสาเหตุ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไข หรือการพัฒนาต่อไป (The Causes of The Situation) อย่างตรงจุด และมีประสิทธิภาพสูง

การกำหนดประเด็นหลัก ของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (The Situation) ของสิ่งที่วิเคราะห์ มี 5 ด้าน ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Working Indicators) ได้แก่

- 1.) ปริมาณของผลงานที่ได้
- 2.) คุณภาพของผลงานที่ได้
- 3.) ความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 4.) เวลา แรงงาน และ ทรัพยากร ที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน
- 5.) ด้านเศรษฐศาสตร์ของการดำเนินงาน โดยเน้น ต้นทุน ผลกำไร ประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าของการดำเนินงานพัฒนา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การกำหนดประเด็นหลัก ของผลที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (The Results of The Situation) มี 7 ด้าน ได้แก่

- 1.) ผลกระทบต่อผู้รับบริการ
- 2.) ผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 3.) ผลกระทบต่องาน
- 4.) ผลกระทบต่อหน่วยงาน
- 5.) ผลกระทบต่อองค์กร
- 6.) ผลกระทบต่อชุมชน
- 7.) ผลกระทบต่อประเทศชาติ

การกำหนดประเด็นหลักของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน (The Causes of The Situation) มี 6 ด้าน ได้แก่

- 1.) ปัจจัยด้านตัวงาน
- 2.) ปัจจัยด้านหน่วยงานและองค์กร
- 3.) ปัจจัยด้านทรัพยากร (5Ms) ในการทำงาน
- 4.) ปัจจัยด้านพื้นที่ ที่ดำเนินการ
- 5.) ปัจจัยด้านผู้มารับบริการ
- 6.) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

4. กำหนดเกณฑ์การเปรียบเทียบสภาวะการณ์ ให้ชัดเจน แน่นนอน และ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการวิชาการ อาทิเช่น

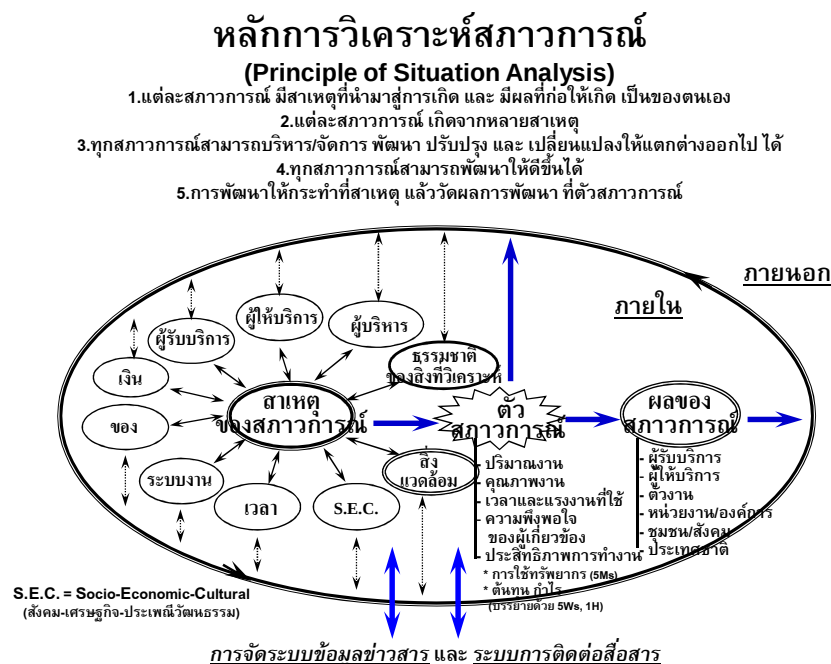
4.1 ใช้เป็นอัตรา (Rate) หรือ อัตราส่วน (Ratio) เช่น ร้อยละ อัตราต่อ 1,000 ประชากร อัตราส่วนต่อผู้ปฏิบัติงาน 1 คน ฯลฯ ซึ่งดีกว่าการใช้เป็นเพียงจำนวนนับ

4.2 ใช้ช่วงเวลา เช่น ใน 1 วัน ใน 1 เดือน ในช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ฯลฯ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล (Seasonal variation)

4.3 ใช้ค่ามาตรฐาน (Standard) ของวงการวิชาการ หรือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ที่มีการวิจัย มีการรายงานไว้ หรือ จากผลการดำเนินงานของเรา ซึ่งถ้ามีจำนวนมาก หรือ มีระยะเวลาในการดำเนินงานนานหลาย ๆ ปีติดต่อกัน ก็จะยิ่งน่าเชื่อถือ

ฯลฯ

Principle of Situation Analysis สรุปได้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 หลักการวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Principle of Situation Analysis)

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พิจารณาจากตัวสภาวะการณ์ (The Situation) โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้ว (ได้ทำแล้ว) ใน 5 ด้าน ดังที่ได้กล่าวมา โดยเพิ่มเติม

รายละเอียดของเกณฑ์การวัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Working Indicators) ที่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันได้ คือ

1. ด้านปริมาณของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Quantity aspect) ของ “งาน” ที่วิเคราะห์ ได้แก่

1.1 อัตราส่วน (Ratio) ปริมาณงานที่ทำได้ ต่อ แรงงานที่ใช้ในการทำงาน

1.2 อัตราส่วน (Ratio) ปริมาณงานที่ทำได้ ต่อ ค่าแรงงานที่ใช้ในการทำงาน

1.3 อัตราส่วน (Ratio) ปริมาณงานที่ทำได้ ต่อ ต้นทุนที่ใช้ในการทำงาน

1.4 อัตราส่วน (Ratio) ปริมาณงานที่ทำได้ ต่อ บุคลากรหลัก 1 คน ที่ใช้ในการให้บริการ เช่น ต่อแพทย์ที่ออกตรวจ 1 คน เป็นต้น

1.5 อัตราส่วน (Ratio) ปริมาณงานที่ทำได้ ต่อ จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน

2. ด้านคุณภาพของปริมาณผลการดำเนินงานที่ทำได้ (Quality aspect) ของ “งาน” ที่วิเคราะห์ ได้แก่

2.1 อัตราความถูกต้อง (Accuracy Rate) ของการเตรียมความพร้อม ก่อนเริ่มปฏิบัติงานในแต่ละเวร (Shift) หรือ ในแต่ละวัน (Day)

2.2 อัตราความถูกต้อง (Accuracy Rate) ของการเตรียมความพร้อม ก่อนปฏิบัติงาน/ให้บริการ ในแต่ละครั้ง

2.3 อัตราความถูกต้องของการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Work Instruction: WI หรือ Standard Operating Procedure: SOP)

2.4 อัตราความถูกต้องของผลการดำเนินงาน ก่อน ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ (Before Delivery) เช่น อัตราความถูกต้องของการจัดยาก่อนมอมยาให้ผู้ป่วย เป็นต้น

2.5 อัตราความถูกต้องของผลการดำเนินงาน หลัง ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ (After Delivery) ซึ่งก็คืออัตราความไม่ผิดพลาด หรือ อัตราการไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน / ภาวะที่ไม่พึงประสงค์ นั่นเอง

2.6 อัตราความรวดเร็ว ของผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาทิเช่น อัตราการจ่ายยาได้ภายใน 30 นาที; อัตราความรวดเร็วของการให้บริการผู้ป่วยที่ห้องฉุกเฉิน; อัตราระยะเวลา Door to Needle time ภายใน 30 นาที ของผู้ป่วยกล้ามเนื้อหัวใจขาดเลือดเฉียบพลันที่เข้ารักษาที่ห้องฉุกเฉิน เป็นต้น

2.7 อัตราความทันเวลา ของผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาทิเช่น อัตราการสรุปเวชระเบียนผู้ป่วยในภายใน 7 วัน หลัง Discharge เป็นต้น

2.8 อัตราความครบถ้วนของผลการดำเนินงาน ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อาทิเช่น อัตราเฉลี่ยความครบถ้วนของการป้องกันความเสี่ยง (Risk) ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ด้านเวลา แรงงาน และ ค่าแรงงาน ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Time & Labor-force Consumed aspects) จำแนกเป็น

3.1 ค่าเฉลี่ยของเวลาที่ใช้ในการให้บริการ (Average Time utilized of service) คิดเป็นวินาที (second)

3.2 ค่าเฉลี่ยของแรงงานที่ใช้ในการให้บริการ (Average Labor force utilized of service) คิดเป็น คน-วินาที (man-seconds)

3.3 ค่าเฉลี่ยของค่าแรงงานที่ใช้ในการให้บริการ (Average Labor-cost of service)

4. ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Satisfaction aspect) จำแนกเป็น

4.1 อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer's satisfaction rate)

4.2 อัตราความพึงพอใจของผู้ให้บริการ (Provider's satisfaction rate)

4.3 อัตราความพึงพอใจของผู้บริหารหน่วยงาน (Manager's satisfaction rate)

4.4 อัตราความพึงพอใจของประชาชนทั่วไปในชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ (General people's satisfaction rate)

4.5 อัตราความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง (Executive-officer's satisfaction rate)

4.6 อัตราความพึงพอใจของประชาคมโลก (Global's satisfaction rate)

5. ด้านผลการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์ (Economics aspect) อาทิเช่น

5.1 ต้นทุนเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ (Average Cost of service) ในแต่ละช่วงเวลา

5.2 ต้นทุนต่อหน่วยเฉลี่ยในการให้บริการ (Average Unit cost of service)

5.3 อัตราประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Efficiency rate)

5.4 อัตราประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นของการดำเนินงาน (Increasing efficiency rate)

5.5 อัตราผลกำไรของการดำเนินงาน (Profit rate)

5.6 อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดได้เฉลี่ย (Average Cost reducing rate) ต่อช่วงเวลา

5.7 อัตราความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และใช้ไป (คน เงิน ของ เวลา และ เทคโนโลยี)

5.8 ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยเฉลี่ย (Average variable unit cost)

5.9 จุดคุ้มทุน (Break-even point)

5.10 จุดคืนทุน (Return on asset: ROA)

การวิเคราะห์ผลที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ผลที่เกิดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พิจารณาจากผลของสภาวะการณ์ (Results of the Situation) โดยวิเคราะห์ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่เกิดตามมาจากการดำเนินงานของสิ่งที่วิเคราะห์ ทั้งในทางบวกและในทางลบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวนั้น มีอะไรบ้าง ด้วยข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (นับเป็นจำนวนได้) และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (นับเป็นจำนวนไม่ได้) ที่สามารถนำไปเป็นกรณีศึกษาหรือกรณีตัวอย่าง ให้กับหน่วยงานอื่นๆที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันได้ คือ

1. ผลกระทบต่อผู้รับบริการ จำแนกเป็น

1.1 ผลประโยชน์ และ ความสูญเสียของตัวผู้รับบริการ ทั้งอัตรา มูลค่า คุณภาพ ชีวิต ร่างกาย จิตใจ ฯลฯ

1.2 ผลประโยชน์ และ ความสูญเสีย ของครอบครัวผู้รับบริการ

1.3 ผลประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ของ ความรู้ ประสบการณ์ ความคิด แนวทางปฏิบัติ เทคนิค วิธีการ ข้อคิด ทั้งทางด้านวิชาการ การปฏิบัติ และการประยุกต์ ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว

2. ผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

2.1 ขวัญและกำลังใจ

2.2 การพัฒนา ทั้งทางด้านประสบการณ์ ความคิด แนวทางปฏิบัติ เทคนิค วิธีการ และการประยุกต์

2.3 ชื่อเสียง เกียรติยศ

2.4 ความสูญเสีย ทั้งสิ่งที่วัดเป็นตัวเงินได้ และ สิ่งที่ไม่วัดเป็นตัวเงินไม่ได้ เช่น การสูญเสียความมั่นใจในตัวเอง เป็นต้น

2.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับทั้งหลาย เช่นเดียวกับข้อ 1.3

3. ผลกระทบต่องาน จำแนกเป็น

3.1 ผลดี

3.2 ผลเสีย

3.3 การเปลี่ยนแปลง

3.4 ผลประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ที่ไม่เป็นตัวเงิน

4. ผลกระทบต่อหน่วยงาน จำแนกเป็น

4.1 ชื่อเสียง เกียรติยศ

4.2 ความเสียหาย

4.3 การพัฒนา

4.4 ผลประโยชน์ที่ได้รับ

5. ผลกระทบต่อองค์กร คือ หน่วยงานที่ควบคุม ดูแล สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ เช่น ผู้ดูแลกรมการแพทย์ คือ กระทรวงสาธารณสุข ผู้ดูแลอำเภอสามโคก คือ จังหวัดปทุมธานี และกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น จำแนกเป็น

5.1 ชื่อเสียง เกียรติยศ

5.2 การนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อการศึกษา การป้องกัน และ การแก้ปัญหา

5.3 ผลประโยชน์ที่ได้รับ

6. ผลกระทบต่อชุมชน คือ ชุมชนที่สิ่งที่ต้องการวิเคราะห์ตั้งอยู่ หรือ ดำเนินงานอยู่ จำแนกเป็น

6.1 คุณภาพชีวิตของบุคคล ชุมชน

6.2 วิถีชีวิต

6.3 การพัฒนา

6.4 ผลได้และกำไร ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน

6.5 ความสูญเสีย ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว

6.6 ผลประโยชน์ที่ได้รับทั้งหลาย เช่นเดียวกับข้อ 1.3

7. ผลกระทบต่อประเทศชาติ จำแนกเป็น

7.1 ความสูญเสียทางเศรษฐกิจ

7.2 ความสูญเสียด้านกำลังคน

7.3 เกียรติยศ ชื่อเสียง

7.4 การพัฒนา

7.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งในระยะสั้น และ ในระยะยาว

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน พิจารณาจากสาเหตุของสถานการณ์ (Causes of the Situation) โดยวิเคราะห์ว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและได้รับ ของสิ่งวิเคราะห์ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว นั้น เกิดจากปัจจัย

อะไรบ้าง ด้วยข้อมูลทั้งหลาย ที่หน่วยงานอื่นๆที่คล้ายคลึงกัน สามารถนำไปใช้เป็นกรณีตัวอย่างหรือกรณีศึกษาได้ คือ

1. ปัจจัยด้านตัวงาน วิเคราะห์ว่ามีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ทั้งในด้านตัวงาน ลักษณะงาน องค์ประกอบ ระบบงาน วิธีทำงาน ฯลฯ พร้อมทั้งเหตุผล/คำอธิบายว่าทำไมจึงมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจำแนกเป็นปัจจัยด้านบวก และ ปัจจัยด้านลบ

2. ปัจจัยด้านหน่วยงาน วิเคราะห์ว่า มีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ในสิ่งต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารสูงสุด

2.2 ผู้บริหารระดับต่างๆ

2.3 ผู้ปฏิบัติงาน

2.4 นโยบาย

2.5 งาน

2.6 ระบบงาน

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรในการทำงาน คือ คน เงิน ของ เทคโนโลยี ฯลฯ โดยวิเคราะห์ว่ามีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด มีผลต่อการดำเนินงานอะไร และอย่างไร ทั้งเชิงบวก และ เชิงลบ

4. ปัจจัยด้านพื้นที่ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากร ฯลฯ วิเคราะห์ว่ามีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด มีผลต่อการดำเนินงานอย่างไร ฯลฯ

5. ปัจจัยด้านผู้มารับบริการ วิเคราะห์ว่ามีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เช่น จำนวน ลักษณะ ค่านิยม ความต้องการ ช่วงเวลาที่มาใช้บริการ ฯลฯ

6. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพอากาศ อุณหภูมิ สิ่งรบกวน ฯลฯ วิเคราะห์ว่ามีลักษณะและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพราะเหตุใด มีผลต่อการดำเนินงานอย่างไร

การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่

ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ คน เงิน ของ เทคโนโลยี เวลา และ สิ่งสนับสนุน โดยดำเนินการวิเคราะห์ใน 7 ด้าน คือ

1. จำนวนที่มี และที่สามารถใช้งานได้
2. สภาพการใช้งาน ความพร้อมใช้ การขอใช้ วิธีใช้ที่ถูกต้อง
3. การบำรุงรักษา
4. ความคุ้มค่าของการใช้ การซ่อมบำรุง การซ่อมแก้ไข
5. การพัฒนาการใช้งาน
6. การจำหน่าย
7. การจัดหาเพิ่ม การจัดหาทดแทน

การวิเคราะห์องค์การ

ทำการวิเคราะห์องค์การ (Organization) ของสิ่งทีวิเคราะห์ ใน 4 ด้าน คือ

1. ระบบงาน
2. วัฒนธรรมขององค์การ
3. วิวัฒนาการขององค์การ
4. จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ นิยมใช้ 7S of McKinsey เป็นแนวทาง

การวิเคราะห์ชุมชนและสังคมโดยรอบองค์การ

ทำการวิเคราะห์ชุมชนและสังคมโดยรอบองค์การ ใน 4 ด้าน คือ

1. เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม
2. ทศนคติที่มีต่อองค์การ
3. ศักยภาพ ทั้งศักยภาพที่เห็นได้ชัดเจน และ ศักยภาพแฝง
4. ความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การ
5. ผลกระทบที่เกิดขึ้นและเกิดตามมา จากการดำเนินงานของงานที่ต้องการวิเคราะห์ที่ผ่านมา ทั้งผลกระทบทางตรง และ ผลกระทบทางอ้อม ใน 7 ด้าน คือ

- 5.1 ผลกระทบต่อบุคคล
- 5.2 ผลกระทบต่อครอบครัว
- 5.3 ผลกระทบต่อผู้นำชุมชน
- 5.4 ผลกระทบต่อกลุ่มพลังในชุมชน
- 5.5 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจของชุมชน
- 5.6 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชน
- 5.7 ผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชุมชน

6. แนวโน้มในอนาคตของชุมชน ใน 4 ด้าน คือ

- 6.1 ด้าน Demand & Supply
- 6.2 ด้าน Technology
- 6.3 ด้านธุรกิจ กิจการ คู่แข่งขัน และ การแข่งขัน
- 6.4 ด้านการเงิน การลงทุน และ การพัฒนา

ผลสรุปของการวิเคราะห์สภาวะการณ์

การวิเคราะห์สภาวะการณ์จากอดีตถึงปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต จะได้ข้อสรุปของสิ่งที่วิเคราะห์ ว่า เราจะต้องทำอะไร (What to do?) ในอนาคต จึงจะทำให้ “งาน” ที่เราต้องการบริหาร มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ ควรจะต้องทำอย่างไร (How to do?) จึงจะดีที่สุด มีปัจจัย เงื่อนไข เวลา ข้อจำกัด ฯลฯ อะไรบ้าง

II. การวางแผนงาน (Planning) ของการบริหาร

การวางแผนงาน เป็นกระบวนการกำหนดรายละเอียดของเป้าหมาย แนวทาง วิธีการ กิจกรรม ทรัพยากร และ เวลา ที่จะต้องทำและใช้ ในการ “ทำ” งาน ในอนาคต พร้อม ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Planning is a working process to determine activities in the future for achieving the highest efficiency outcomes)

จากความหมายนี้ การวางแผนงาน มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การวางแผนงาน เป็นการกำหนดสิ่งที่จะทำในอนาคต คือ สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น เป็น กิจกรรมที่ทำก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
2. การวางแผนงาน เป็นการกำหนดรายละเอียดของสิ่งที่จะทำว่า จะทำอะไร จะทำที่ไหน จะทำเมื่อไร จะทำกับใคร จะทำโดยใคร จะทำด้วยวิธีใด และ จะใช้ทรัพยากรอะไรเท่าไร
3. การวางแผนงาน มุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
4. การวางแผนงาน มุ่งให้มีการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด ตามจำนวนและศักยภาพ ของทรัพยากรที่มีอยู่
5. การวางแผนเป็นกระบวนการ ซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) จึงเปลี่ยนแปลงได้ ให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงอยู่เสมอ

การกำหนดเป้าหมายของการ “ทำ” งานในอนาคต

เป้าหมายของการ “ทำ” งานในอนาคต คือ ให้ “งาน” นั้น เกิด “ผลสำเร็จ” สูงสุด ตาม ศักยภาพที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีอยู่และสามารถก่อให้เกิดได้ และ สูงกว่าที่เคยได้ทำมาแล้ว ยิ่งๆขึ้น อย่างยั่งยืน จำแนกตามช่วงเวลา ออกเป็น 7 Milestone ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึง สิ้นสุด ของ การ “ทำ” งาน คือ

Milestone ที่ 0

คือ จุดเริ่มต้นของการ “ทำ” งาน โดยระบุรายละเอียดตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจน

What = จะทำอะไร และ เท่าไร

Where = จะทำที่ไหน

When = จะทำเมื่อไร โดยระบุเวลาที่เป็นจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด

Who และ Whom = จะทำโดยใคร และ จะทำกับใคร

Why = ทำไมต้องเป็นจุดนี้ ในการเริ่มต้น

Milestone ที่ 1

คือ จุดเป้าหมายที่บ่งบอกว่า งานนี้ สามารถตั้งต้นได้อย่างมั่นคงแล้ว โดยระบุรายละเอียดและลักษณะของจุดเป้าหมายนี้ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน อาทิเช่น โครงการ/แผนงาน ได้รับการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้มีอำนาจให้ดำเนินการได้โดยมีระยะเวลาดำเนินการไม่น้อยกว่า 3 ปี เป็นต้น

Milestone ที่ 2

คือ จุดเป้าหมายที่บ่งบอกว่า งานนี้ บรรลุผลสำเร็จขั้นต้นแล้ว สามารถเป็นต้นแบบ (Role model/Prototype) ที่ดีและชัดเจนให้กับที่อื่นๆ โดยระบุรายละเอียดและลักษณะของจุดเป้าหมายนี้ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจน อาทิเช่น ได้ผลการดำเนินงาน ที่ได้รับการรับรองจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่เป็นที่เชื่อถือ ว่าเป็นต้นแบบ จากการที่ได้ดำเนินการมาตามแผนที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 3 ปี เป็นต้น

Milestone ที่ 3

คือ จุดเป้าหมายที่บ่งบอกว่า งานนี้ ได้บรรลุผลสำเร็จของการบำรุงรักษาขั้นต้น ให้คงอยู่ได้อย่างแน่นอนและไม่เสื่อมสลายหรือสูญหายไป โดยระบุรายละเอียดและลักษณะของจุดเป้าหมายนี้ ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจน เช่นเดียวกัน

Milestone ที่ 4

คือ จุดเป้าหมายที่บ่งบอกว่า งานนี้ ได้มีการขยายผลสำเร็จออกไปยังงาน/หน่วยงาน/องค์กร อื่นๆ และ ในแวดวง ของวงการทางวิชาการและการปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จขั้นต้นตามต้นแบบนี้ได้แล้ว โดยระบุรายละเอียดและลักษณะของจุดเป้าหมายนี้ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจน อาทิเช่น ได้งาน/หน่วยงาน/องค์กร ที่นำผลการดำเนินงานหรือต้นแบบที่ได้ ไปขยายผลและบรรลุ Milestone ที่ 1 ของตนแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 แห่ง เป็นต้น

Milestone ที่ 5

คือ จุดเป้าหมายที่บ่งบอกว่า งานนี้ ได้มีการดำเนินการจนประสบผลสำเร็จที่สามารถยืนยันได้ว่าเกิดความยั่งยืน (Sustainability) แล้ว โดยระบุรายละเอียดและลักษณะของจุดนี้ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจน เช่นเดียวกัน

Milestone สุดท้าย

คือ จุดสิ้นสุดของการ “ทำ” งาน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ งานนี้ ยังต้องมีการดำเนินงานต่อไป ในการนี้ จะเป็นการระบุ 5Ws, 1H ตามวงจรของการดำเนินงาน (Working cycle) ซึ่งโดยทั่วไป จะใช้ปีงบประมาณเป็นกรอบในการพิจารณา ส่วนอีกลักษณะ

หนึ่ง คือ งานนี้ ไม่ต้องมีการดำเนินงานต่อไป ก็จะทำให้ระบุ รายละเอียดและลักษณะของ จุดเป้าหมายนี้ ตาม 5Ws, 1H มาให้ชัดเจนว่าจะนำทรัพยากรของงานนี้ ไปอยู่ที่ใด

การจัดทำแผน การ“ทำ”งาน

แผน การ“ทำ”งาน (Plan) คือ เอกสารที่ระบุ/แสดง เป้าหมาย แนวทาง วิธีการ กิจกรรม ทรัพยากร และ เวลา ที่จะต้องใช้ในการ“ทำ”งาน ในอนาคต พร้อมผู้รับผิดชอบ ที่แน่นอน ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

แผน (Plan) จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนพัฒนา (Development Plan) เป็นแผน ที่นำไปสู่การพัฒนา คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม มี “ตัวชี้วัด” ที่บ่งบอกอย่างชัดเจนว่า เกิดการพัฒนาหรือดีขึ้นหรือไม่ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาการศึกษา แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนางาน R2R เป็นต้น

2. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) เป็น “แผน (Plan)” ที่นำไปสู่การปฏิบัติ ตามกรอบของเวลา มี “ตัวชี้วัด” ที่บ่งบอกว่า ปฏิบัติหรือไม่ ปฏิบัติได้ตามที่กำหนดไว้เพียงใด เช่น แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แผนปฏิบัติการของโครงการ แผนการทำวิทยานิพนธ์ แผนการสร้างรถไฟฟ้า เป็นต้น นิยมเขียนแผนแบบ Gantt chart ที่ระบุกิจกรรม กรอบเวลา และ ผู้รับผิดชอบ ไว้อย่างแน่นอนและชัดเจน ดังนี้

ที่	กิจกรรม	เวลา						ผู้รับผิดชอบ
		Wk1	Wk2	Wk3	Wk4	Wk5	Wk6	
1								
2								

องค์ประกอบของแผน

ที่สำคัญมี 12 ประการ ได้แก่

1. ชื่อแผนงาน ซึ่งควรจะสื่อความหมาย เข้าใจ และ ไม่เยิ่นเย้อ ไม่ยืดเยื้อ
2. ความเป็นมาและความสำคัญของ “งาน” ที่วางแผน คือ การสรุปเนื้อหาสำคัญๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นมาและความสำคัญ ของ“งาน”ที่จะดำเนินการ
3. เป้าหมายของแผนงาน คือ สิ่งที่ต้องการจะได้รับเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน
4. วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่จะกระทำ เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายของแผนงาน
5. กลุ่มเป้าหมาย โดยระบุ ชนิด กลุ่ม ลักษณะ และ จำนวน

6. ระยะเวลา ตั้งแต่เริ่มต้น จน สิ้นสุด การดำเนินงานตามแผน
7. กิจกรรม พร้อมระยะเวลา รวมทั้งกิจกรรม“การประเมินผล”ด้วย
8. งบประมาณ จำแนกตามระยะเวลา
9. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ของแผนงาน
10. บุคคลและหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ ทั้งชื่อ และ ตำแหน่ง
11. ผลที่จะได้รับ ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และ เป็นไปได้
12. เอกสารประกอบ เพื่อขยายความ ของแต่ละองค์ประกอบข้างต้น

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน

เป็นแผนของรัฐบาล ที่แสดงมาตรการและรายละเอียดของแนวทางในการปฏิบัติราชการในแต่ละปี ตลอดระยะเวลาการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 13 และมาตรา 14 ได้บัญญัติไว้เพื่อให้ทุกส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีต่อไป

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน มีเนื้อหาสาระสำคัญ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่หนึ่ง แสดงแนวคิดและทิศทางการบริหารประเทศ วิสัยทัศน์ของรัฐบาล และกรอบการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล

ส่วนที่สอง แสดงแนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดของนโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก และแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินที่จะดำเนินการในระยะ 4 ปีของรัฐบาล

ส่วนที่สาม แสดงกลไกการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ ประมาณการรายได้และประมาณการความต้องการใช้เงินตามนโยบาย และ แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

ส่วนที่สี่ แสดงแผนงาน/โครงการที่มีลำดับความสำคัญตามนโยบายรัฐบาล ทั้งที่ต้องเร่งดำเนินการในปีแรก และ ที่จะดำเนินการในช่วงปีต่อมา

ขอนำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2555-2558 มาเป็นตัวอย่าง ซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญ 7 หัวข้อ ได้แก่

1. บทนำ
2. แนวคิดและทิศทางการบริหารประเทศ

- 2.1 วิสัยทัศน์ของรัฐบาล
- 2.2 สถานะของประเทศก่อนเข้ามามีการบริหารประเทศ
- 2.3 กรอบการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล
3. แนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน
 - 3.1 นโยบายเร่งด่วนที่จะเริ่มดำเนินการในปีแรก
 - 3.2 นโยบายความมั่นคงแห่งรัฐ
 - 3.3 นโยบายเศรษฐกิจ
 - 3.4 นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต
 - 3.5 นโยบายที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 3.6 นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม
 - 3.7 นโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
 - 3.8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. กลไกการนำแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปสู่การปฏิบัติ
 - 4.1 หน่วยงานรับผิดชอบ
 - 4.2 ประมาณการรายได้และรายจ่ายตามนโยบาย
 - 4.3 แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล
5. บทสรุป
6. แผนงาน/โครงการ ที่มีลำดับความสำคัญตามนโยบายรัฐบาล
7. บัญชีอักษรชื่อย่อหน่วยงาน

แผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ยึดเจตนารมณ์ของคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ตลอดจนแผนพัฒนาประเทศในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแต่ละส่วนราชการ จะต้องนำไปเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 9 และมาตรา 16 ในการกำหนดเป็นรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี อันเป็นการผลักดันให้ประเด็นนโยบายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555-2559

มีหัวข้อที่สำคัญ 6 หัวข้อ แบ่งเป็น 4 ส่วน 9 บท ได้แก่

1. ปฐมบท
2. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)
3. ส่วนที่ 1: การประเมินสถานการณ์ของประเทศ
บทที่ 1 การประเมินสถานการณ์ของประเทศ
4. ส่วนที่ 2: วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนา
บทที่ 2 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนา
5. ส่วนที่ 3: ยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน
บทที่ 5 ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน
บทที่ 6 ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน
บทที่ 7 ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยง กับประเทศในภูมิภาค เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม
บทที่ 8 ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
6. ส่วนที่ 4: การบริหารจัดการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ
บทที่ 9 การบริหารจัดการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 สู่การปฏิบัติ

แผนงาน (Plans) ของการบริหาร

ในการบริหารนั้น มุ่งที่จะทำให้ “สิ่งที่ให้บริหาร” เกิด “ผลสำเร็จ” สูงสุด ตามศักยภาพที่สิ่งนั้นและสิ่งที่เกี่ยวข้องมีอยู่และสามารถก่อให้เกิดได้ จึงต้องมีแผนการทำงาน (Plan) ที่ดีและครบถ้วน นำไปสู่เป้าหมาย (Goal) คือ การบรรลุ Milestone ที่ 5 ที่บ่งบอกว่า งานนี้ ได้มีการดำเนินการ จนประสบผลสำเร็จ ที่สามารถยืนยันได้ว่า เกิดความยั่งยืน (Sustainability) แล้ว

แผนงาน ของการบริหารสู่ความยั่งยืน จึงประกอบด้วย 2 แผน คือ

1. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ในการจัดทำ แผนพัฒนา “งาน” ที่จะบริหารสู่ความยั่งยืน

ควรใช้เวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการนี้ ไม่เกิน 3 วัน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผนทั้งหมด 5-10 ปี

2. แผนพัฒนางาน..... (ระบุชื่องาน)..... สู่ความยั่งยืน

ใช้เวลาในการจัดทำแผนนี้ ไม่เกิน 1 เดือน แบ่งช่วงเวลาดำเนินการใน 10 ปีของแผนพัฒนานี้ เป็น 7 ระยะ คือ

2.1 ระยะปีแรกที่จะดำเนินการ ซึ่งควรจะไม่น้อยกว่า 6 เดือน จนสิ้นปีงบประมาณ

2.2 ระยะปีที่ 2 ซึ่งใช้เวลาเต็มปีงบประมาณ

2.3 ระยะปีที่ 3 จนบรรลุ Milestone ที่ 2 คือ ได้ต้นแบบ (Role model/Prototype) ที่ดีและชัดเจนของงานนั้น

2.4 ระยะ 1 ปี หลังบรรลุ Milestone ที่ 2

2.5 ระยะปีที่ 2 หลังบรรลุ Milestone ที่ 2 ตามวงรอบของปีงบประมาณ

2.6 ระยะหลังปีที่ 2 ของการบรรลุ Milestone ที่ 2 ในแต่ละปีงบประมาณ

2.7 ระยะสรุปผล ในปีที่ 10 ของการดำเนินงาน

ในแต่ละปี จะมีการวัดผลการดำเนินงาน ด้วย “ตัวชี้วัด” ที่บ่งบอกว่า มีการพัฒนาหรือไม่ ใน 5 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาและแรงงานที่ใช้ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และ ด้านเศรษฐศาสตร์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ในแต่ละระยะทั้ง 7 ของแผนพัฒนางานนี้ จะมีแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ที่แน่นอนและชัดเจน ทั้งกิจกรรมและเวลาที่ทำ แนบมาด้วยเสมอ

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้หลากหลาย อาทิเช่น

1. กลยุทธ์ คือ กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อชัยชนะของการแข่งขัน
2. กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ชาญฉลาดในการเอาชนะคู่ต่อสู้ นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคล / หน่วยงาน / องค์กร ที่เป็นผู้ใช้กลยุทธ์
3. กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการจัดสรรและ/หรือจัดการทรัพยากร ให้สอดคล้องสมดุระหว่างปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหรือควบคุมไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยภายนอก” กับปัจจัยที่ควบคุมได้ ที่เรียกว่า “ปัจจัยภายใน”
4. กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว เป็น “ผลสุดท้าย” ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงาน ที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ จำเป็นต้องอาศัยผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างครบถ้วนและเพียงพอ

ระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy)

มี 4 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์การสูงสุด (Corporate-level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กลยุทธ์ของบริษัทแม่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในเชิงนโยบาย เช่น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านการค้า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านการเกษตร กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านการรักษาโรคมะเร็ง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาคอมพิวเตอร์ โดยเป็นกลยุทธ์ที่บอกทิศทางขององค์การ

2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจหลักขององค์การ (Business-level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ของกระทรวงต่างๆ กลยุทธ์ของบริษัทลูกต่างๆ กลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่เป็นเครือข่าย ฯลฯ เป็นกลยุทธ์ในเชิงนโยบายเช่นกัน แต่เป็นของแต่ละองค์การและอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์การที่สูงกว่าหรือองค์การที่มีอำนาจในการควบคุม อาทิเช่น รัฐบาล บริษัทแม่ ฯลฯ

3. กลยุทธ์ระดับงาน/หน่วยงาน/หน้าที่ หลัก ในองค์การ (Functional-level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ของฝ่ายผลิต กลยุทธ์ของฝ่ายขาย กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด กลยุทธ์ของฝ่ายการเงิน กลยุทธ์ของฝ่ายจัดซื้อและพัสดุ ฯลฯ เป็นกลยุทธ์ในเชิงการสร้าง พัฒนา และบำรุงรักษา ความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ เช่น กลยุทธ์การผลิตสินค้าด้วยต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การขายตรง กลยุทธ์การเป็นต้นน้ำ กลยุทธ์การเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ กลยุทธ์การร่วมลงทุน กลยุทธ์การขยายสาขา กลยุทธ์การให้ลูกค้ามีส่วนร่วม เป็นต้น

4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational-level Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ของหน่วยปฏิบัติการต่างๆ ที่ต้องจัดส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) ทั้ง 4 ด้าน หรือ **4Ps** (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion) ให้เหมาะสม พอดี และมีประสิทธิภาพสูง จำแนกเป็น 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ

4.1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ที่ดี ในมุมมองของลูกค้า

4.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา / ต้นทุน (Cost leadership Strategy) ที่ต่ำกว่า คู่แข่ง ในคุณภาพระดับเดียวกัน

4.3 กลยุทธ์การเคลื่อนไหวรวดเร็ว (Rapid response Strategy) กว่าคู่แข่ง

4.4 กลยุทธ์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche market Strategy) อาทิเช่น กลยุทธ์ในกลุ่มวัยรุ่น ในกลุ่มที่เพิ่งมีครอบครัว ในกลุ่มตั้งครรภ์ ในกลุ่มมีลูกเล็กๆ ในกลุ่มเกษียณอายุ

ในกลุ่มแม่บ้าน ในกลุ่มผู้ป่วยเบาหวาน ในกลุ่มผู้ป่วยโรคกระดูก ในกลุ่มผู้ป่วยมะเร็ง ในกลุ่มผู้ป่วยระยะสุดท้าย ฯลฯ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้ เป็นกลยุทธ์ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้า กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้า กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานภาครัฐทั้งหลาย ต้องเน้นให้มากขึ้น ในการนํานโยบายของรัฐบาลและหน่วยเหนือทั้งหลาย สู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์

มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินภาวะคุกคาม (Threats) และ โอกาส (Opportunities) ที่จะมีผลต่อองค์กร ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการ ที่เรียกกันว่า **PESTELI Analysis** ที่อยู่ภายนอกองค์กร คือ

1.1 ปัจจัยทางการเมือง (Political Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านนักการเมือง ครอบครัวนักการเมือง พรรคพวกนักการเมือง พรรคการเมืองฝ่ายรัฐบาล พรรคการเมืองฝ่ายค้าน คณะรัฐบาล นโยบายรัฐบาล การเมืองใน/นอกสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งการเมืองท้องถิ่น

1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะเศรษฐกิจโลก ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ เงินออม อัตราดอกเบี้ย

1.3 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงของประชากร ครอบครัว ทัศนคติ ค่านิยม แฟร์ชั่น ของสังคม

1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Component) ได้แก่ ปัจจัยด้าน ความรู้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือ องค์ความรู้ทางวิชาการทั้งหลายที่นำมาใช้กับชีวิตประจำวันของมนุษย์ Technology ที่ Popular มากในยุคปัจจุบัน คือ Information Technology: IT, Nano-technology, Bio-technology, และ Management Technology

1.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและนิเวศวิทยา (Environmental and Ecological Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านอุณหภูมิโลกที่สูงขึ้น (Global warming) ปรากฏการณ์เรือนกระจก ปรากฏการณ์เอลนีโญ (ภาษาสเปน: El Niño) และ ลานีญา (ภาษาสเปน: La Niña) มลภาวะ (Pollutions) ทั้งทางอากาศ ทางน้ำ และ ทางเสียง

1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด (Legal Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายระหว่างประเทศ ข้อตกลงทางการค้า การกีดกันทางการค้า กฎหมายของประเทศต่างๆ กฎ ระเบียบ และข้อกำหนด ของหน่วยงาน/องค์การ ต่างๆ

1.7 ปัจจัยทางวงการอุตสาหกรรม (Industrial Component) ของงานนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านมาตรฐานของสินค้าในวงการอุตสาหกรรมต่างๆ ความนิยม ข้อตกลงในวงการนั้น ทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อประเมินจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข และ จุดแข็ง (Strengths) ที่จะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ พิจารณาโดยใช้หลัก 7S of McKinsey ในการวิเคราะห์ปัจจัย 7 ประการ ที่อยู่ภายในองค์การ คือ

2.1 ปัจจัยทางโครงสร้างองค์การ (Structural Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างทางกายภาพ และ โครงสร้างทางการบริหาร ขององค์การ

2.2 ปัจจัยทางสไตล์การบริหารองค์การ (Style Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านสไตล์การบริหารของผู้นำองค์การตาม Managerial Grid ทั้งแบบส่วนบุคคล และเป็นทีม

2.3 ปัจจัยทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Staff Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

2.4 ปัจจัยทางความเชี่ยวชาญขององค์การ (Skill Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านชื่อเสียงขององค์การจากผลงานในอดีตที่ได้รับการยกย่อง

2.5 ปัจจัยทางระบบงานขององค์การ (System Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบงานขององค์การ ทั้ง 4 ระบบหลัก คือ ระบบงานบริการ ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร ระบบงานพัฒนางาน/หน่วยงาน/องค์การ และระบบงานบริหารจัดการ และ ระบบย่อยต่างๆ

2.6 ปัจจัยทางกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ระดับต่างๆขององค์การ ตั้งแต่อดีต จนถึง กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยทางค่านิยมร่วมขององค์การ (Share-value Component) ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และ การประพฤติปฏิบัติเพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การในอนาคต

3. การสรุปภาวะคุกคาม โอกาส จุดอ่อน และ จุดแข็ง ที่สำคัญมาด้านละ 10-20 ข้อ โดยควรมีจำนวนข้อพอๆกัน ในแต่ละด้าน

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

4.1 คัดเลือกประเด็นสำคัญของภาวะคุกคาม โอกาส จุดอ่อน และ จุดแข็ง ขององค์กร มาแต่ละ 5-10 ข้อ (ควรมีจำนวนข้อพอๆ กัน ในแต่ละด้าน)

4.2 สรุปสิ่งที่วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ด้วย SWOT Matrix คือ การนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม ขององค์กร มาบรรจุในตาราง 8 ช่อง นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีเหตุผล มีที่มาที่ไป ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

1.) กลุ่ม **SO Strategies** เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการนำจุดแข็งและโอกาส มาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็น “กลยุทธ์หลัก” ของหน่วยงาน/องค์กร

2.) กลุ่ม **ST Strategies** เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการนำจุดแข็ง มาลบสิ่ง ป้องกัน หรือแก้ไข ภาวะคุกคาม

3.) กลุ่ม **WO Strategies** เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการนำโอกาส มาเสริมจุดอ่อน

4.) กลุ่ม **WT Strategies** เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการนำจุดอ่อนและภาวะคุกคาม มาพัฒนาและกำหนดเป็นกลยุทธ์

ใช้ตาราง SWOT Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 4

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths: S) ระบุนายการจุดแข็ง ที่มาจาก ภายในองค์กร 5-10 ประเด็น ในช่องนี้	จุดอ่อน (Weakness: W) ระบุนายการจุดอ่อนที่มาจาก ภายในองค์กร 5-10 ประเด็น ในช่องนี้
โอกาส (Opportunity: O) ระบุนายการโอกาส ที่มาจาก ภายนอกองค์กร 5-10 ประเด็น ในช่องนี้	SO Strategies กำหนดกลยุทธ์ โดยอาศัย จุดแข็ง ประสานกับความ ได้เปรียบของโอกาส	WO Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาส มาปิดจุดอ่อน
ภาวะคุกคาม(Threats: T) ระบุนายการภาวะคุกคาม ที่มาจากภายนอก 5-10 ประเด็น ในช่องนี้	ST Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยใช้จุดแข็งมาใช้ป้องกัน ภาวะคุกคาม	WT Strategies กำหนดกลยุทธ์ในช่องนี้ โดยระมัดระวังจุดอ่อนและ หลบหลีกภาวะคุกคาม

ภาพที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

4.3 กำหนดกลยุทธ์เบื้องต้น โดยนำข้อมูลประเด็นสำคัญของแต่ละคู่ตาม SWOT Matrix คือ SO, ST, WO และ WT มาพิจารณากำหนดเป็นกลยุทธ์เบื้องต้น ซึ่งอาจเริ่มเป็นเพียงกิจกรรมหรือโครงการเล็กๆ โดยระบุให้ชัดเจนว่า แต่ละกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม นั้น มาจากข้อมูลประเด็นสำคัญ ในข้อใด เช่น มาจาก S3 และ T2 หมายถึง กลยุทธ์/โครงการ/

กิจกรรม นี้ มาจากข้อมูลประเด็นสำคัญของ Strength ข้อ 3 และ ข้อมูลประเด็นสำคัญของ Threat ข้อ 2 เป็นต้น

นำกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมด มาพิจารณาร่วมกัน แล้วทำการผสมผสานเข้าด้วยกัน ได้เป็นกลุ่มกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม ที่ดี ที่มีความครอบคลุม ไม่ซ้ำซ้อน และเหมาะสม มากขึ้น โดยขอเสนอให้จัดกลุ่มตาม BSC (Balanced Score Card) 4 ด้าน คือ ด้าน Finance, Customer, Internal process, และ ด้าน Learning & Growth แล้วคัดเลือกกลยุทธ์/โครงการ/กิจกรรม ของแต่ละกลุ่ม ที่จำเป็น เหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้ ให้เหลือจำนวนน้อยที่สุด

ตัวอย่าง ผลการกำหนด “กลยุทธ์เบื้องต้น”จากผลสรุปตาม SWOT Matrix ของโรงพยาบาลสุภาพ สมายใจ (นามสมมติ) ได้ผลดังภาพที่ 5

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก		Strengths	Weaknesses
		1.ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น 2.จนท. เป็นคนรุ่นใหม่, โสต 3.มีนักวิจัย R&D, นัก IT 4.มีที่ดิน 100 ไร่ ติดถนนใหญ่ 5.เป็นโรงพยาบาลของรัฐ	1.มีเงินน้อย 2.จนท.ขาดประสบการณ์ 3.ขาดแคลนบุคลากร 4.ขาดแคลนเครื่องมือ อุปกรณ์ 5.ระบบงานยังไม่มีดี
Op P o r t u n i t i e s	1.ผู้นำชุมชนเข้มแข็ง 2.พระผู้ใหญ่สนับสนุน 3.รัฐบาลเข้มแข็ง 4.ส่งเสริม R&D ทุนวิจัย 5.ประชาชนสนใจสุขภาพ	SO Strategies 1.พัฒนาคุณภาพ รพ. สู่ HA 2.พัฒนารายได้ 3.พัฒนางานวิจัย&ผลงานวิชาการ 4.พัฒนางานส่งเสริมสุขภาพ 5.พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร	WO Strategies 1.พัฒนารายได้ 2.พัฒนาเจ้าหน้าที่. 3.พัฒนาระบบงาน 4.พัฒนาความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนในการพัฒนา รพ.
T h r e a t s	1.โครงการ UC 2.มีการฟ้องร้อง รพ. 3.สิทธิผู้ป่วย 4.ยาเสพติดมีมาก 5.หน่วยเหนือ เร่งรัดผลงานวิชาการ	ST Strategies 1.พัฒนารายได้ 2.พัฒนางานวิจัย&ผลงานวิชาการ 3.พัฒนาความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนในการพัฒนา รพ. 4.พัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน	WT Strategies 1.พัฒนาความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนในการพัฒนา รพ. 2.พัฒนารายได้ 3.พัฒนางานวิจัย&ผลงานวิชาการ 4.พัฒนาระบบงาน

ภาพที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้น จากผลการวิเคราะห์ SWOT

จัดทำได้ 17 กลยุทธ์ คือ 5 กลยุทธ์ ใน SO Strategies; 4 กลยุทธ์ ใน WO Strategies; 4 กลยุทธ์ ใน ST Strategies; และ 4 กลยุทธ์ ใน WT Strategies

แต่ละกลยุทธ์ จะมีที่มาจากผลสรุปตาม SWOT Matrix ที่ชัดเจน ขอยกตัวอย่างกลยุทธ์ ใน SO Strategies ดังนี้

- 1.) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ รพ.สู่ HA มาจาก S1, S2, S3, S5 และ O1ถึงO5
 - 2.) กลยุทธ์การพัฒนารายได้ มาจาก S1, S2, S3, S4, S5 และ O1 ถึง O5
 - 3.) กลยุทธ์การพัฒนางานวิจัย & ผลงานวิชาการ มาจาก S1, S2, S3, S5 และ O1, O2, O3, O4, O5
 - 4.) กลยุทธ์การพัฒนางานส่งเสริมสุขภาพ มาจาก S1ถึง S5 และ O1 ถึง O5
 - 5.) กลยุทธ์การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร มาจาก S1 ถึง S5 และ O1 ถึง O5
- กลยุทธ์อื่นๆ ก็เป็นทำนองเดียวกัน

4.4 ผสมผสานกลยุทธ์เบื้องต้นเข้าด้วยกัน โดยวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง แล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์สำคัญ ดังในตัวอย่างกลยุทธ์ทั้ง 17 เมื่อนำมาผสมผสานเข้าด้วยกัน จะได้เป็น 8 กลยุทธ์ คือ

- 1.) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสู่ HA มาจาก S1,S2,S3,S5 และ O1,O2,O3,O4,O5 และ W2,W3,W5 และ T1,T2,T3,T5
- 2.) กลยุทธ์การพัฒนารายได้ มาจาก S1,S2,S3,S4,S5 และ O1,O2,O3,O4,O5 และ W1,W2,W3, W4,W5 และ T1,T2,T3,T4,T5
- 3.) กลยุทธ์การพัฒนาระบบงาน มาจาก S1,S2,S3,S5 และ O1,O2,O3,O4,O5 และ W1,W2,W3, W4,W5 และ T1,T2,T3,T5
- 4.) กลยุทธ์การพัฒนาเจ้าหน้าที่ของ รพ. มาจาก S1,S2,S3,S4,S5 และ O1,O2, O3,O4,O5 และ W1,W2,W3,W4,W5 และ T1,T2,T3,T4,T5
- 5.) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนในการพัฒนา รพ. มาจาก S1 S2,S3,S4, S5 และ O1,O2,O3,O4,O5 และ W1,W2,W3,W4,W5 และ T1,T2,T3,T4,T5
- 6.) กลยุทธ์การพัฒนางานวิจัย R&D และ ผลงานทางวิชาการ มาจาก S1,S2, S3,S4,S5 และ O1,O2,O3,O4,O5 และ W1,W2,W3,W4,W5 และ T1,T2,T3,T4,T5
- 7.) กลยุทธ์การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร มาจาก S1,S2,S3,S4,S5 และ O1,O2,O3, O4,O5 และ W1,W2, W3,W4,W5 และ T1,T2,T3,T4,T5
- 8.) กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนมาจาก S1,S2,S3,S4,S5 และ O1,O2, O3,O4,O5 และ W1,W2,W3,W4 และ T1,T2,T3,T4,T5

4.5 วิเคราะห์กลยุทธ์สำคัญด้วย BSC โดยนำกลยุทธ์สำคัญมาวิเคราะห์ความครบถ้วนและความเหมาะสม ด้วย Balanced Scorecard: BSC ซึ่ง Harvard Business

Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือด้านการจัดการ ที่มีผลกระทบต่อการธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี เป็นเครื่องมือที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งต่อมาเมื่อได้มีการนำไปใช้มากขึ้นๆ พบว่า สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดย Kaplan และ Norton ได้ให้คำนิยามในกรณีนี้ไว้ว่า “BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

หลักการของ Balanced Scorecard นั้น มุ่งเน้นความครบถ้วน ความเป็นเหตุเป็นผลกัน และ ความสมดุลย์ของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่องค์กรได้ตั้งไว้

เมื่อนำกลยุทธ์สำคัญทั้ง 8 กลยุทธ์ มาวิเคราะห์ด้วย BSC พบว่า สามารถตอบสนองได้ครบทั้ง 4 ด้าน ดังตาราง

ด้านของ BSC		กลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่ตอบสนองแต่ละด้านของ BSC							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	การเงิน (Finance)	√	√	√	√	√	√	√	√
2.	ผู้รับบริการ (Customer)	√	√	√	√	√	√	√	√
3.	กระบวนการภายใน (Internal Process)	√	√	√	√	√	√	√	-
4.	การเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & Growth)	√	√	√	√	√	√	√	√

สรุปได้ว่า กลยุทธ์สำคัญทั้ง 8 กลยุทธ์ มีความเหมาะสม แม้ว่ากลยุทธ์ที่ 8 กลยุทธ์ การพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน จะไม่ตอบสนองกระบวนการภายในขององค์กรก็ตาม แต่เป็นการลด Threat จากชุมชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ

4.6 นำกลยุทธ์สำคัญมา Integrate เข้าด้วยกันเป็น “กลยุทธ์รวม” จะได้เป็น 2 กลยุทธ์หลัก (Main/Grand Strategy) หรืออาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ขององค์กร คือ

- 1.) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย คือ
 - 1.1) กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาระบบงาน
 - 1.2 กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล
 - 1.3 กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนางานวิจัย R&D และ ผลงานทางวิชาการ

1.4 กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร

1.5 กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล สู่ HA

2.) กลยุทธ์การพัฒนารายได้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย คือ

2.1) กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนารายได้จากงานบริการ

2.2) กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาความร่วมมือร่วมใจจากชุมชน ในการพัฒนาโรงพยาบาล

2.3) กลยุทธ์หรือโครงการ การพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน

การกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น สิ่งที่ต้องระบุในแต่ละกลยุทธ์ คือ

1. ชื่อกลยุทธ์ ซึ่งควรจะสั้น กระชับรัดกุม เปี่ยมด้วยความหมายและเข้าใจลูกค้าและเจ้าหน้าที่ เช่น ไม่ยอมเป็นคนสุดท้าย ขอเป็นที่สอง ทำให้คนอื่นเดินตาม ไวกว่าผู้อื่นครึ่งก้าว จิวแต่แจ้ว ทำงานให้สุดฝีมือและคุ้มค่า ถอยเพื่อรุก เป็นต้น

2. เป้าหมายของกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องการที่จะได้รับจากกลยุทธ์ เช่น กำไร 5+ ฯลฯ

3. ทิศทางกลยุทธ์ เช่น ขยายตัว อยู่คงที่ ตัดทอนหรือลดลง เป็นต้น

4. วิธีการต่างๆในการดำเนินกลยุทธ์ (Tactics) ซึ่งต้องระบุ 5Ws (What Where When Who และ Why) ในการดำเนินงาน ให้ชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy หรือ Core-Level Strategy หรือ Corporate-Level Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือองค์การบริหารสูงสุด ใช้เป็นแนวทางในการชี้นำการดำเนินงานขององค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในระยะยาว ส่วนมากจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์มุ่งความถนัด กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การอยู่คงที่ และ กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดลง อาจจะเป็นกลยุทธ์เดี่ยวๆ แต่ละประเภท หรือ เป็นกลยุทธ์ผสมหลายๆ ประเภท (Combination Strategies) ก็ได้

1. กลยุทธ์มุ่งความถนัด (Concentration Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานเฉพาะเรื่องที่ต้องการมีความรู้ความชำนาญเพียงอย่างเดียว เช่น การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการผลิตรองเท้า การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเสริมสวยและความงาม การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการบริการสปา (Spa) การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารไทย การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกระเบื้องมุงหลังคา การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการฝึกอบรม

การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการผ่าตัดโรคหัวใจ การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการรักษาโรคมะเร็ง เป็นต้น

2. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การ เป็นกลยุทธ์ที่องค์การใช้เพื่อขยายตลาด ขยายงาน ฯลฯ มักจะใช้ในสินค้าใหม่ๆ และ สินค้าที่ “การอยู่กับที่” นั้น หมายถึง การตายในระยะยาว ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การเจริญเติบโต จะเป็นไปใน 4 ลักษณะ คือ

2.1 การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการรวมตัวกันของธุรกิจในสินค้า/บริการ ที่เกี่ยวเนื่องกันในสายการผลิตและการตลาด เช่น การเข้าซื้อกิจการ/การควบรวมกิจการ ของบริษัทขุดเจาะน้ำมันกับบริษัทเรือบรรทุกน้ำมันและโรงกลั่นน้ำมัน การเข้าซื้อกิจการ/การควบรวมกิจการของโรงพยาบาลกับบริษัทขายยาและเวชภัณฑ์ ฯลฯ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward Integration) การบูรณาการแบบนี้ จะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้ และ การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward Integration) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ และ/หรือ การจำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาขนาดการผลิตที่ประหยัด (Economy of Scale) ของสินค้าหรือบริการ

2.2 การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการเพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่ง การบูรณาการแบบนี้กระทำในกิจการหรือธุรกิจลักษณะเดียวกัน เช่น การเข้าซื้อกิจการ/การควบรวมกิจการ ของธนาคาร สายการบิน บริษัทผลิตรถยนต์ โรงพยาบาล จำนวนหลายๆแห่งเข้าด้วยกัน เป็นต้น

2.3 การแตกตัว หรือ การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการขยายธุรกิจเข้าไปในสินค้าที่ไม่เกี่ยวเนื่องกัน ในสายการผลิตและการตลาดของธุรกิจเดิม เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของธุรกิจจากการมีสินค้าเพียงตัวเดียว เช่น การเข้าซื้อกิจการในธุรกิจพัฒนาที่ดินของบริษัทขุดเจาะน้ำมัน การเข้าซื้อกิจการน้ำผลไม้ของบริษัทน้ำอัดลม การขยายธุรกิจเข้าไปในการเกษตรของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น กลยุทธ์ขององค์กรอาจจะเป็นไปในลักษณะที่แตกตัวออกไปเลย หรือยังคงกระจายธุรกิจนั้นอยู่ในบริการเดิม หรือจะอยู่ในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการ/ธุรกิจเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate Diversification) ก็ได้ รวมทั้งการร่วมลงทุน (Joint Ventures) หรือ การควบรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เป็นต้น

2.4 การเจริญเติบโตอย่างอื่น เช่น การเข้าซื้อหุ้นในกิจการอื่น การขยายธุรกิจของบริษัทต่างๆ เข้าไปในธุรกิจทั่วไป เช่น ธุรกิจอาหาร ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจ Information Technology: IT ธุรกิจการจัดการ ธุรกิจเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

3. กลยุทธ์การอยู่คงที่หรือกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือกดำเนินการแบบเดิมๆ เพื่อรักษาสถานภาพส่วนแบ่งตลาดและอัตราการกำไรเอาไว้ไม่ขยายงาน มักใช้ในกรณีที่สินค้าหรือบริการมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จนเริ่มเข้าสู่ระยะอิ่มตัว และยังใช้ในกรณีที่ไม่ต้องการเสี่ยงภัยจากการลงทุนเพิ่มหรือมีความขาดแคลนเงินทุน กลยุทธ์เหล่านี้ได้แก่ กลยุทธ์การเพิ่มจุดแข็งของบริษัท การลดจุดอ่อน การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดลง (Retrenchment Strategy) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาร่องการเอาไว้ ในกรณีที่เกิดวิกฤติการณ์ โดยการพลิกสถานการณ์ (Turnaround) จากการตัดลดต้นทุนด้านต่างๆลง อาทิเช่น ต้นทุนด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ฯลฯ ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายธุรกิจบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป การถอนการลงทุน (Divestment) การขายทรัพย์สินเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategies)

คำว่า “ธุรกิจ” มาจาก Business ในภาษาอังกฤษ ซึ่งคนไทยทั่วไปจะเข้าใจว่าเป็นการค้าของภาคเอกชนที่มุ่งค้ากำไร แต่ในอีกความหมายหนึ่งซึ่งใช้กันเป็นสากลกว่า จะหมายถึง กิจธุระ งาน หน้าที่ อาชีพ เช่น I do my business หมายถึง ฉันทำกิจธุระ หรือทำงาน หรือ ทำหน้าที่ หรือ ทำอาชีพการงาน ของฉัน ดังนั้น จึงขอสรุปว่า ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด ที่มีการผลิตหรือจัดหาสินค้า/บริการ และ มีการจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนสินค้า/บริการนั้น เช่น ธุรกิจของโรงแรมคือการบริการผู้มาพัก ธุรกิจของโรงงานคือการผลิตสินค้า ธุรกิจของร้านอาหารคือการบริการอาหาร ธุรกิจของโรงพยาบาลคือการบริการรักษาพยาบาล ฯลฯ ซึ่งในแต่ละองค์กร/หน่วยงาน อาจจะมีธุรกิจเดียวหรือหลายธุรกิจก็ได้ ในการบริการประชาชนนั้น ถือเป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ เป็นการดำเนินงานที่มุ่งประโยชน์เพื่อส่วนรวม แต่เนื่องจากการดำเนินงานหนึ่งงานใดตามพันธกิจ/หน้าที่ขององค์กร/หน่วยงานนั้น โดยมีการผลิตหรือจัดหาสินค้า/บริการ และ มีการจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนสินค้า/บริการนั้น ในที่นี้ จึงถือว่า “งานของราชการ” เป็นธุรกิจชนิด

หนึ่ง ซึ่งไม่มุ่งกำไรที่เป็นตัวเงิน แต่เน้นกำไรด้านมนุษยธรรม การอยู่ดีมีสุขของประชาชน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และ ผลประโยชน์ของสังคมโดยรวม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หน่วยธุรกิจ หรือ หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Units: SBU) คือ หน่วยงานขององค์กร ที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการบริหาร ดำเนินงาน และ พัฒนา กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ แต่ละองค์กรจะต้องมีอย่างน้อย 1 หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เสมอ แต่ละ SBU อาจดูแลรับผิดชอบเพียงธุรกิจเดียว (งานเดียว) หรือ หลายธุรกิจ (หลายงาน) ก็ได้ แต่ถ้าจะดูแลรับผิดชอบหลาย ๆ ธุรกิจ ธุรกิจเหล่านั้นควรเป็นธุรกิจที่มีสินค้า ตลาด กลุ่มเป้าหมาย และ เทคโนโลยี ที่คล้ายคลึงกัน และ สามารถส่งเสริมซึ่งกันและกันได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จึงหมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้ในการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้า และให้ ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการดำเนินการที่ชาญฉลาด ในการแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร/หน่วยงาน ในตลาดที่จำเพาะเจาะจงสำหรับสินค้า/บริการนั้นๆ นำไปสู่การมีชัยชนะคู่ต่อสู้ และ เกิดความสำเร็จในระยะยาว ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร/หน่วยงาน ที่ใช้กลยุทธ์

หลักการของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

มี 7 ประการ คือ

1. ต้องรู้คู่แข่งเป็นอย่างดีทุกแง่ทุกมุม ดังคำภาษิตที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะทั้งร้อยครั้ง” และข้อมูลดังกล่าว นอกจากจะต้องครบถ้วนแล้ว ยังต้องเป็นปัจจุบันด้วย คู่แข่งขันนั้น หมายถึง ทั้งคู่แข่งที่มีอยู่แล้ว และ คู่แข่งขันที่จะเข้ามาใหม่ด้วย
2. ต้องมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากทุกสรรพสิ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ คู่แข่งขันของเราก็มีพัฒนาการตลอดเวลาเช่นกัน เราจึงต้องหมั่นสร้างและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของเราอยู่เสมอ เพื่อจะสู้เขาได้
3. ต้องรู้กลุ่มเป้าหมายและตลาด โดยต้องจัดระบบข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เราสามารถรู้ว่า กลุ่มเป้าหมายของเรามีใครบ้าง มีลักษณะ พฤติกรรม อุปนิสัย ความต้องการ ความชอบ ความไม่ชอบ ฯลฯ เป็นอย่างไร เพื่อจะได้สามารถจัดสินค้า/บริการ ที่ตรงใจ ได้ผลดี และ มีประสิทธิภาพสูง ให้กับกลุ่มเป้าหมายและตลาด

ในส่วนของตลาดนั้น ต้องรู้ลักษณะของตลาด การเคลื่อนไหวของตลาด การเปลี่ยนแปลงของตลาด แนวโน้ม ทั้งตลาดในปัจจุบันและตลาดในอนาคต ทั้งตลาดทั่วไปและตลาดเฉพาะกลุ่ม ทั้งตลาดในพื้นที่และตลาดนอกพื้นที่ รวมทั้งตลาดต่างประเทศด้วย

4. ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรของตน เนื่องจากองค์กรได้กำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ไว้ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดความเป็น Unity คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน

5. ต้องคำนึงถึงทรัพยากร และ ความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร/หน่วยงานของตน เนื่องจากทรัพยากรนั้น มีจำกัด จึงจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตลอดเวลา และ ต้องเลือกวิธีการที่เรามีความมั่นใจว่า เราทำได้ดีหรือมีความชำนาญ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยใช้ความสามารถหลักขององค์กร/หน่วยงานของเรา เป็น พื้นฐานและพลังที่สำคัญ

6. ต้องมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากทุกคนต่างมุ่งหวังให้องค์กรของตน มีความมั่นคง สามารถเจริญเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลและชัดเจน ไม่หวังเพียงผลระยะสั้นเท่านั้น

7. ต้องมุ่งเน้นผลกำไร/ผลประโยชน์ สูงสุด แต่ไม่ใช่เอาแต่ผลประโยชน์แต่ฝ่ายเดียว ต้องมีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเสมอ ใช้หลัก Give before Take ที่ชาญฉลาด อยู่เสมอ อย่างจริงใจ ไม่เจ้าเล่ห์เพทุบาย

กลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น จะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ในระดับสูงหรือระดับนโยบาย ให้เป็นกลยุทธ์สำคัญและเป็นกลวิธีในการบริหารระดับหน่วยงาน แล้วแปลงเป็นงาน (Task) หรือ โครงการ (Project) ในระดับของกิจกรรม ในภายหลัง

การกำหนดกลยุทธ์ระดับงาน/หน่วยงาน/หน้าที่ หลัก ในองค์กร

(Functional-level Strategy)

องค์กร ประกอบด้วย 4 งานหลัก (Main Tasks) คือ

1. งานบริการ (Servicing Tasks) เป็นงานที่สำคัญที่สุดขององค์กร
2. งานสนับสนุนทรัพยากร 5Ms ให้กับงานบริการ (Resources Supporting Tasks)
3. งานพัฒนาบริการ และ งานพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร (Improving Tasks)
4. งานบริหารจัดการ (Managing Tasks)

ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานทั่วไป จึงประกอบด้วย 5 หน่วยงานหลัก (ขอเรียกว่า ส่วนงาน: Sector) คือ

1. ส่วนบริการหลัก (Main/Primary Service Sector) ขององค์กร อาทิเช่น งานบริการรับฝากเงิน-ถอนเงิน-กู้ยืมเงิน-เช่าใช้การกู้ยืมเงิน เป็นงานบริการหลักของธนาคาร; งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย เป็นงานบริการหลักของโรงพยาบาล; งานบริการรับส่งจดหมายและพัสดุภัณฑ์ เป็นงานบริการหลักของที่ทำการไปรษณีย์ เป็นต้น

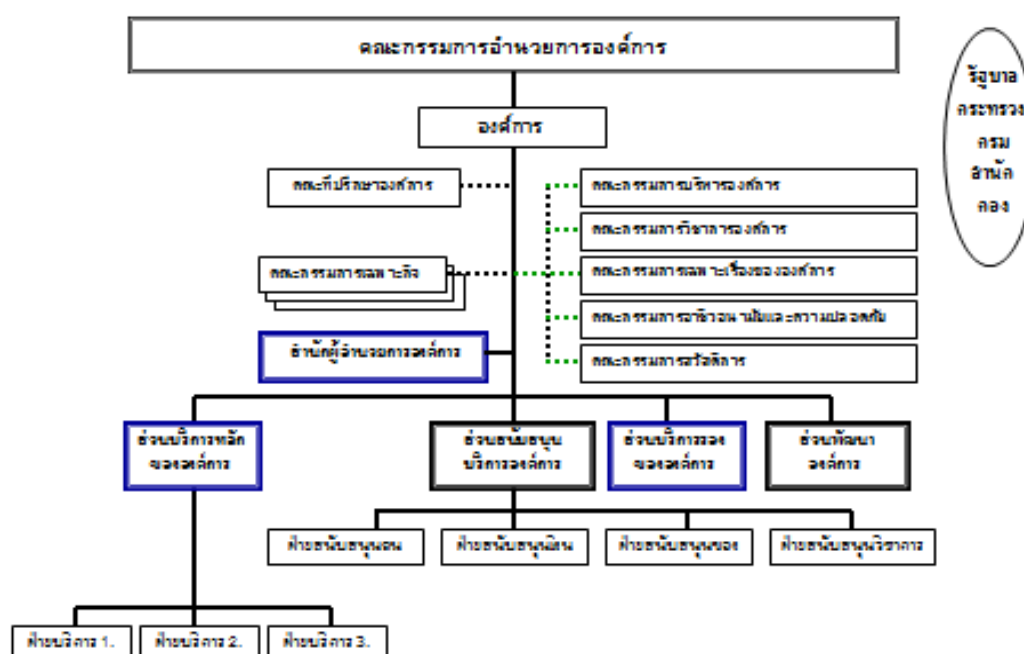
2. ส่วนบริการรอง (Minor/Secondary Service Sector) หรือบริการเสริมขององค์กร อาทิเช่น งานบริการรับประกันสุขภาพ เป็นงานบริการรองของธนาคาร; งานบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เป็นงานบริการรองของโรงพยาบาล เป็นต้น

3. ส่วนสนับสนุนทรัพยากร 5Ms ให้กับงานบริการ (Resources Supporting Sector) อาทิเช่น งานการเงิน งานบุคคล งานพัสดุ งานซ่อมบำรุง งานสนับสนุนเทคโนโลยี/วิชาการ ขององค์กร ฯลฯ

4. ส่วนพัฒนาองค์กร(Development Sector)เช่นงานพัฒนาคุณภาพองค์กร ฯลฯ

5. ส่วนบริหารจัดการ (Management Sector) ซึ่งสำนักผู้อำนวยการองค์กร เป็นส่วนงานที่ดูแล เช่น งานนโยบายและแผน งานข้อมูลข่าวสาร งานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ งานการตลาด งานกฎหมายและการทำสัญญา เป็นต้น

ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐานทั่วไป

โครงสร้างองค์การนี้ สามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในภาครัฐระดับรัฐบาล กระทรวง กรม สำนัก กอง หน่วยงาน และ ในภาคเอกชน หรือ NGO

ขอยกตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับงาน/หน่วยงาน/หน้าที่ หลัก ในโรงพยาบาล มาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น โดยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆได้มากมาย ตามงานหลักทั้งหลายของโรงพยาบาล อาทิเช่น:-

1. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพ “งาน” ของโรงพยาบาล

ในงานดังต่อไปนี้

- 1.1 งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วย
- 1.2 งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุ
- 1.3 งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉิน
- 1.4 งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอก
- 1.5 งานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยใน
- 1.6 งานบริการด้านทันตกรรม
- 1.7 งานบริการด้านเภสัชกรรม
- 1.8 งานบริการด้านการวินิจฉัยโรค (X-ray, Laboratory, Scope)

ฯลฯ

2. กลยุทธ์การพัฒนางานวิจัยของโรงพยาบาล

การพัฒนางานวิจัยของโรงพยาบาล จำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ

2.1 การพัฒนางานวิจัยในงานประจำ เพื่อการพัฒนางานที่ทำอยู่เป็นประจำ (ทำอยู่ทุกวัน) ทั้งหลายของโรงพยาบาล ให้ดี และ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้มาตรฐานทางวิชาการของแต่ละสาขาวิชาชีพเป็นพื้นฐาน ให้เกิด Continuous Working Improvement: CWI โดยวัดผลที่ผู้มารับบริการหรือผู้ป่วยเป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบัน ใช้ชื่อว่า การทำงานประจำสู่การวิจัย (Routine to Research) โดยสามารถทำได้ “ทุกงาน” ตลอดเวลา และ ตลอดไป

Routine to Research หรือ R2R เป็นคำที่บัญญัติขึ้นโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช แปลตรงๆว่า งานประจำสู่งานวิจัย โดยมีหลักคิดและวัตถุประสงค์ว่า เป็นการใช้อยู่และประสบการณ์จากการ “ทำ” งาน ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งให้งานประจำ (Routine work/task) ที่มักจะเป็นงานที่น่าเบื่อ กลายเป็นงานสร้างความรู้ เป็นงานที่มีคุณค่า ยิ่งทำงานมานานก็ยิ่งมีปัญญา ยิ่งมีความรู้ มากขึ้นเรื่อยๆ เกิดความภาคภูมิใจในงาน ด้วยการทำให้การทำงานประจำนั้น เป็นผลงานวิจัย

R2R จึงเป็น “เครื่องมือ (Tool)” ที่ทรงคุณค่า ในการพัฒนา “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” เพื่อพัฒนางานขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) อย่างมั่นคงและยั่งยืน

แต่การใช้คำว่า “งานประจำ” ก่อให้เกิดความรู้สึกว่า R2R เป็นงานธรรมดาๆทั่วไป เป็นงานที่ไม่สำคัญมากนัก นักวิชาการ/นักวิจัย จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นักวิชาการ/นักวิจัย ในสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จึงมักจะนำ R2R ไปใช้ในการพัฒนางานด้าน Back office ขององค์กร เช่น หน่วยงานในสำนักงานคณะบดี/อธิการบดี ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ฯลฯ เนื่องจากนักวิชาการ/นักวิจัยเหล่านั้น มีความเชื่อและยึดมั่นถือมั่นใน Research Methodology ตามที่ตนได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา จึงมุ่งทำวิจัยในงานที่วงการวิชาการของตนสนใจและให้ความสำคัญ ซึ่งจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของตน โดยละเลยประโยชน์ที่ผู้รับบริการและประชาชนจะได้รับจากผลการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และ พัฒนางานวิจัยของชาติ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของ R2R ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ จึงปรับปรุงคำแปล R2R จาก “งานประจำสู่งานวิจัย” มาเป็น “การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย”

2.2 การพัฒนางานวิจัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence Research) เพื่อพัฒนางานทั้งหลายของโรงพยาบาลให้มีมาตรฐานดีเยี่ยมระดับสากล ซึ่งมักจะร่วมมือร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ หรือ สถาบันจากต่างประเทศ โดยมีการดำเนินงานในระยะยาว

2.3 การพัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นตัวแบบระดับชาติ (National Role Model Development Research) เพื่อการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน (Working Model Development) ในงานทั้งหลายของโรงพยาบาล ให้เป็นตัวแบบระดับชาติ ที่วงการทางวิชาการ และ วงการทางวิชาชีพ ให้การยอมรับ ซึ่งในขณะนี้ยังมีน้อย จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาของโรงพยาบาลทั้งหลาย

3. กลยุทธ์การพัฒนาระบบงานของโรงพยาบาล ทั้งระบบงานบริการ ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร ระบบพัฒนางานบริการ/หน่วยงาน และ ระบบงานบริหารจัดการ โดยมุ่งไปที่การพัฒนา “งานบริการ” เป็น First Priority แต่ในการบริหารนั้น การพัฒนาระบบงานเป็นภารกิจหลักที่สำคัญ ที่ต้องทำเป็นกิจกรรมแรกของทุกงาน

4. กลยุทธ์การพัฒนางานพัสดุของโรงพยาบาล

5. กลยุทธ์การพัฒนางานการเงินของโรงพยาบาล

6. กลยุทธ์การพัฒนารายได้ของโรงพยาบาล
7. กลยุทธ์การพัฒนาคอนของโรงพยาบาล
8. กลยุทธ์การพัฒนาลูกค้าของโรงพยาบาล
9. กลยุทธ์การพัฒนางานซ่อมบำรุงของโรงพยาบาล
10. กลยุทธ์การพัฒนางานข้อมูลข่าวสารของโรงพยาบาล
11. กลยุทธ์การพัฒนางานติดต่อสื่อสารของโรงพยาบาล
12. กลยุทธ์การพัฒนางานการตลาดของโรงพยาบาล
13. กลยุทธ์การพัฒนางานประชาสัมพันธ์ของโรงพยาบาล
14. กลยุทธ์การพัฒนา/ลดการสูญเสียในกระบวนการทำงานของโรงพยาบาล
15. กลยุทธ์การพัฒนางาน/ลดต้นทุน ของโรงพยาบาล

ฯลฯ

กลยุทธ์ในข้อ 4-15 สามารถแตกประเด็น และ หัวข้อ ได้อีกมากมาย ตามลักษณะของแต่ละงาน ในแต่ละโรงพยาบาล และ/หรือ ตามความต้องการของผู้บริหารโรงพยาบาล และ/หรือ ตามเงื่อนไข/ข้อจำกัด ต่างๆ ของแต่ละโรงพยาบาล

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational-level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อนำกลยุทธ์ต่างๆ ของกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือองค์การบริหารสูงสุด ของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ ของกลยุทธ์ระดับงาน/หน่วยงาน/หน้าที่ หลัก ลงสู่การปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ที่มีคุณภาพ และ/หรือ มีประสิทธิภาพ ที่ดีกว่า ซึ่งจะ เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการหรือฝ่ายพัฒนา ขององค์กร

2. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิธีการปฏิบัติ (Operational Improvement Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมและพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่ใช้ (Inputs) และ การจัดการกระบวนการผลิต (Processes) ซึ่งจะ เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตและฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งสามารถดำเนินการด้วย R2R ได้

3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน และ การประเมินผลสถานะทางการเงินในขณะที่ดำเนินงานเพื่อการปรับแผนที่จะดำเนินการต่อไป ซึ่งจะ เป็นหน้าที่ของฝ่ายคลัง หรือ ฝ่ายบัญชี-การเงิน

4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์การตลาด เช่น การกำหนดราคา การหาตลาด การขยายตลาด การส่งเสริมการตลาด ฯลฯ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้านเช่น Leadership Development การพัฒนาผู้นำ R2R การบริหารคนเก่ง (Talent Management) การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement) การพัฒนา Happy Workplace ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

6. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Information Supporting System Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงาน ขององค์กร ในทุกๆด้าน เช่น การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายพัฒนา และฝ่ายแผนงาน ขององค์กร ในการร่วมกันดำเนินการ

ในการดำเนินงานกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้น มุ่งเป้าหมายสำคัญไปที่ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้น ทุกหน่วยปฏิบัติการจะต้องจัดส่วนประสมทางกลยุทธ์ (Strategic Mixed) ทั้ง 4 ด้าน ของตน ที่กล่าวมาแล้ว คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ที่ดี ในมุมมองของลูกค้า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา/ต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ในคุณภาพระดับเดียวกัน กลยุทธ์การเคลื่อนไหวรวดเร็ว (Rapid Response Strategy) กว่าคู่แข่ง และ กลยุทธ์กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market Strategy) ให้ออกมาเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ที่ Practical เหมาะสมพอดี และ มีประสิทธิภาพสูง เป็นกลยุทธ์ในเชิงการปฏิบัติให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ที่เน้นเป็นพิเศษ คือ กลยุทธ์การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยมุ่งที่ The Moment of Truth คือ จุดที่ผู้ปฏิบัติ/ผู้ให้บริการ สัมผัสกับลูกค้า คือ ณ สถานที่และเวลาในขณะที่ให้บริการ เป็นสำคัญ

ขอยกตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาล ที่สามารถกำหนดขึ้นตามบริการทั้งหลายของโรงพยาบาล อาทิเช่น :-

1. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยของโรงพยาบาล
2. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพงานบริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

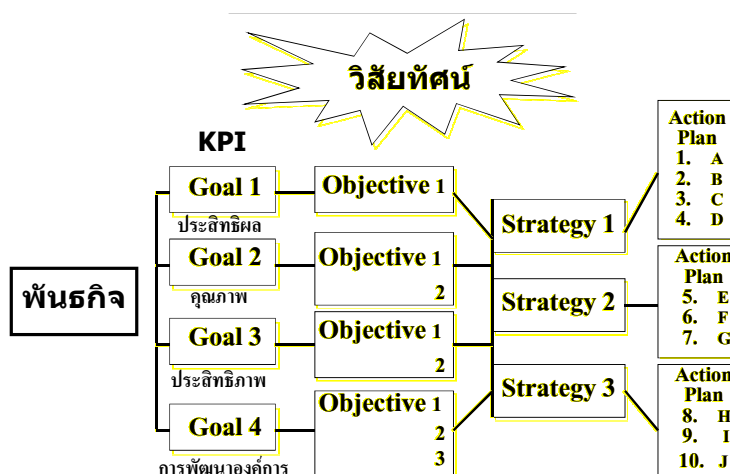
3. กลยุทธ์การพัฒนางานวิจัยของโรงพยาบาล
4. กลยุทธ์การพัฒนาผลงานวิชาการของโรงพยาบาล
5. กลยุทธ์การพัฒนา R2R2E (Routine to Research to Excellence)
6. กลยุทธ์การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล (Model Development)
7. กลยุทธ์การพัฒนางานโรงพยาบาลด้วยเครือข่ายชุมชน
8. กลยุทธ์การบูรณาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
9. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่ไม่ขาดตอน

ฯลฯ

จากนี้ ทุกๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องนำกลยุทธ์ที่ตนรับผิดชอบ ไปจัดทำแผนงาน/โครงการ และ แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การเขียนแผนยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้จัดทำแบบฟอร์มการเขียนแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติราชการตามนโยบายของรัฐบาล ของส่วนราชการทั้งหลาย ดังนี้



ภาพที่ 7 แผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการ
ตามนโยบายของรัฐบาล

แผนยุทธศาสตร์ ของ..... ปี 2561-2564

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.

เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ฐาน	เป้าหมาย				กลยุทธ์ (Strategy)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
1.								
2.								

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....

เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัด	ข้อมูล ฐาน	เป้าหมาย				กลยุทธ์ (Strategy)	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
			2561	2562	2563	2564		
1.								
2.								

ขอনাแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2555-2558 ของรัฐบาล ในนโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาเป็นตัวอย่างของการใช้ภาษา ในการเขียนนโยบาย (Policy) เป้าประสงค์เชิงนโยบาย (Goal) เป้าหมาย/ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) กลยุทธ์/วิธีดำเนินการ (Strategy) แผนงาน/โครงการ (Plan/Project) ระยะเวลา และ หน่วยงานรับผิดชอบ ดังนี้

รัฐบาลจะพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐมีความพร้อมและกำลังคนที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะ ส่งเสริมนโยบายการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสามารถให้บริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะปฏิรูปกฎหมายและพัฒนาระบบการยุติธรรมทั้งระบบ ให้มีความทันสมัย ภายใต้หลักนิติธรรม และ ความเสมอภาค ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินนโยบายสาธารณะและร่วมในกระบวนการยุติธรรม ภายใต้หลักการยุติธรรมชุมชน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสดำเนินการข้อมูลข่าวสารจากทางราชการ และสื่อสารสาธารณะทุกประเภทได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว ถูกต้อง ทัวถึง และ เป็นธรรม เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแผ่นดินที่ดี

8.1 ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

เป้าประสงค์เชิงนโยบาย

8.1.1 ระบบการบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีธรรมาภิบาล ได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชน

เป้าหมาย / ตัวชี้วัด

1.) ระบบการบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ

1.1) หน่วยงานของรัฐไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 สามารถยกระดับคุณภาพ มาตรฐาน และ ธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการ

1.2) ร้อยละความเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10

1.3) ค่าดัชนีสภาวะธรรมาภิบาลของประเทศไทย เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10

1.4) ประชาชนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

2.) บุคลากรภาครัฐมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถ ปฏิบัติงานได้ อย่างมืออาชีพ ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติราชการ

นโยบาย

พัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติอย่างมี วิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ ให้มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจะทําให้บทบาทและภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ มีความกระชับ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งการดูแลพื้นที่การปฏิบัตินิติราชการตามอำนาจ หน้าที่ปกติ และ การปฏิบัตินิติราชการตามระเบียบวาระงานพิเศษ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริการประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ / วิธีการ

1. พัฒนาระบบราชการให้มีความทันสมัย โดยเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการวางแผน การตัดสินใจ และ การติดตามประเมินผล โดย คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชน

2. ปรับปรุงบทบาทภารกิจของหน่วยงานภาครัฐให้มีความกระชับ มีความคุ้มค่า มี ความคล่องตัว และ ตอบสนองต่อการปฏิบัตินิติราชการ

แผนงาน/โครงการ

โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ระยะเวลา

ปีงบประมาณ พ.ศ.2555-2558

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักนายกรัฐมนตรี โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.)

ผลสรุปของการวางแผนงาน คือ ได้แผนการทำงาน ที่แน่นอน ชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ อย่างมั่นใจได้

จากนี้ ทุกๆหน่วยงาน จะต้องนำแผนงาน/โครงการ และ แผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการบริหาร และ เป็นขั้นตอนที่ “ยาก” กว่า การวางแผน หลายเท่า

III. การดำเนินงานตามแผน (Implementing)

การดำเนินงานตามแผน คือ กระบวนการนำสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนงาน ไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพสูงสุด (Implementing is a working process to run the activities in a plan for the highest effective & efficiency outcomes)

จากความหมายนี้ การดำเนินงานตามแผน มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การดำเนินงานตามแผน เป็นการปฏิบัติงานในพื้นที่จริง ภายใต้สภาวะการณ์ที่เป็นจริง จึงไม่ใช่สิ่งที่จะมาทำกันเล่นๆ ต้องกระทำอย่างตั้งใจ จริงใจ และ สุดความสามารถ

2. การดำเนินงานตามแผน จะปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และ ที่เป็นความหมาย เป้าหมาย ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กร/พื้นที่ปฏิบัติงาน แม้จะมีได้ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแผนงานก็ตาม

3. การดำเนินงานตามแผน มุ่งให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด คือ ได้ผลงานสูงที่สุด ตามศักยภาพของทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่

4. การดำเนินงานตามแผน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ ให้ได้ “ผลกำไร” มากที่สุดตามจำนวนทรัพยากร และ เวลา ที่ใช้ไป

5. การดำเนินงานตามแผน เป็นกระบวนการซึ่งมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ตามปัจจัยต่างๆที่จะมาจะมีผล จึงสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงได้อยู่เสมอ

การดำเนินงานตามแผน เป็นการปฏิบัติจริง ที่จะมีผลงานปรากฏออกมา ตามที่ได้กำหนดและตั้งใจไว้ ไม่ใช่เพียงลมปากหรือคำพูดว่า “จะทำ” จึงถือว่า การดำเนินงานตาม

แผน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ในการ “ทำ” งาน เป็นศูนย์กลางใจของการบริหาร (Managing Centered) เพราะการบริหารนั้น มุ่งที่ “งาน” เป็นหลัก ให้งานนั้นมีผลการดำเนินงานสูงที่สุด ดังนั้น การบริหารใดจะได้ผลดีเพียงใดนั้น จะวัดได้จาก “การดำเนินงานจริง” นั้นเอง และ ยังเป็นสิ่งที่วัดความสามารถในองค์กรรวมของผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงาน ว่า จะมีเพียงใด ทั้งความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ การลงมือปฏิบัติ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ การจูงใจ การเจรจาต่อรอง การประเมินผล การนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ฯลฯ ซึ่งจะเกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ดำเนินงานจริง ตามแผนงาน ที่ได้กำหนดไว้

หลักในการดำเนินงานตามแผน

มี 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ดำเนินงานตามแผนต้องเข้าใจแผนงานที่จะดำเนินการ อย่างถ่องแท้ ทุกแง่ ทุกมุม
2. ให้ความสำคัญกับการเตรียมการ ก่อนเริ่มต้นดำเนินงาน ให้มีความพร้อมที่สุด คือ
 - 2.1 การเตรียมผู้บริหารแผนงาน ให้รู้ เข้าใจ และสามารถบริหารแผนงานได้ อย่างแท้จริง ด้วยความมั่นใจ
 - 2.2 การเตรียมผู้ปฏิบัติงาน ให้รู้ เข้าใจ สามารถปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และสามารถแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ได้อย่างคล่องตัว แขนงเนียน รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยน ปรับปรุง การปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ได้เป็นอย่างดี
 - 2.3 การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้พร้อมมูล สามารถนำมาใช้ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ทันทีที่ต้องการ
 - 2.4 การเตรียมสิ่งสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ ให้เอื้อ ส่งเสริม และสนับสนุน การปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ตั้งแต่เริ่มแรก
3. ติดตามอย่างใกล้ชิดในระยะแรกๆของการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจที่ถูกต้อง เพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ป้องกันความผิดพลาด และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แต่ต้องเป็นไปในลักษณะที่ทำให้เกียรติ ให้อิสระในความคิดและการกระทำ แก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. ใช้อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ คือ รักในงานที่ทำ รักที่จะทำให้งานนั้น “สำเร็จ”; วิริยะ คือ พากเพียร บากบั่น มานะ พยายาม มุ่งมั่น ในการทำงานอย่างทุ่มเท สุดความสามารถ;

จิตตะ คือ เอาใจใส่ ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง จนเสร็จสิ้นสมบูรณ์; และ วิมังสา คือ หมั่น ทบทวนสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว นำข้อดีข้อเสียที่ได้รับ มาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น

5. ไม่เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานบ่อยเกินไป ถ้าจะเปลี่ยนแปลงอะไร ต้องใช้เวลาแก่ ผู้ปฏิบัติงานในการปรับเปลี่ยนนั้นๆ อย่างเพียงพอ

6. ให้มีการทำงานเป็นทีมเดียวกัน (Working as A Team) ขององค์การ ไม่แยกตัวมา ทำตามลำพัง เพื่อการรวมพลังของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียว มุ่งสู่ความสำเร็จของการ ดำเนินงานร่วมกัน ของทั้งองค์การ

7. จัดระบบการติดต่อสื่อสาร ให้รวดเร็ว ทัวถึง ถูกต้อง เพียงพอ และ ทันเวลา

8. ต้องควบคุมให้เป็นไปตาม “เวลา” ที่กำหนดไว้ อย่างเคร่งครัด

กิจกรรมหลักของการดำเนินงานตามแผน

มี 3 กิจกรรม ตามระยะเวลา คือ

1. การเตรียมการก่อนเริ่มดำเนินงาน
2. การดำเนินงาน
3. การสรุปผลการดำเนินงาน

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะการเตรียมการก่อนดำเนินงาน (Preparing phase)

เริ่มต้น เมื่อแผนงานได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้ว จนถึง กำลังจะลงมือดำเนินงาน มี กิจกรรมที่สำคัญ 8 กิจกรรม คือ

1. การมอบหมาย/แต่งตั้ง ผู้รับผิดชอบแผนงาน

1.1 ควรอย่างยิ่ง ที่จะทำคำสั่งแต่งตั้ง เป็นลายลักษณ์อักษร จากผู้มีอำนาจ อย่าง น้อย คือ จากหัวหน้าหน่วยงาน

1.2 ควรจะมีผู้รับผิดชอบมากกว่า 1 คน แบ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และ ผู้รับผิดชอบ รอง เพื่อมิให้เกิดความเสียหาย ถ้าต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบ ในระหว่าง การดำเนินงาน

1.3 ระบุหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และ ให้หัวหน้าหน่วยงานนั้น เป็นผู้รับผิดชอบ แผนงานและการดำเนินงานตามแผน โดยตำแหน่ง และระบุอยู่ในคำสั่งแต่งตั้งด้วย ดังนั้น ไม่ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวหัวหน้าหน่วยงานประการใดก็ตาม ผู้ที่มาเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

คนใหม่นั้น ก็จะต้องเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ตลอดไป จนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์แผนงาน โดยผู้รับผิดชอบ ให้รู้และเข้าใจแผนงานอย่างลึกซึ้ง ทุกแง่ทุกมุม กิจกรรมนี้จะง่ายขึ้น ถ้าผู้รับผิดชอบแผนงานได้มีส่วนร่วมใน “การวางแผนงาน” ตั้งแต่ในระยะแรกๆ

3. การคัดเลือกทีมงาน เพื่อบริหารจัดการแผนงานนั้น โดย “ผู้รับผิดชอบ” เป็นผู้คัดเลือก ทาบทาม กับผู้ที่มาร่วมทีม แล้วควรมีคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้บริหารหน่วยงานด้วย เพื่อเป็นการให้เกียรติแก่ผู้ที่จะมาเป็นทีมงาน ให้เป็นที่รับรู้และยอมรับโดยทั่วกัน และ ยังเป็นการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ให้กับผู้ที่มาเป็นทีมงานด้วย แล้วทีมงานนั้น จะมาช่วยกันวางระบบและวิธีการ ในการดำเนินงาน และ การบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ทำให้มั่นใจได้ว่า แผนงานและการดำเนินงานตามแผนงานนั้นๆ จะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูง ได้อย่างแน่นอน

4. การวางแผนปฏิบัติการของทีมงาน ให้ชัดเจน แน่นนอน และ วิเคราะห์ผู้รับผิดชอบแต่ละคนในทีมงานของเรา ว่า มีความรู้ ความสามารถ เพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างดีและมีประสิทธิภาพสูง หรือไม่ ทั้งความรู้ ความสามารถรายบุคคล ที่จะต้องรู้ และ ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทีมงานที่ดี ถ้ายังไม่เพียงพอ ต้องรีบดำเนินการพัฒนาบุคคลนั้นอย่างตรงจุด และได้ผลดี ในทันที

5. การจัดเตรียมพัสดุและเงิน ที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน ให้พร้อม ทั้งจำนวน คุณภาพ และ สามารถนำมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ

6. การประสานงาน กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้รู้ เข้าใจ และ สามารถให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และ ทันเวลา

7. การประชาสัมพันธ์ ให้กลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้รู้ และ เกิดทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานตามแผนงาน นำไปสู่การให้ความร่วมมือที่ดีในการดำเนินงานนี้ และงานที่เกี่ยวข้อง ในโอกาสต่อไป ทั้งทางตรงและทางอ้อม

8. การทดลองปฏิบัติหรือการซ้อมปฏิบัติ ก่อนดำเนินงานจริง เป็นสิ่งที่ดีมาก ถ้าสามารถจัดให้มีขึ้นได้ ตามคำกล่าวที่ว่า “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็น ไม่เท่ามือคลำ สิบมือคลำยังไม่เท่าลงมือทำเอง”

การทดลองปฏิบัติหรือการซ้อมปฏิบัติก่อนดำเนินงานจริงนั้น จะช่วยให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญ และสามารถประสานการดำเนินงานให้เหมาะสมและราบรื่นได้มากขึ้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับทีมงาน

ในการดำเนินงานตามแผนงานนั้น ถ้าทำโดยลำพังเพียงคนเดียว ก็จะไม่ยุ่งยากนัก แต่ในสภาพความเป็นจริงของการทำงานทั้งหลายนั้น จำเป็นต้องปฏิบัติโดยบุคคลหลายๆคน ดังนั้น จึงต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงสมควรอย่างยิ่ง ที่จะต้องรู้และมีทักษะ (Skills) ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทีมงานที่ดี 21 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะการประชุมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Meeting)
2. ทักษะการระดมความคิด (Brainstorming)
3. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)
4. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leader) การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) อย่างแนบเนียน สง่างาม มีประสิทธิภาพ และ ทักษะการเป็นผู้ตาม (Follower) ที่ดี
5. ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication)
6. ทักษะการประสานงาน (Coordinating)
7. ทักษะการจูงใจ (Motivation)
8. ทักษะการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)
9. ทักษะการสร้างทีม (Team Building)
10. ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team Working)
11. ทักษะการสร้าง เพิ่ม และเสริมพลัง (Empowerment)
12. ทักษะการบริหารเวลา (Time Management)
13. ทักษะการประชาสัมพันธ์ (Public Relations)
14. ทักษะการบริหารความเครียด (Stress Management)
15. ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
16. ทักษะการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
17. ทักษะการบริหารโครงการ (Project Management)
18. ทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร (Analysis & Synthesis of Data and Information)

19. ทักษะการบริหารคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง (Quality Management & Continuous Quality Improvement: CQI)

20. ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

21. ทักษะการบริหารและการพัฒนาตนเอง (Self Management & Self Improvement)

ฯลฯ

สมาชิกของทีมงาน ผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน “ทุกคน” ควรอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนให้สามารถปฏิบัติทักษะที่กล่าวมานี้ ได้อย่างคล่องแคล่ว เชี่ยวชาญ สามารถประยุกต์/ใช้ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง ในทันที ในทุกๆสถานการณ์ ทักษะดังกล่าวนี้ เป็นทักษะแบบเดียวกันกับทักษะของผู้นำและผู้บริหาร จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนา “ทีมงานที่ดี” นั้น คือ การพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ให้สามารถเป็นผู้นำ ในการนำแผนงาน ไปดำเนินการ

ระยะการดำเนินงาน (Implementing phase)

เริ่มตั้งแต่ ลงมือทำกิจกรรมแรก จนถึง วัน/เวลา ที่สิ้นสุดการดำเนินงาน มีกิจกรรมที่สำคัญ 6 กิจกรรม ดังนี้

1. การสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงาน ในเชิงธุรกิจใช้คำว่า “เปิดตัว (Opening ceremony)” เพื่อให้ ลูกค้า (Customers) ได้รู้และเกิดความสนใจ อยากที่จะมาใช้บริการ และ ให้ผู้ปฏิบัติงาน (Providers) เกิดความภูมิใจในสิ่งที่ตนเองกำลังจะปฏิบัติ เป็นการวางรากฐานความรักในงานที่ทำ คือ จันทะ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผน

2. การปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน ให้ได้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในการทำงาน “แต่ละครั้ง” ในแต่ละวัน ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

2.1 การตรวจสอบความพร้อมก่อนเริ่มทำงาน และ ดำเนินการแก้ไขทันที หากพบความไม่พร้อม เพื่อให้ยังคงสามารถดำเนินการได้ในขอบเขตและข้อจำกัดต่างๆ โดยมุ่งให้เกิดผลเสียน้อยที่สุด ในบางงานอาจต้องมีการตรวจสอบความพร้อมเป็นระยะๆ ในระหว่างการทำงานในแต่ละวัน เพิ่มขึ้นด้วย

2.2 การลงมือปฏิบัติทุกๆกิจกรรม ด้วยสติสัมปชัญญะที่แน่วแน่ มั่นคง และมุ่งมั่น ให้ได้ผลดี ไม่เกิดความเสียหาย และมีประสิทธิภาพ มากที่สุด

2.3 การประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง (Self Assessment) “ทุกครั้ง” ที่ทำ และนำผลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข ในการทำครั้งต่อไป ให้ดียิ่งๆ ขึ้น ด้วยตนเองเป็นคนแรก

2.4 การประเมินและสรุปผลการดำเนินงานก่อนเลิกงานในแต่ละเวร/วัน โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรสั้นๆ เท่าที่จำเป็น และวางแนวทางการทำหรือการดำเนินงานในวัน/เวรต่อไป ให้เหมาะสม มีประสิทธิผลดี และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

3. การติดตาม ดูแล สนับสนุน และช่วยเหลือ ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถและเวลา กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และทีมผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนงาน ประกอบด้วย

3.1 การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน เช่น คน เงิน ของ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ อย่างถูกต้อง ถูกใจ ถูกเวลา ถูกสถานที่ ถูกคน และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ของทั้งทีมงาน และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกคน

3.2 การดูแลให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้รู้สึกอบอุ่นใจ มั่นคง เชื่อมั่น และปลอดภัย

3.3 การช่วยเหลือ ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องพะว้าพะวง สามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับการทำงาน ได้อย่างเต็มที่

4. การควบคุมการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ร่วมกันระหว่างผู้บริหารทุกระดับ กับ ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

4.1 การควบคุมตนเองของผู้ปฏิบัติงาน (Self-Control) ให้ทำงานและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความระมัดระวัง ไม่ประมาทในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ เน้นการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาด และการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ด้วยวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูง ในทันที แต่ต้องไม่ผลีผลามกระทำการแก้ไข จนเกิดความยุ่งเหยิง หรือปล่อยไว้จนความผิดพลาดนั้น ลุกลามบานปลายไป จนยากต่อการแก้ไข

4.2 การประเมินผลเป็นระยะๆ ขณะดำเนินงาน (Formative Evaluation) ทั้งผลการดำเนินงานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ มาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานช่วงต่อๆมา ให้ดีขึ้น และให้จัดทำเป็นรายงานส่งให้ผู้บริหารรับทราบ “ทันที” ทุกครั้ง

4.3 การแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่กำหนดไว้ (Corrective Action) ให้ยังคงได้ผลดี ไม่เกิดผลเสียต่อกิจกรรมที่จะทำต่อๆมา และยังคงมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมั่นคง เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานร่วมกับผู้บริหาร

5. การสร้างความประทับใจเมื่อจะสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน เกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ได้ร่วมมือร่วมใจกันทำมาตั้งแต่ต้น ส่งเสริมความรักความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างเสริมการเรียนรู้ และประสบการณ์การทำงาน ทั้งรายบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผน กิจกรรมนี้ สามารถจัดทำได้ในหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสมของกาละ เทศะ สถานที่ บุคคล และ ลักษณะงาน อาทิเช่น:-

5.1 การเลี้ยงฉลอง

5.2 การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานให้เป็นที่ทราบทั่วกัน

5.3 การมอบรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.4 การรวบรวมความประทับใจ อาทิเช่น เรื่องเล่า ภาพถ่าย วีดีโอ เป็นต้น

6. การบันทึกข้อมูลของสิ่ง/เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ไว้เป็นระยะๆ ขณะดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ (Soft information) ของการสรุปผลการปฏิบัติงาน และสิ่งที่เกิดขึ้น ข้อมูลนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์และอธิบายผลการดำเนินงาน สมบูรณ์ขึ้น เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผน ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่

6.1 ข้อมูลของสิ่ง/เหตุการณ์ ที่ส่งเสริมการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การมาตรวจเยี่ยมของผู้บริหารระดับสูง ฯลฯ ที่เกิดขึ้น โดยบรรยายลักษณะ และอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ให้ครบถ้วน ชัดเจน ตามวัน-เวลา ที่เกิดขึ้นจริง

6.2 ข้อมูลของสิ่ง/เหตุการณ์ ที่ขัดขวางการดำเนินงาน เช่น ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยบรรยายลักษณะ และอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ให้ครบถ้วน ชัดเจน เช่นเดียวกัน

6.3 ข้อมูลของวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ทำไป และผลการแก้ปัญหา ทั้งผลทางบวก และผลทางลบ

6.4 ภาพถ่ายของกิจกรรม บุคคล สิ่ง/เหตุการณ์ และ วิธีการ ในการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้น อย่างต่อเนื่อง ทั้งภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว เพื่อบันทึกความทรงจำที่ดีและมีคุณค่ายิ่งของการดำเนินงาน เป็นการบันทึกข้อมูลที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก และ ไม่แพง

การบันทึกข้อมูลของสิ่ง/เหตุการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนี้ ควรบันทึกไว้ทันที ไม่ควรทิ้งไว้เกิน 7 วัน หลังเกิดเหตุการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ ควรรวบรวมไว้ในที่เดียวกันอย่างปลอดภัย ก่อให้เกิดสะดวกในการบันทึกเพิ่มเติม และ การนำมาศึกษาทบทวน ในภายหลัง

ระยะการสรุปผลการดำเนินงาน (Concluding phase)

เป็นกิจกรรมสุดท้ายของการดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อกิจกรรมนี้ โดยการรวบรวม สรุป และจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และ ผู้ที่จะมาศึกษา/ต่อยอด/ขยายผล ในภายหลัง หรือผู้ที่มารับช่วงการดำเนินงานต่อ ได้รับรู้ว่า ได้มีการทำอะไรไปแล้วบ้าง ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ทำโดยใคร ได้ผลเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง แก้ไขอย่างไร ผลการแก้ไขเป็นอย่างไร ได้นำไปใช้ประโยชน์อะไรบ้าง อย่างไร และ ควรนำไปพัฒนา/ขยายผล/ต่อยอด และ ประยุกต์/ใช้ ต่อไปอย่างไร ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดความคุ้นเคยมากขึ้น ในสิ่งที่ได้ลงทุนไปแล้วในการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมทั้งการถอดบทเรียนต่างๆ ให้เป็น Knowledge Asset

การให้รางวัล (Rewarding)

รางวัล (Reward) คือ สิ่งตอบแทนการทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอกกาย เช่น เงิน สิ่งของ ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง สิทธิพิเศษ สวัสดิการ ฯลฯ
2. รางวัลภายในกาย เช่น ความภาคภูมิใจ ความปีติ ความสุขใจ การได้รับการยอมรับนับถือ ฯลฯ

การให้รางวัล มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. บุคคลแต่ละคน ต้องการรางวัลที่เฉพาะ ตามความต้องการ “ในขณะนั้น” ของเขา
2. รางวัลนั้น ต้องมีคุณค่าสูงในความรู้สึกของผู้รับรางวัล
3. ต้องเน้นคุณค่าของรางวัล ให้สูงส่งในขณะที่ให้รางวัล ให้ผู้รับเกิดความภาคภูมิใจ
4. ต้องยุติธรรม เสมอภาค เป็นที่ยอมรับของทุกคนที่เกี่ยวข้อง
5. ก่อให้เกิดความรัก ความสมัครสมานสามัคคี ในหมู่คณะ และ เกิดการเพิ่มคุณภาพของบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร

ลักษณะของรางวัลที่ดี มีดังนี้

1. มีคุณค่าสูง ในความรู้สึกของผู้รับ
2. ส่งเสริมและผูกพัน กับความสำเร็จ และ ความก้าวหน้า ขององค์กร
3. มองเห็นได้ สัมผัสได้ โดยง่าย

4. เป็นที่ต้องการของผู้รับจำนวนมาก และ สามารถให้ได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่สูญเสียคุณค่า แม้มีการให้หลายๆครั้ง

5. ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยก ความเสียขวัญ เสียกำลังใจ ในองค์กร

6. ให้แล้วคุ้มค่า

วิธีการให้รางวัล มีมากมาย สามารถสรุปได้เป็น 3 วิธี คือ

1. การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน หรือรายได้ เช่น

1.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน จะได้ผลมากในบุคคลที่มีความต้องการ (Need) ระดับเริ่มต้น ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ แต่ถ้าจะใช้กับบุคคลที่มีเงินเดือนสูงหรือความต้องการระดับสูง ต้องแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับการยกย่อง หรือ Recognition อย่างตรงค่า คุ้มค่าไปด้วยเสมอ

1.2 การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ (Pay for Performance: P4P) โดยจ่ายตามผลงานที่ทำ ทำมากได้มาก

1.3 การให้โบนัส ตามผลกำไรที่องค์กรได้รับในแต่ละปี

1.4 การให้รางวัลกับกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ตามผลงาน และ การเพิ่มผลผลิต

1.5 การให้รางวัลเป็นหุ้นขององค์กร

1.6 การขึ้นเงินเดือนที่จ่ายรวมครั้งเดียว เช่น ขึ้นเงินเดือน เดือนละ 500 บาท ใน 1 ปี ได้ 6,000 บาท ก็จะจ่ายให้ทั้ง 6,000 บาทเลย จะดูมีค่ามากกว่า การจ่ายให้ครั้งละ 500 บาท เป็นต้น

2. การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือรายได้ เช่น

2.1 การให้ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง ให้เป็นที่ทราบอย่างชื่นชม โดยทั่วกัน

2.2 การได้รับความไว้วางใจ จากผู้บังคับบัญชา

2.3 การยกย่องผลงาน โดยจารึก หรือทำให้ปรากฏไว้ในองค์กรตลอดไป (Hero, Hall of Fame)

2.4 การชมเชยด้วยวาจา และ การแสดงออก ที่เหมาะสม ตามกาละ เทศะ

3. การให้รางวัลแบบเลือกได้ (Flexible Reward)

เป็นการให้ผู้รับรางวัล พิจารณาเลือกรางวัลที่ตนเองต้องการมากที่สุด อาทิเช่น เงิน ก่อน เงินสะสม สวัสดิการรักษายาบาล รถยนต์ บ้าน การประกันชีวิต วันหยุด หุ่น ฯลฯ

ข้อสังเกตในการให้รางวัล

เพื่อให้การให้รางวัล เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพสูง จึงขอให้ข้อสังเกต ดังนี้

1. เงิน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูง สามารถป้องกันความไม่พึงพอใจได้ แต่ไม่สามารถใช้เป็นแรงจูงใจได้มากมายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงๆ แต่ก็ยังคงสามารถใช้ได้อยู่เสมอ ด้วย “เทคนิคที่ดี” ของผู้ให้
2. การยกย่อง ชมเชย เมื่อใช้บ่อยเกินไป จะสูญเสียคุณค่า จากความซ้ำซาก
3. ทุกครั้งที่ให้รางวัล จะต้องสร้างสถานการณ์และการแสดงออกถึงการยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ได้รับรางวัล ให้ผู้ได้รับเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและสุขใจต่อรางวัลนั้น และให้บุคคลอื่นยอมรับและแสดงความชื่นชมต่อผู้ได้รับ อย่างจริงจังด้วย
4. ต้องตั้งมาตรฐานการให้รางวัล ให้ถูกต้อง และ เหมาะสม สามารถทำได้ เป็นที่ยอมรับของพนักงาน/ผู้ปฏิบัติงาน และต้องเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานเป็นประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ทุกสัปดาห์ หรือ ทุกเดือน ตัวมาตรฐานนั้นปรับเปลี่ยนได้ แต่อย่าเปลี่ยนแปลงมาตรฐานให้ยากขึ้นโดยไม่มีเหตุผลอันควร เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจที่รุนแรงได้
5. หัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การให้รางวัลได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูง จึงต้องฝึกอบรม ให้เขาสามารถมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมระบบการให้รางวัล ให้เข้มแข็ง และมีค่า ยิ่งๆ ขึ้น ทั้งต่อผู้รับ และ ต่อองค์กร
6. การให้รางวัล ต้องทั่วถึง ตลอดทั้งองค์กร ทุกคนสามารถหรือมีโอกาสที่จะได้รับรางวัลนั้น เท่าเทียมกัน

สรุปการดำเนินงานตามแผน

การดำเนินงานตามแผน เป็นกระบวนการ ในการนำ “แผนงาน” ที่ได้กำหนดไว้ ไปดำเนินการให้ได้ผลดีที่สุด ประกอบด้วย 4 กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1. การเตรียมการก่อนดำเนินงาน ให้มีความพร้อมในทุกๆด้าน เป็นการลดความเสี่ยงหรือผลที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้น
2. เน้นการเริ่มต้นดำเนินงานที่ดี ให้เกิดความมั่นใจ ดังคำกล่าวที่ว่า เริ่มต้นดีมีชัยไปกว่าครึ่ง (Good start is half done)
3. ให้มีการติดตามงาน (Monitoring and Evaluation: M&E) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มขวัญกำลังใจ ลดปัญหาอุปสรรค และ สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน ตลอดเวลา
4. การแก้ปัญหาในการทำงาน เน้นการป้องกันการเกิดปัญหา ด้วยการลดปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้เกิดภาวะแทรกซ้อนหรือสิ่งไม่พึงประสงค์ และ เตรียมการแก้ปัญหา ว่า ถ้าเกิดขึ้นจะ

ดำเนินการอย่างไร ให้เกิดผลเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งการแก้ปัญหาให้มันเป็นโอกาสในการพัฒนา (Change Problem into Opportunity for Improvement) อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง

IV. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating)

การประเมินผลการดำเนินงาน คือ กระบวนการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใดที่ผ่านมา ว่า มีความหมายและมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Evaluating is a working process to analyze and to summarize the passing work for depict the degree of achievement and the value)

จากความหมายนี้ การประเมินผลการดำเนินงาน มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และ ต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง ในการดำเนินการ

2. ผลการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด จะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

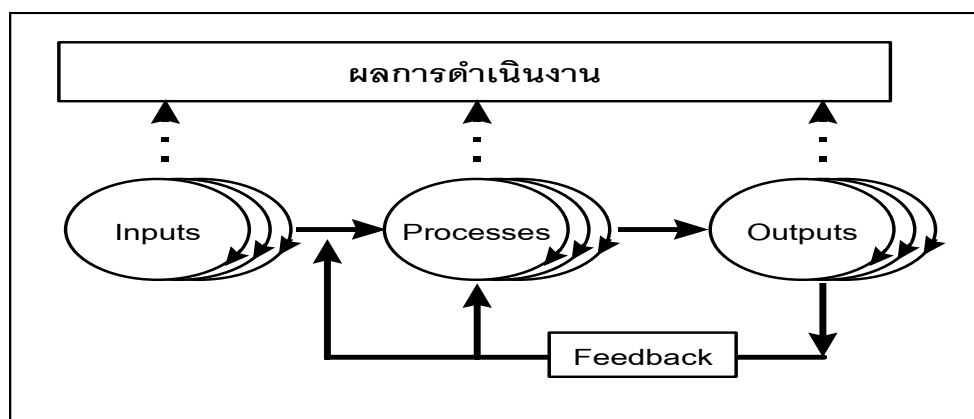
2.1 ผลการใช้ทรัพยากรคน เงิน ของ ที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน (Inputs)

2.2 ผลของกระบวนการดำเนินงานที่ได้กระทำไป (Processes) ทั้งในแต่ละครั้งที่ทำในแต่ละช่วงเวลา และ ในภาพรวม

2.3 ผลที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน (Outputs) ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

2.4 ผลที่ได้จากกระบวนการสะท้อนกลับ (Feedbacks) ของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละครั้งที่ทำ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน

ทั้ง 4 ส่วนนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาที่มีการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด การดำเนินงานทั้งหลายเหล่านี้ จึงมีลักษณะเป็นเกลียวสว่าน (Spiral) ตามมิติเวลา ไม่ใช่เป็นเพียงวงกลมหรือวงรีเพียงวงเดียว เนื่องจากในการดำเนินงานของงานหนึ่งงานนั้น จะประกอบด้วยกิจกรรม (Activity) ต่างๆมากมาย มา “ทำ” อย่างต่อเนื่องกัน โดยในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ ต่างก็มี Inputs Processes Outputs และ Feedbacks ของตนเอง จึงเขียนเป็นวงรีซ้อนๆกัน ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กระบวนการ “ทำ” งาน และ ผลการดำเนินงาน

3. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการกระทำต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต เสร็จสิ้นไปแล้ว ผ่านมาแล้ว ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จึงต้องตั้งมั่นอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง (Fact) ให้มากที่สุด ไม่ควรใช้ความคิดเห็น อารมณ์ และความรู้สึก ของแต่ละบุคคล มาทำให้ การประเมินผลการดำเนินงานนั้น เบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง จนไม่น่าเชื่อถือ ทั้งตัว ข้อมูล ความหมาย การวิเคราะห์ การแปลผล การอธิบาย การอภิปราย และ การให้ ข้อเสนอแนะ

4. การประเมินผลการดำเนินงาน ต้องการทราบความหมายและคุณค่าของผลการ ดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัด (Indicators) และ มีสิ่งเปรียบเทียบ (Comparison) ว่า การดำเนินงานและผลการดำเนินงานนี้ มีความหมายและมีคุณค่า มากน้อยเพียงใด โดย สามารถระบุได้อย่างชัดเจน แน่นนอน เป็นที่ยอมรับในวงของการดำเนินงาน และการ ประเมินผลการดำเนินงาน และ ไม่ยุ่งยากมากในทางปฏิบัติ

5. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลา และมีค่าใช้จ่าย จึงต้อง จัดสรรเวลา และ งบประมาณ ไว้ให้เพียงพอ ตั้งแต่แรก มิฉะนั้นจะไม่ได้ทำ หรือได้ทำ แต่ไม่มีคุณภาพมากพอ หรือ มีคุณภาพต่ำจนไม่น่าเชื่อถือ

ความสำคัญของการประเมินผลการดำเนินงาน สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่จะบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นอย่างไร ดี เหมาะสม และ มีคุณค่า มากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง ต่อการตัดสินใจของผู้มีอำนาจ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการที่จะดำเนินงานต่อไปหรือไม่ ถ้าจะดำเนินงานต่อไปควรปรับปรุง

อะไร การนำไปพัฒนา/ใช้ประโยชน์ ควรทำอะไร อย่างไร และ การประยุกต์/ใช้ ให้คุ้มค่า ยิ่งๆขึ้นนั้น ควรทำอย่างไร

2. เป็นสิ่งที่จะทวีความสำคัญยิ่งๆขึ้น ต่อการบริหาร ของ “ทุกงาน” ในอนาคต เพราะ ต้องใช้เวลา และ มีค่าใช้จ่าย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่า ในการดำเนินงานทุกเรื่อง ประกอบกับต้องแข่งขันกับผู้อื่นหรือองค์กรอื่น ซึ่งในการนี้ จำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ เพียงพอ และ ทันเวลา เพื่อให้องค์กรหรือบริษัทหรือกิจการ สามารถปรับตัวได้ อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และ ทันท่วงที ในการที่จะดำเนินงานต่อไป โดยสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

3. เป็นสิ่งที่นักบริหารทุกคน ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ และ ใช้ในการบริหารงาน/หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

4. เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่ “ข้อมูล” ที่ผู้ให้งบประมาณหรือผู้บริหาร ต้องการทราบ ซึ่งจะออกมาในรูปของ “รายงานผลการดำเนินงาน” ของงานนั้นๆ

5. ช่วยลดความเสียหาย และการสูญเสีย ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ทั้งการบริหารงาน การบริหารองค์การ และการพัฒนาคน โดยใช้ “งาน” เป็นศูนย์กลาง

ประเด็นในการประเมินผลการดำเนินงาน มี 4 ประเด็นสำคัญ คือ

1. การประเมิน “ผล” ของการดำเนินงานโดยตรง (Direct Outcomes) ได้แก่ การวิเคราะห์และสรุปผลว่า การใช้ทรัพยากรทั้งหลาย (Inputs) กระบวนการปฏิบัติงานที่ได้ทำไป (Processes) และ ผลที่ได้จากการปฏิบัติทั้งหลาย (Outputs) นั้น เมื่อพิจารณาและเปรียบเทียบกับแผนงานที่ได้ตั้งไว้ เป็นอย่างไร ในสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความตรง (Relevancy) ตามเนื้อหาที่เป็นหัวใจสำคัญของงานนั้นๆ ว่า ทำได้ตรงหรือไม่ เพียงใด และ เพราะอะไร

1.2 ความพอเพียง (Adequacy) ของการดำเนินงาน ว่า ทำมากเกินไป หรือน้อยเกินไป หรือไม่ ในการที่จะทำให้เกิดผลตามเนื้อหาที่เป็นหัวใจสำคัญของงาน ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการดำเนินงาน ว่า ได้ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือไม่ เพียงใด และ เพราะอะไร

1.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการดำเนินงาน ว่าทำได้มาก-น้อย เพียงใด ด้วยทรัพยากรทั้งหลายที่ได้ใช้ไป คุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด และ เพราะอะไร

2. การประเมิน “ผล” ทางอ้อมที่ได้รับจากการดำเนินงาน (Indirect Outcomes) ได้แก่ การวิเคราะห์และสรุปผลว่า นอกจากผลการดำเนินงานโดยตรงที่ได้รับแล้ว ยังได้รับอะไรอีก ทั้งผลดีและผลเสีย สิ่งที่ได้นั้น มีลักษณะอย่างไร มีคุณค่าอะไร เพียงใด มีมูลค่าคิดเป็นตัวเงิน มากน้อยเพียงใด และ เพราะอะไร จึงได้รับผลทางอ้อมอย่างนั้น

3. การประเมินประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน (Experiences) ได้แก่ การวิเคราะห์และสรุปผลว่า ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารงาน/หน่วยงาน/องค์กร และ ผู้บริหารของพื้นที่ดำเนินงาน ได้รับประสบการณ์ คือ สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการที่ได้กระทำไปนั้น มีอะไรบ้าง อย่างไร ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

4. การประเมินผลประโยชน์ (Benefit) ที่ได้รับจากการดำเนินงาน และการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานนั้นๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Utilizing) ทั้งที่ได้นำไปใช้แล้ว และที่ควรนำไปใช้ในโอกาสต่อไป รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะ (Recommendation) ที่ดี ชัดเจน ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการข้อเสนอแนะ ที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูง จำแนกข้อเสนอแนะเหล่านี้เป็น 2 กลุ่ม คือ

4.1 กลุ่มข้อเสนอแนะ เพื่อการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ สำหรับบุคคล/หน่วยงาน ดังต่อไปนี้

4.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งทั่วไปและเฉพาะกลุ่ม

4.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารงาน ทั้งทั่วไป เฉพาะกลุ่ม และเฉพาะระดับ

4.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ

4.1.4 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน/องค์กร ผู้เป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบ“งาน”

4.1.5 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน/องค์กร อื่นๆ

4.1.6 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคลทั่วไป

4.2 กลุ่มข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อไป

4.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานนี้หรืองานในลักษณะเดียวกันนี้

4.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนางานอื่นๆ

4.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ตัวชี้วัด (Indicator) ของแต่ละกิจกรรม

ผู้ประเมินผลการดำเนินงาน จะต้องวิเคราะห์และสรุปว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Working Indicators) ที่เหมาะสม น้อยที่สุด วัดได้สะดวก คุ่มค่าที่สุด และ เป็นที่ยอมรับของ

วงการและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติ นั้น มีอะไรบ้าง มีกี่ตัว โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การคัดเลือก และ การสรุปผล ดังนี้

1. รวบรวม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางทฤษฎี (Theoretical Working Indicators) โดยทั่วไปแนะนำให้ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นอัตรา (Rate) หรือ อัตราส่วน (Ratio) หรือ ค่าเฉลี่ย (Average) มากกว่าจะใช้ตัวชี้วัดที่เป็นเพียงจำนวนนับ (Number) ของผลการดำเนินงานที่ทำได้ โดยจำแนกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

1.1 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน Inputs เช่น ร้อยละของกำลังคนหรือแรงงานคนที่ใช้ในการ “ทำ”งาน (วัดเป็น Man-hour หรือ Man-minute หรือ Man-second); ร้อยละของจำนวนเงินที่ใช้; ร้อยละของจำนวนวัสดุที่ใช้; ร้อยละของกำลังแรงงานเครื่องจักรที่ใช้ (วัดเป็น Machine-hour หรือ Machine-minute หรือ Machine-second) ฯลฯ โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน หรือ เทียบกับประชากรที่รับผิดชอบ หรือ งบประมาณที่ได้รับ หรือ บุคลากรผู้ปฏิบัติ หรือ กำลังแรงงานเครื่องจักรที่สามารถใช้งานได้ หรือ มาตรฐานที่กำหนดโดยองค์กรวิชาชีพ

1.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน Processes เช่น ร้อยละของกิจกรรมที่ทำได้ ร้อยละของอุปสรรคข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น ร้อยละของความผิดพลาดจากการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนงาน หรือ เปรียบเทียบกับมาตรฐานทางวิชาการ

1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน Outcomes ที่เป็นผลการดำเนินงานทางตรง (Outcomes จำแนกต่อไปอีกตามระยะเวลาของผลที่เกิดขึ้นเป็น 3 ระยะ คือ Output, Effect, และ Impact โดย Output = Immediate Outcomes หรือผลที่เกิดขึ้นทันทีที่ทำ, Effect = Intermediate Outcomes หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาหลังจากที่ทำไปแล้ว และ Impact = Late Outcomes หรือผลกระทบในระยะยาวที่เกิดขึ้นจากการทำ) จำแนกผลการดำเนินงานทางตรงเหล่านี้ ออกได้เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1.3.1 ตัวชี้วัดด้านปริมาณงาน (Quantity Indicators) เช่น ในงานบริการสุขภาพอนามัยนั้น ตัวชี้วัดระดับ Outputs ได้แก่ ร้อยละหรืออัตราส่วน ของจำนวนผู้มารับบริการ; ร้อยละของจำนวนผู้ได้รับการเยี่ยมบ้าน ฯลฯ ในด้านตัวชี้วัดระดับ Effect ได้แก่ ร้อยละของจำนวนผู้มารับบริการที่มีความรู้และหรือพฤติกรรมที่ดีขึ้น ฯลฯ และ ในด้านตัวชี้วัดระดับ Impact ได้แก่ ร้อยละของจำนวนผู้มารับบริการที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ฯลฯ เป็นต้น

1.3.2 ตัวชี้วัดด้านคุณภาพงาน (Quality Indicators) เช่น อัตราความถูกต้อง อัตราความครบถ้วน อัตราความทันเวลา ฯลฯ ทั้งในระยะ Inputs, Processes และ Outputs

1.3.3 ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Satisfaction Indicators) เช่น อัตราความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับของผู้มารับบริการ อัตราความพึงพอใจต่อการให้บริการของผู้ปฏิบัติงาน อัตราความพึงพอใจต่อผลการให้บริการของผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้บริหารองค์กร อัตราความพึงพอใจต่อการให้บริการของประชาชนในชุมชน ระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้เกี่ยวข้อง ฯลฯ

1.3.4 ตัวชี้วัดด้านระยะเวลาและแรงงานที่ใช้ ในการดำเนินงาน หรือให้บริการ (Time and Labor-force Indicators) เช่น ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ 1 ครั้ง (seconds) แรงงานเฉลี่ยที่ใช้ในการให้บริการ 1 ครั้ง (man-seconds)

1.3.5 ตัวชี้วัดด้านเศรษฐศาสตร์ในการดำเนินงาน (Economics Indicators) เช่น ต้นทุนเฉลี่ย (Average cost) และ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของกิจกรรมการบริการ ในแต่ละกิจกรรม; อัตราผลกำไร (Profit rate); อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment rate: ROI); อัตราส่วนต้นทุนต่อผลตอบแทน (Cost/Benefit ratio หรือ C/B ratio); อัตราประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Efficiency rate); จำนวนแรงงานเฉลี่ยต่อวันที่สามารถประหยัดได้ในการให้บริการ อัตราผลตอบแทนจากการลดภาวะแทรกซ้อน ฯลฯ

1.4 ตัวชี้วัดด้าน Outcomes ที่เป็น “ผลทางอ้อม” ที่ได้รับการดำเนินงาน ซึ่งแต่ละผลทางอ้อมที่ได้รับนั้น สามารถจำแนกย่อยลงไปอีกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1.4.1 ตัวชี้วัดแต่ละผลทางอ้อมที่ได้รับนั้น ด้านปริมาณงาน

1.4.2 ตัวชี้วัดฯ ด้านคุณภาพงาน

1.4.3 ตัวชี้วัดฯ ด้านผลตอบแทน (Benefit) ทั้งที่เป็นตัวเงิน และ ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความสุขใจ ความสบายใจ ความไม่เครียด ความภาคภูมิใจ ฯลฯ เป็นต้น

1.5 ตัวชี้วัดฯ ด้านประสิทธิผลที่ได้รับการดำเนินงาน ซึ่งแต่ละประสิทธิผลที่ได้รับนั้น สามารถจำแนกย่อยเป็นอีก 3 ด้าน ได้แก่

1.5.1 ตัวชี้วัดด้านปริมาณของประสิทธิผล

1.5.2 ตัวชี้วัดด้านลักษณะของประสิทธิผล เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.5.3 ตัวชี้วัดด้านผลตอบแทนของประสิทธิผล ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ให้พยายามจัดทำรายการตัวชี้วัดต่างๆ (List of Indicators) ที่ได้กล่าวมา ในทางทฤษฎี ให้ได้มากที่สุด ทั้ง 5 ด้าน ในทุกๆกลุ่ม/ด้านย่อย ซึ่งจะมีตัวชี้วัดของแต่ละ “งาน” เป็นจำนวนมาก เพื่อนำไปสู่การคัดเลือกที่ครบถ้วน

2. คัดเลือกตัวชี้วัดด้วย Exclusive Method คือ ให้นำรายการตัวชี้วัดต่างๆ ที่ได้ มาพิจารณา “ตัด” ตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มที่วัดได้ยาก และ/หรือ มีอำนาจจำแนกความแตกต่าง (Discrimination power) น้อย และ/หรือ มีความยุ่งยากในการวัดและการแปลผล ฯลฯ ออกไป ให้เหลือกลุ่มละไม่เกิน 3 ตัว จึงมีตัวชี้วัดรวมกันเพียงประมาณ $5 \times 3 = 15$ ตัว แล้วคัดเลือก “รอบสุดท้าย” ด้วยวิธีการเดียวกัน ก็จะได้ตัวชี้วัดที่ดี และ เหมาะสม ที่สุด คือ ระหว่าง $10 \pm 5 = 5 - 15$ ตัวชี้วัด ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน ในครั้งนี้

ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ของแต่ละงาน ในแต่ละช่วงเวลา

ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น ต้องกำหนด/ระบุ งานและช่วงเวลา ในการดำเนินงาน ให้ชัดเจนและแน่นอน จากประสบการณ์ของผู้เขียน พบว่า มีดัชนีชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกแล้วว่าไม่ยุ่งยากในการวัด ในการดำเนินงาน (ทำ) แต่ละครั้ง/ช่วงเวลา รวม 21 ดัชนีชี้วัด (ในวงเล็บ คือ หน่วยวัดของตัวดัชนีชี้วัด) ได้แก่

1. อัตราส่วนปริมาณงานเฉลี่ย (จำนวนงาน ต่อ ค่าใช้จ่าย 10,000 บาท)
2. อัตราส่วนปริมาณงานเฉลี่ย (จำนวนงาน ต่อ แรงงานที่ใช้ 10,000 คน-วินาที)
3. อัตราความถูกต้องเฉลี่ย ของการเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน (%)
4. อัตราความถูกต้องเฉลี่ยของการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ (%)
5. อัตราความถูกต้องเฉลี่ย ของผลงาน “ก่อน”ส่งมอบ (%)
6. อัตราความถูกต้องเฉลี่ย ของผลงานหลังส่งมอบ (%)
7. ระยะเวลาเฉลี่ยในการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง (วินาที)
8. แรงงานเฉลี่ยที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (คน-วินาที)
9. อัตราความรวดเร็วเฉลี่ยในการปฏิบัติงาน (%)
10. อัตราความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการ (%) หรือ คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย (คะแนน จากคะแนนเต็ม 10)
11. อัตราความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ให้บริการ (%) หรือ คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย
12. อัตราความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้บริหาร หรือ เจ้าของกิจการ (%) หรือ คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย (คะแนน)
13. อัตราความพึงพอใจเฉลี่ยของประชาชน หรือ ชุมชนโดยรอบ (%) หรือ คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย (คะแนน)
14. ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนเฉลี่ย ในการดำเนินงาน (บาท)
15. ผลตอบแทนเฉลี่ย ของการดำเนินงาน ต่อวัน/เดือน/ปี (บาท, %ของต้นทุน)

16. อัตราผลกำไรเฉลี่ยต่อปี ของการดำเนินงาน (%)
17. อัตราการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เฉลี่ย (%)
 - 17.1 ด้านคน
 - 17.2 ด้านเงิน
 - 17.3 ด้านของ ได้แก่ ที่ดิน พื้นที่อาคาร เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ ฯลฯ
18. อัตราส่วนประสิทธิภาพ ของการดำเนินงาน (ผลตอบแทน ต่อค่าใช้จ่าย หรือต่อต้นทุน)
19. อัตราส่วนความคุ้มค่าเฉลี่ย ของการดำเนินงาน (ผลตอบแทน ต่อ ค่าลงทุน)
20. จำนวนแรงงานเฉลี่ยต่อวันที่สามารถประหยัดได้ในการให้บริการ (คน-วินาที)
21. จำนวนต่อค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อปี (บาท) ที่สามารถประหยัดได้ จากการลงทุนพัฒนาการให้บริการ แล้วลดผลเสีย/ภาวะแทรกซ้อน ได้

ประเภท (Type) ของการประเมินผลการดำเนินงาน

จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประเมินผลระหว่างการดำเนินงานของงาน/โครงการ (Formative Evaluation) เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาโครงการและกิจกรรม ที่จะทำในช่วงต่อไป และจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การประเมินผลประเภทที่ 2 การประเมินผลประเภทนี้เป็นการประเมินผลเพื่อผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไป จะประเมินทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ทุกปี หรือ การประเมินผลเมื่อดำเนินงานไปได้ครึ่งหนึ่งของแผนงาน/โครงการ (Mid-term/project/program Evaluation)
2. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน (Summative/Final Evaluation) ของงานหรือโครงการ เป็นการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมดของงาน/โครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่า ได้ผลเป็นอย่างไร ในทุกๆด้าน ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งหลายของแผนงาน/โครงการ ว่า ได้รับประโยชน์อะไร มาก-น้อย เพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ และควรทำต่อไปหรือไม่ อย่างไร และ เพราะอะไร รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะในการนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing Recommendation) อย่างกว้างขวางและคุ้มค่าที่สุด เป็นการประเมินผลเพื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ระบบการประเมินผล (Evaluation System)

สิ่งสำคัญในการ “ทำ” งานใดๆ คือ การจัดระบบการทำงาน การประเมินผลก็เช่นเดียวกัน จึงต้องจัดระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ให้สามารถประเมินผลการ

ดำเนินงานที่ต้องการ ได้ทันทีที่ทำ อย่างครบถ้วน ตามระบบงานบริการของงานนั้น 1 วงรอบ (Cycle) อาทิเช่น การให้บริการแก่ลูกค้า (Customer) หรือบุคคล 1 คน นับตั้งแต่บุคคลนั้น เข้ามาใช้บริการจนกระทั่งบุคคลนั้นกลับออกไปจากสถานที่/หน่วยงาน ที่ให้บริการ; การให้บริการแก่ผู้ป่วย 1 คน ของโรงพยาบาล; การให้บริการแก่ผู้มาทานอาหาร 1 คน ของร้านอาหาร; การให้บริการแก่ผู้มาฝากเงิน 1 คน ของธนาคาร; การให้บริการแก่ผู้โทรศัพท์มาถามเลขหมายโทรศัพท์ 1 คน ของพนักงานองค์การโทรศัพท์; การให้บริการแก่ผู้มาสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ 1 คน ของ เจ้าหน้าที่หรือพนักงานของหน่วยงาน/บริษัท เป็นต้น การประเมินในลักษณะนี้ เป็นการประเมินเพื่อ “การพัฒนา” ตามเป้าหมายที่ว่า ทำให้ดียิ่งๆขึ้น (Do it Better and Better) ด้วยการนำผลการประเมินในแต่ละครั้ง ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานครั้งต่อไป นั่นเอง การประเมินผลเช่นนี้ เป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมของการทำงาน คือ เป็นการประเมินผล “ทุกครั้ง” ที่ทำ โดยมีเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบอกได้ว่า กิจกรรมที่ตนได้กระทำไปนั้น ดีเพียงใด และ ควรปรับปรุงแก้ไขอะไร อย่างไร ในการกระทำครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง

วิธีการ ของการประเมินผลการดำเนินงาน ในแต่ละครั้ง ดำเนินการ ดังนี้

1. ทำให้เกิด Common Value ของหน่วยงาน ในสิ่งต่อไปนี้
 - 1.1 มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Commitment to CQI)
 - 1.2 มีแนวคิดเชิงบวก (Positive Thinking) ซึ่งกันและกัน
 - 1.3 ใช้ผู้มารับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Focused)
 - 1.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน “ในปัจจุบัน” ให้ดีที่สุด (Do the Best Now)
 - 1.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self Assessment) ทุกครั้งที่ทำ
 - 1.6 ร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานเป็น “ทีมเดียวกัน (Working as A Team)”
2. จัดทำเอกสารแสดงระบบงาน และ วิธีปฏิบัติงาน ของทุกๆ งานในหน่วยงาน ให้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยผู้ปฏิบัติงานนั้น แล้วนำไปแสดงไว้ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้ในการทำงานและการนำมาทบทวน ได้โดยสะดวก และ หมั่นปรับปรุงแก้ไข ให้ชัดเจนขึ้น สะดวกขึ้น ง่ายต่อการปฏิบัติยิ่งขึ้น และได้ผลดีเยี่ยมยิ่งขึ้นไป จนถือเป็น มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP) ของงาน/หน่วยงาน/องค์การ
3. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ของแต่ละกิจกรรม “ในแต่ละครั้ง” ที่ดี คือ วัดได้ตรงตามที่ต้องการจะวัด วัดได้สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยาก

4. สร้างเครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน ของแต่ละกิจกรรม ในแต่ละครั้ง ที่วัดได้สะดวก ง่าย รวดเร็ว และ แน่นนอน ด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

5. ทดลองวัดผลการดำเนินงาน ของแต่ละกิจกรรม แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจ ในวิธีการว่า ทำได้จริงแล้ว จึงจัดทำเป็นเอกสาร “คู่มือปฏิบัติงาน” ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ถือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (SOP) ที่ได้ผ่านการนำไปใช้งานจริงแล้ว

6. ปรับปรุงวิธีการประเมินผลและสิ่งที่เกี่ยวข้อง ให้ดียิ่งๆ ขึ้น ตลอดไป

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม

การที่จะบอกได้ว่า การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม จะดีหรือไม่ เพียงใด นั้น พิจารณา จาก สิ่งต่อไปนี้

1. การมีระบบงานที่มีคุณภาพ
2. การทำตามระบบที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและมีความสุขในการทำตามระบบนั้น
3. การมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน
4. มีการเตรียมการให้พร้อมก่อนเริ่มให้บริการผู้มารับบริการ “แต่ละคน”
5. มีการปฏิบัติงาน อย่างเป็นขั้นตอน ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง อย่าง เพียงพอ และ เหมาะสม
6. ไม่มี ภาวะ / สิ่งแทรกซ้อน / อันตราย / ความเสียหาย ที่สมควรป้องกันได้
7. ผู้รับบริการ / ญาติ / ผู้พบเห็น มีความพึงพอใจ
8. มีความเรียบร้อย น่าดู ของผลงาน
9. มีการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถ นำมาใช้ประโยชน์ได้ โดยสะดวกและรวดเร็ว
10. มีการส่งต่อบริการ และ ส่งต่อการให้บริการ อย่างต่อเนื่อง ทั้งการส่งต่อภายใน หน่วยงาน และ การส่งต่อระหว่างหน่วยงาน อย่างไร้รอยต่อ (Seamless)

สรุปการประเมินผลการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) สรุปได้ ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกครั้ง ที่ปฏิบัติ กิจกรรม (Self Assessment) เป็นสิ่งที่สำคัญและมีคุณค่าสูงสุด เพราะจะนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพด้วยตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงาน (Self Improvement) ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous and Sustainable Working Improvement: CSWI) อย่างแท้จริง

2. การประเมินผลการดำเนินงาน ถือเป็นงานประจำ (Routine work) ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในหน่วยงานทุกหน่วย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ จะต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยประเมินทั้ง Inputs, Processes, และ Outputs ซึ่งต้องนำไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการทุกระดับ ทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการประจำเดือน และ แผนปฏิบัติการประจำวัน ของทุกงาน และ ทุกหน่วยงาน

3. การนำผลการประเมิน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “ทันที” นั้น เป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนการลงทุนที่มีคุณค่ายิ่ง ทั้งต่อผู้ปฏิบัติและต่อหน่วยงาน จึงสมควรอย่างยิ่งที่แต่ละหน่วยงานและแต่ละองค์การ จะต้องจัดระบบงานประเมินผลของตน ให้สามารถนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลายของตนนั้น ไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างรวดเร็วและกว้างขวางที่สุด เช่น ผลการประเมินกิจกรรมแต่ละครั้ง สามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อมาได้ทันที ซึ่งใช้เวลาเพียงไม่เกิน 3 นาที เท่านั้น เป็นต้น

4. การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมา นั้น เป็นอย่างไร ดี เหมาะสม และ มีคุณค่า มากน้อยเพียงใด

V. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing)

การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ คือ กระบวนการในการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลาย มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilizing is a working process to gain the utmost usefulness from working)

จากความหมายนี้ การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ มุ่งพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้น และได้รับจากการดำเนินงานทั้งหลาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เกิดขึ้นทันที และสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา ทั้งสิ่งที่เป็น Objective คือ สิ่ง que เห็นได้ จับต้องได้ นับได้ เช่น การกระทำ วัตถุสิ่งของที่ได้จากการกระทำ ฯลฯ และ สิ่งที่เป็น Subjective คือ สิ่ง que จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้สึก ประสพการณ์ ความสุข ความเครียด ฯลฯ

2. เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา จึงสามารถกระทำได้ทันที ทุกเวลา ทุกสถานที่ และ ทุกคนที่ปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่ม “ทำ” โดยไม่ต้องรอให้ใครมาสั่งหรือรอให้ใครมาอนุมัติ

3. มุ่งนำผลที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็นผลดี ได้ตามที่ต้องการ หรือ ผลที่ไม่ดี ไปก่อให้เกิดประโยชน์นอกวง ในการช่วย หรือ อำนวยผล ให้เกิดสิ่งที่เป็นคุณ เป็นประโยชน์ ทั้งต่อบุคคล ต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร ต่อชุมชนสังคม และ ต่อประเทศชาติ ทั้งในระยะสั้น และ ระยะยาว อย่างต่อเนื่องตลอดไป ไม่มีวันจบสิ้น

4. มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ เป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ ทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน องค์กร ประเทศชาติ ต่อบุคคล ให้มากที่สุด เร็วที่สุด ยั่งยืนที่สุด และ เกิดผลเสียน้อยที่สุด

5. ต้องมีผู้นำไปดำเนินการ ให้เกิดประโยชน์ ทั้งการคิด การพูด และ การกระทำ ในรูปแบบ ลักษณะ และ วิธีการต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีอำนาจ ไม่จำเป็นต้องรอการอนุมัติ ยกเว้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ สิทธิของบุคคล ฯลฯ ที่มีการกำหนดไว้ว่า ต้องได้รับการยินยอม หรือ อนุมัติ จากผู้มีอำนาจเสียก่อน จึงจะกระทำได้

ความสำคัญ

การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารทั้งหลาย ช่วยเพิ่มมูลค่า (Value-Added) และช่วยให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานของทุกงาน ทุกหน่วยงาน และ ทุกองค์กร สรุปได้เป็น 6 ประการ คือ

1. เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความคุ้มค่า และ ผลกำไรมากขึ้น ในการดำเนินงาน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการ “ทำ” งานทุกชนิด ทุกประเภท ไม่เฉพาะแต่การลงทุนในภาคธุรกิจหรือภาคเอกชนเท่านั้น เพราะในโลกนี้ ไม่มีอะไรที่ได้มาโดยไม่มีการลงทุน (No free in the World) จึงเป็นสิ่งที่ภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงและนำมาปฏิบัติ ให้มากขึ้น

2. เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ถูกละเลยมาตลอด เนื่องจากความจำกัดของเวลา ผู้เกี่ยวข้องมีสิ่งที่จะต้องทำมากมาย ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจึงไม่มีเวลาคิดทบทวน หาวิธีการ เพื่อการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลายนั้น ไปใช้ประโยชน์ เพราะจำเป็นต้องนำเวลาที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ สิ่งได้จากการดำเนินงานทั้งหลายเหล่านี้ จึงถูกทิ้งไว้เฉยๆ โดยไม่มีการนำไปใช้ประโยชน์ใดๆ นับเป็นความสูญเสียเปล่าที่มีมูลค่ามหาศาล

3. เป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลกำไรมากขึ้นโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม หรือ อาจจะลงทุนเพิ่มอีกเพียงเล็กน้อย จึงเป็นทางเลือกที่ผู้บริหารทุกระดับทุกคนควรพิจารณาและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการดำเนินงานและการลงทุนของหน่วยงาน/องค์กร ทั้งหลาย เป็นอันดับต้นๆ

4. เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีพลังอย่างยิ่ง สำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ ก่อให้เกิดความรู้สึกว่า ตนทำงานที่มีคุณค่า มีประโยชน์ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในการทำงาน นำไปสู่ความรักงาน มุ่งมั่นทำงาน ด้วยความสนุกสนาน เพลิดเพลิน และ สุขใจ

5. ก่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาระบบงาน และ พัฒนาระบบองค์กร อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการที่ Practical ด้วยการนำไปประยุกต์ใช้ ที่รวดเร็ว หลากหลาย และ เหมาะสมกับสถานการณ์ ในขณะนั้นๆ

6. ก่อให้เกิดผลงานทางวิชาการ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคคล ช่วยให้มี ความรู้ ประสบการณ์ และ ความเชี่ยวชาญ มากขึ้น ช่วยให้มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับ ยกย่อง และ การที่มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่าและมีคุณภาพสูง จะสามารถนำไปใช้เป็น ผลงานในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นในภาคราชการได้

สิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน (Working Outputs)

สิ่งสำคัญอันดับแรก คือ ผู้ทำ จะต้องรู้ว่า สิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน “ในแต่ละครั้ง” นั้น มีอะไรบ้าง สิ่งเหล่านั้นมี “ธรรมชาติ” เป็นอย่างไร เพื่อจะได้สามารถนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ได้ทันที อย่างเต็มที่

สิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน หรือ การ “ทำ”งาน นั้น มี 5 ประการ คือ

1. **สิ่งที่เป็วัตถุ (Object)** คือ สิ่งที่ได้ทำ และ สิ่งที่ได้จากการทำ เช่น สิ่งของ ผลิตภัณฑ์ (Product) การบริการ สิ่งก่อสร้าง คู่มือการปฏิบัติงาน ฯลฯ โดยอาจจะเป็สิ่งที่ เกิดขึ้นใหม่ หรือเป็สิ่งที่ปรับปรุงขึ้นจากของเดิมที่มีอยู่แล้วก็ได้ สิ่งเหล่านี้ เป็สิ่งที่เห็นหรือ สัมผัสได้ชัดเจน

2. **ประสบการณ์ (Experience)** คือ สิ่งที่เป็นความสามารถ ความชำนาญ จากการที่ ได้กระทำ ทั้ง การคิด การพูด และการลงมือปฏิบัติ เป็สิ่งที่ผู้กระทำเป็นผู้ได้รับ มองเห็นได้ ยาก เพราะเป็สิ่งที่อยู่ภายในตัวของบุคคล

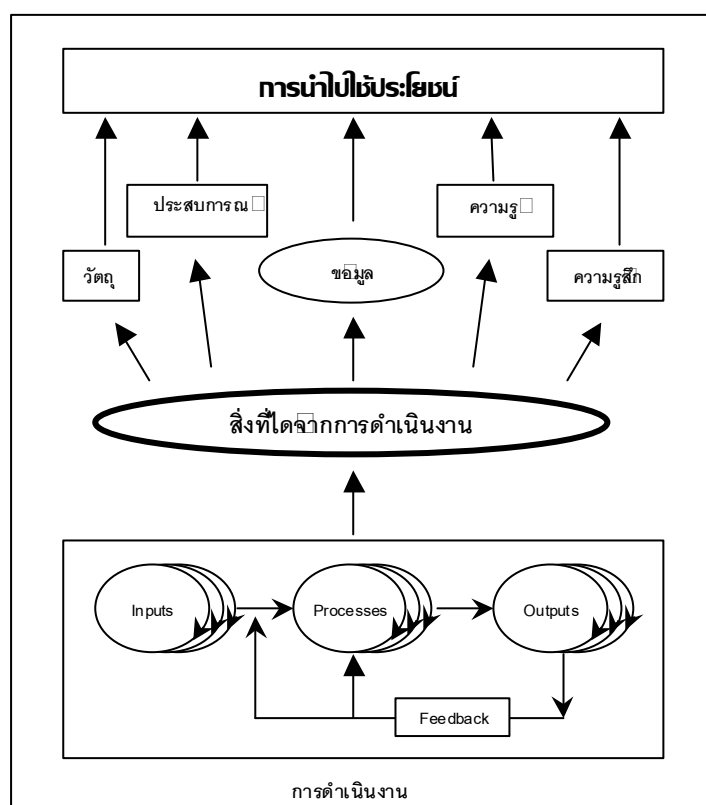
3. **ข้อมูล (Data)** คือ สิ่งที่เป็นตัวบอกหรือยืนยันการกระทำ ว่า ใคร ทำอะไร กับใคร ที่ ไหน เมื่อไร อย่างไร และได้ผลเป็นอย่างไร ข้อมูลเหล่านี้ จะถูกบันทึกไว้ใน 2 ที่ คือ ในสมอง หรือความทรงจำของบุคคลที่เกี่ยวข้องคือผู้ทำและผู้รับรู้การกระทำ และ ในเอกสารรายงาน ต่างๆ ในการนี้ ถ้าได้มีการบันทึกไว้เป็ลายลักษณ์อักษรก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก เช่น ข้อมูลผู้มา รับบริการ ข้อมูลการปฏิบัติงาน ในแบบบันทึกและรายงานของหน่วยงาน เป็นต้น

4. **ความรู้ (Knowledge)** โดยเป็ “ความรู้จริง” คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือ “ทำ” ด้วยตนเอง อาจเป็ความรู้ที่ยังไม่เคยรู้มาก่อนคือยังไม่เคยทำมาก่อน หรือ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น จากการ “ทำ”เพิ่มขึ้นจากที่เคยทำมาแล้ว เป็สิ่งที่ผู้กระทำ ผู้พบเห็น ผู้นิเทศงาน ผู้มาเยี่ยม เยียน หรือ ผู้อ่านเอกสาร/ข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้รับ ความรู้จริงนี้ แตกต่าง จากความรู้ของนักวิชาการบางส่วน ที่มักจะเป็น “ความรู้จำ” คือ เป็ความรู้ที่อยู่ในหนังสือ

ตำรา เอกสารงานวิจัย เอกสารทางวิชาการต่างๆ โดยนักวิชาการเหล่านั้น ได้ไปอ่านมา หรือ ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลที่กล่าวมา แล้วจำเขามาพูดหรือนำมาเรียบเรียงขึ้นมาใหม่ ยังไม่เคยทำด้วยตนเองเลย

5. ความรู้สึกและความคิด (Feeling & Idea) คือ สิ่งที่เป็นความรู้สึกและหรือ ความคิดที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งผู้กระทำหรือผู้ให้บริการ ผู้รับการกระทำหรือผู้รับบริการ ผู้พบเห็น ผู้ชม และ ผู้อ่านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ความรู้สึกนี้ มีทั้งความรู้สึกชอบ-ไม่ชอบ ยินดี-ไม่ยินดี ดี-ไม่ดี เหมาะ-ไม่เหมาะ ฯลฯ รวมทั้ง “ความคิดใหม่ๆ (New Idea)” ที่เกิดขึ้น ณ ขณะหนึ่ง ขณะใดของการดำเนินงานด้วย Idea ใหม่ๆที่เกิดขึ้นนี้ อาจจะเกี่ยวกับงานที่กำลังทำอยู่นั้น หรือ ไม่เกี่ยวข้องกันเลยก็ได้ Idea ใหม่ๆแปลกๆเหล่านี้ จะแวบขึ้นมาอย่างกะทันหัน อาจไม่ทันรู้เนื้อรู้ตัวเสียด้วยซ้ำ แต่อาจจะเป็น Idea ใหม่ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เป็น สิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้รับ ตัวอย่างที่ Classic คือ Eureka ของ Archimedes

สิ่งที่ได้จากการดำเนินงานนี้ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 สิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน

หลักการและวิธีการ ในการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์
มี 6 ประการ คือ

1. บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรทันที (Documenting)

การบันทึกสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จะเป็นจุดตั้งต้นที่จะช่วยให้เราได้รับประโยชน์จากสิ่งทั้ง 5 เหล่านี้ ทั้งสิ่งที่เป็นวัตถุ ประสบการณ์ ข้อมูล ความรู้สึก ความคิดเห็น รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นเพียงชั่ววูบหรือช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ถ้ามิได้บันทึกไว้ ชั่วเวลาไม่นาน ก็จะเลือนหายไป แต่ถ้าได้มีการบันทึกไว้ ก็จะเป็นแนวทาง หรือ เป็นบันทึกช่วยจำ (Memo) ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำมาใช้ในการทบทวน ประมวลผล วิเคราะห์ คิดค้น และ ขยายผล ให้ชัดเจน สมบูรณ์ ครบถ้วน และ กว้างขวาง มากขึ้น ในเวลาต่อๆมา

เราสามารถออกแบบบันทึกดังกล่าวได้หลายรูปแบบ ดังตัวอย่าง

บันทึกสร้างสรรค์

วันที่ / เรื่อง / เหตุการณ์	แนวคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น	การดำเนินการ / ผลการดำเนินการ	ข้อสังเกต / ข้อคิด
①	②	③	④

ให้บันทึกไว้ทันที ในช่องแรก ① และช่องที่ ② ตามเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น หลังจากนั้น ให้หาเวลานำขึ้นมาพิจารณา ทบทวน เพิ่มเติมในรายละเอียดให้สมบูรณ์ขึ้น และ เมื่อมีการนำไปดำเนินการ ก็บันทึกลงช่องที่ ③ และ ช่องที่ ④ ตามลำดับ

2. ดำเนินการทันที (Do it now!)

ถ้ามีแต่ความคิด แม้จะบันทึกไว้ ก็ยังไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร ต้องนำไปปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องฝึกฝนให้มีความสามารถในการนำความคิดที่เกิดขึ้น ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว อย่างเป็นระบบที่ครบวงจร และมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวทาง ดังนี้

2.1 ดำเนินการด้วยตนเอง โดยการนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ทั้งในชีวิตส่วนตัว งานส่วนตัว งานประจำที่ทำอยู่ งานอดิเรก หรือ จัดทำเป็นโครงการพิเศษขึ้นมาใหม่ ฯลฯ

2.2 ให้คนอื่นดำเนินการ เช่น ถ้าเราเป็นผู้บริหาร ก็สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปคิดค้น พัฒนา แล้วนำไปปฏิบัติ และติดตามผลให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ รวมทั้งการขยายผลต่อไป ด้วยแนวคิดหลักการและวิธีการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ดี

2.3 ถ้าเป็นสิ่งที่เกินอำนาจหน้าที่ที่เราจะดำเนินการได้เอง ต้องใช้กลวิธีขายความคิด (Sell Idea) กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ที่จะสามารถผลักดันให้มีการนำความคิดดังกล่าวนั้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ สูงสุด และ ต้องหมั่นติดตามผลการดำเนินงาน ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยแก้ปัญหา ด้วย กลวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล สถานที่ และ จังหวะเวลา จนสามารถเห็น “ผล” ที่เป็นประโยชน์เหล่านั้น ได้อย่างชัดเจน และ แน่นนอนแล้ว

3. ใช้หลักการบริหาร (Principle of Managing)

ในการดำเนินการ ให้ “งานนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์” ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ สูงยิ่งขึ้นไป นั้น สามารถนำ Principle of Managing ทั้ง 8 กิจกรรมหลัก ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว มาใช้ได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของ “งาน”การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ จนได้ข้อสรุปว่า สมควรจะทำอะไร กับใคร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร และอย่างไร แล้ว ก็จะนำไป วางแผน (Planning) เพื่อให้สามารถใช้เวลาและทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แล้วนำแผนนั้น ไปดำเนินการ (Implementing) ให้ได้ผล ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ของการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์นั้นๆ โดยมีการประเมินผล (Evaluating) อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม ทันเวลา มีการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลายเหล่านี้ ไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างเต็มที่ รวดเร็ว มั่นคง ยั่งยืน และ ครบวงจร มีการติดตาม ควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้กิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหลาย นั้น ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน โดยมีการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System) ที่ดีและเอื้ออำนวย ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย สามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นนอน และ เป็นปัจจุบันตลอดเวลา; และ มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity) ของการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ทั้งหลาย ให้มีการเชื่อมต่อ ต่อ ยอด และ ขยายผล อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้าง สนับสนุน และ ก่อให้เกิดการพัฒนาสู่ความยั่งยืน คุ่มค่าในการลงทุนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ไม่เกิดความสูญเปล่า เกิดเป็น “ผลกำไร” ยิ่งยิ่งขึ้น อย่างไม่รู้จัก ซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก ของงานนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ นั่นเอง

4. ใช้อิทธิบาท 4 (Principles of Successful Working)

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า ที่กล่าวถึงหลักในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

4.1 ฉันทะ (Love It) คือ ความชอบ ความพึงพอใจ และ ความรัก ในงานที่ทำ มุ่งให้การดำเนินงานนั้น บรรลุความสำเร็จ เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีสิ่งนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงาน และยังคงมีอยู่อย่างเต็มที่ตลอดเวลา ก็เชื่อมั่นได้เลยว่า งานที่ทำ จะประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพสูง แน่نون ฉันทะนี้ เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับ “ใจ” ของบุคคลผู้นั้น เป็นสำคัญ

4.2 วิริยะ (Try Hard) คือ ความพากเพียร และ ทุ่มเท ในการทำงาน อย่างสุดความสามารถตลอดเวลา เพื่อให้งานที่ทำ ได้ผลดี และ ได้ผลมากที่สุด อยู่เสมอ เป็น กำลังหลัก ในการทำงาน

4.3 จิตตะ (Keep Eye On) คือ ความเอาใจใส่ ให้ความสนใจ ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง จนเสร็จสมบูรณ์ เป็น กำลังเสริม ในการทำงาน

4.4 วิมังสา (Assessing) คือ การทบทวนสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว ทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน แล้วนำข้อดี ข้อเสีย ที่ได้รับ มาปรับปรุงสิ่งที่จะทำต่อไป ให้ดียิ่งๆขึ้น เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความสมบูรณ์พร้อมในการทำงาน และก่อให้เกิดการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

อิทธิบาท 4 นี้ จะช่วยให้ผู้นำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ มีพลังสร้างสรรค์ที่มหาศาล สามารถดำเนินการให้งานประสบความสำเร็จด้วยความภาคภูมิใจและสุขใจ

5. หาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา (Continuous Learning)

วิชาการต่างๆ นั้น มีการพัฒนาอยู่เสมอ ไม่มีหยุดนิ่ง ผู้แสวงหาความก้าวหน้า จึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ทั้งการอ่าน การฟัง การพูด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การดูงาน รวมทั้งการประชุม สัมมนา ฯลฯ เพื่อให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ โดยมีหลักการและวิธีการที่สำคัญ คือ

5.1 เตือนตัวเองอยู่เสมอว่า “มีผู้รู้มากกว่าเรา อยู่เสมอ” เปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่นด้วยความเคารพให้เกียรติ น้อมรับคำแนะนำคำสั่งสอน ด้วยความยินดี ไม่ถือตัว ไม่เป็น “น้ำชาล้นถ้วย” คือ ผู้ที่คิดว่าตนรู้ดีแล้ว ตนเก่งที่สุด คนอื่นอย่ามาสอนเลย ฉันทไม่ฟังหรอก ฯลฯ

5.2 เปิดประตูรับความรู้ตลอดเวลา เช่น เข้า Internet, รับ Journal, เข้าชมรม/สมาคมนักวิชาการ เข้าฝึกอบรมสัมมนา อ่านหนังสือ อ่านตำราต่างๆ ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในสาขาวิชาที่ตนสนใจ มีความชำนาญ และสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

การนำ “ความรู้”ทั้งหลาย ไปประยุกต์/ใช้ ในชีวิตประจำวัน ได้จริง อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูง อย่างมี Skill คือ เป็นความรู้จริง

5.3 ให้บริการความรู้แก่ผู้อื่นและสังคม เช่น ให้คำปรึกษา เป็นวิทยากรบรรยาย ตอบปัญหา ฯลฯ โดยเน้นบริการด้วยใจรัก เต็มใจ ทুমเท โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ

ความรู้ที่ได้รับเพิ่มเติมนี้ จะช่วยจุดประกายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการนำสิ่งต่างๆ ที่เรามีอยู่ ไปก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่มุมต่างๆ อย่างกว้างขวาง ไร้ขอบเขตจำกัด

6. ให้เวลา (Allocated Time)

กิจกรรมต่างๆ ต้องใช้เวลาทั้งสิ้น แม้แต่การคิดก็ยังต้องใช้เวลา จึงจำเป็นต้องจัดสรรเวลา ให้กับการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ โดยมีคำแนะนำ ดังนี้

6.1 ทุกครั้งที่ทำ ให้ถามตัวเองว่า เราได้อะไร มีประโยชน์อะไร อย่างไร และจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น ได้อย่างไร อาทิเช่น ในการทำครั้งต่อไป ฯลฯ กิจกรรมนี้ใช้เวลา เพียงเล็กน้อย เท่านั้น

6.2 ทุกวัน หลังเลิกงานหรือก่อนนอน ให้ถามตัวเองว่า วันนี้ทั้งวัน เราได้อะไรบ้าง มีประโยชน์อะไร อย่างไร และจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นได้อย่างไร จะใช้เวลา ประมาณ 5-15 นาที ถ้าทำบ่อยๆ จะทำได้รวดเร็วขึ้น ได้เนื้อหาสาระ ที่ก่อให้เกิดกำลังใจและการพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี และควรบันทึกไว้ด้วย ดังนี้

ตัวอย่าง

บันทึกประจำวัน

วันที่	สิ่งที่ทำ	สิ่งที่ได้	ประโยชน์	การนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้น

6.3 ทุกสัปดาห์ ให้จัดเวลาประมาณ 10-20 นาที ในวันที่แน่นอน เช่น วันศุกร์ เสาร์ หรืออาทิตย์ หลังจากทำกิจกรรมประจำวันในข้อ 6.2 แล้ว เพื่อทบทวนว่า ในสัปดาห์นี้ ทั้งสัปดาห์ เราได้อะไรบ้าง เราได้นำสิ่งที่ได้ไปใช้ประโยชน์อะไรบ้าง มาก-น้อย เพียงใด สิ่งที่ต้องปรับปรุงให้เกิดประโยชน์มากขึ้น มีอะไรบ้าง โดยกำหนดเป้าหมาย และระยะเวลา ในการดำเนินงาน ที่ชัดเจนและแน่นอน กิจกรรมนี้จะใช้ข้อมูลจากบันทึกประจำวัน เป็นแนวทางหลัก และ เพิ่มเติมการวิเคราะห์ในภาพรวมของทั้งสัปดาห์ ให้มีความหมายมากขึ้น และ ควร

ให้มีความจำเพาะมากขึ้นด้วย โดยอาจแยกเป็นเรื่องๆ หรือประเด็น ต่างๆ แล้วบันทึกไว้เป็น
ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนพร้อมทั้งจัดเก็บให้ปลอดภัยและสะดวกต่อการนำมาใช้เมื่อต้องการ

การนำไปใช้ทันที (Utilizing Immediately)

การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ทันทีนั้น เป็นสิ่งที่สมควรทำเป็นอย่าง
ยิ่ง ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกคน ควรฝึกฝน ให้สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว มี
คุณค่า และมีประสิทธิภาพสูง มีข้อเสนอแนะ 5 ประการ ดังนี้

1. การนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง คือ

1.1 พัฒนาทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)

1.1.1 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Innovative/Creative Thinking: CT) เพื่อ
พัฒนา คิดค้น สิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าสิ่งที่มีอยู่แล้ว

1.1.2 พัฒนาความคิดเชิงบวก (Positive Thinking: PT) ให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี
เปี่ยมไปด้วยความหวัง มีกำลังใจ ผู้รู้ทั้งหลายพบว่า บรรดาบุคคลสำคัญที่โลกยกย่องนั้น
ล้วนแต่เป็นผู้มองโลกในแง่ดีเป็นหลักทั้งสิ้น

1.1.3 พัฒนาความคิดที่เป็นระบบ (Systematic Thinking: ST) คือ คิดอย่าง
รอบคอบ ครอบคลุมทุกแง่มุม และ ครบวงจร ตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนถึงจุดสิ้นสุด

1.1.4 พัฒนาความคิดที่เป็นไปได้ (Practical Thinking: PT) มิใช่การเพ้อฝัน การ
คิดเรื่อยเปื่อย แต่เป็นความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงๆ ใน Situation ที่หลากหลาย

จากการที่ได้ฝึกให้มีการคิด ทบทวน สรุป วิเคราะห์ และ หาทางนำสิ่งที่ได้จาก
การดำเนินงานไปใช้ประโยชน์อยู่เป็นประจำนี้ จะทำให้ตัวเรามีทักษะ และความเชี่ยวชาญใน
ด้านการคิดที่ว่องไว และ เฉียบคม ยิ่งๆ ขึ้น

1.2 พัฒนาทักษะด้านการพูด (Verbal Skills) ให้สามารถพูดจาได้ไพเราะ จับใจผู้ฟัง
ด้วยคำพูดที่หลักแหลม เปี่ยมด้วยความหมายและความรู้สึก และสามารถตอบสนองได้อย่าง
รวดเร็ว เร้าใจ เหมาะสม กับกาละ เทศะ และ บุคคล อยู่เสมอ

จากการที่ได้สังเกต และทบทวน การพูดของตัวเราเองและของบุคคลต่างๆ ที่ได้พบ
เห็น ได้ยิน รวมทั้งพิจารณาปฏิกิริยาของผู้ฟังอยู่เสมอ จะทำให้เราสามารถรู้ได้ว่า คำพูด
แบบใดจึงจะเป็นคำพูดที่เหมาะสม และควรพูดอย่างไร และ ถ้าผู้ฟังมีปฏิกิริยา ไม่ว่าจะ
ทางบวกหรือทางลบ เราจะแก้ไขสถานการณ์นั้นอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุด ควรใช้คำพูดอะไร
ที่จะประทับใจผู้ฟัง ซึ่งต้องอาศัยการนำสิ่งที่ได้ทั้งหลาย มาฝึกฝน ให้สามารถพูดได้อย่างมี
ศิลปะ ว่องไว ถูกต้อง และเหมาะสม กับแต่ละสถานการณ์

1.3 พัฒนาทักษะด้านการกระทำ (Practical Skills) ให้สามารถกระทำได้ดีเหมาะสม มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญ ที่จะนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากการที่ได้ฝึกทักษะด้านความคิดตามข้อ 1.1 และจากการที่ได้ปฏิบัติไปในแต่ละครั้ง เมื่อได้นำมาทบทวน วิเคราะห์จุดเด่น-จุดด้อย ผนวกกับการแสวงหาวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และ การฝึกฝนในการนำไปปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น จนเชี่ยวชาญ จะทำให้ตัวเราสามารถปฏิบัติได้อย่างว่องไว ราบรื่น มั่นคง เป็นระบบระเบียบ และ เหมาะสม ตามสมภาวะการณ์ต่างๆ เป็นที่ชื่นชมและยกย่อง ในวงการและผู้พบเห็น หรือผู้ที่ได้สัมผัสกับการปฏิบัตินั้นๆ

การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้พัฒนาตนเองนี้ เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ทันที โดยไม่ต้องรอใคร สามารถทำได้ตลอดเวลา โดยดำเนินการตามหลักการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งในระยะเริ่มต้นจะมีความยากลำบากอยู่บ้าง เนื่องจากยังไม่ค่อยได้ทำ แต่เมื่อได้ทำอยู่เป็นประจำ ความเชี่ยวชาญชำนาญ ก็จะมีมากขึ้น จนเป็นวิถีชีวิตประจำวันที่ไม่มีความยุ่งยาก แต่จะเป็นกิจกรรมที่มีค่ามหาศาลต่อการพัฒนาตัวเรา ให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และ มั่นคง ในอนาคต

2. การนำไปใช้ในการพัฒนางานนี้ โดยที่การนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานที่กำลังทำอยู่ในทันทีนั้น เป็นสิ่งที่สามารถทำได้โดยสะดวก เพราะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันกับงานที่ทำอยู่แล้ว เพียงแต่เพิ่มแนวคิดและวิธีการที่ริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปในการทำงานประจำ ดังนั้น จึงขอเสนอแนะให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกคน ทำการฝึกฝนการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานที่กำลังทำอยู่ในทันที อาทิเช่น

2.1 พัฒนาวิธีการทำงาน ให้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นที่พึงพอใจมากขึ้น ฯลฯ จากการที่ได้ทำการทบทวน และ วิเคราะห์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จะทำให้เราสามารถนำข้อมูล ความรู้ และ ประสบการณ์ ที่ได้ ไปพัฒนาวิธีการทำงาน ของงานที่กำลังทำอยู่ ได้ทันที อย่างเหมาะสมในทุกๆขั้นตอน หรือ ทุกๆกิจกรรม โดยจัดทำเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน หรือ พัฒนาเอกสารวิธีการทำงานต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้ชัดเจน ครบถ้วน สมบูรณ์ และ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มากยิ่งขึ้น

2.2 พัฒนาระบบงาน ได้แก่ การพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

2.2.1 พัฒนาขั้นตอนการทำงาน ให้กระชับ ชัดเจน และสอดคล้องกัน มากขึ้น ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นลง ปรับปรุงขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนให้ง่ายขึ้น เพิ่มขั้นตอนการทำงานที่จำเป็นและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ฯลฯ

2.2.2 พัฒนาความต่อเนื่องของการทำงาน ให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น ลดสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน ลดระยะเวลาในการทำงาน นำไปสู่การลดแรงงานและค่าใช้จ่าย ในการปฏิบัติงาน

2.2.3 พัฒนาการเชื่อมต่อกับระบบงานหรือกิจกรรมอื่น ทั้งระบบและหรือกิจกรรมที่ทำมาก่อนหน้า และ ระบบและหรือกิจกรรมที่จะรับช่วงไปดำเนินการต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพโดยรวม (Total Quality Improvement: TQI) ของหน่วยงาน/องค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น

3. การนำไปใช้ในการพัฒนางานอื่น ๆ โดยใช้ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนางานอื่น ๆ ทั้งงานประจำทั้งหลายที่ทำอยู่ทุกวัน หรืองาน/โครงการพิเศษ โดยมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ประหยัด มีประสิทธิภาพสูง ก่อให้เกิดผลกำไรมากยิ่งขึ้น ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

4. การนำไปใช้ในการพัฒนาคนของหน่วยงาน โดยให้มีการสอน ถ่ายทอดความรู้ ระหว่างผู้ที่ได้ทำไปแล้ว กับคนอื่น ๆ เช่น การจัดการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (In-service Training) การสอนงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน การดูงาน ฯลฯ โดยจัดทำขึ้นเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินงานนั้นไม่เน้นรูปแบบที่เป็นทางการมากนัก แต่เน้นที่การดำเนินการเชิงบวก (Positive Approach) คือ การร่วมมือร่วมใจกัน การสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ด้วยความรักความปรารถนาดีและความชื่นชมยินดีต่อกัน (Appreciation) โดยใช้ “ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Focused)” และ การทำงานเป็นทีม ที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง เป็นแกนหลัก ในการดำเนินงาน

5. การนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน โดยจัดให้มีการพัฒนาทั้งด้านอาคารสถานที่ ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสวยงาม ความมีชีวิตชีวา การดูแลอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ การบำรุงรักษา การป้องกันการชำรุดเสียหาย การใช้งานอย่างสมประโยชน์และคุ้มค่า การพัฒนาด้านระบบงานและวิธีการทำงานของหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพสูง เอื้ออำนวยต่อการทำงานในภาพรวม โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีคุณภาพสูง ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด (High Quality at Low Cost) และร่วมมือร่วมใจกันสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน ในสายตาของผู้มารับบริการ ประชาชนทั่วไป และ ผู้บริหารระดับที่สูงกว่า หน่วยงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในหน่วยงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organization Loyalty) อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง ในการพัฒนา หน่วยงานที่มั่นคงและยั่งยืน

การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ในทันทีนี้ เน้นที่การนำไปปฏิบัติทันที ภายใต้สภาวะที่เป็นจริง โดยใช้แนวคิดที่ว่า “ทุกสรรพสิ่ง มีคุณประโยชน์ทั้งสิ้น” (Everything is Useful) ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะของแต่ละบุคคลทั้งในฐานะผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ผู้ใช้ประโยชน์ และ/หรือ ผู้รับบริการ ที่จะรู้ว่า แต่ละบุคคลนั้น ได้อะไรจากการดำเนินงาน? สิ่งที่ได้นั้นมีประโยชน์และคุณค่าอะไร? และจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทันที หรือเร็วที่สุด ได้อย่างไร? และ ต้องนำไปปฏิบัติ “เป็นประจำ” จนเป็นนิสัยที่ดี และเมื่อผู้นั้นตระหนักแน่แน่ว่า สิ่งนั้น เป็นประโยชน์จริง ก็จะไปสู่การกระทำต่อไป ด้วยความเต็มใจ และ สุขใจ ก่อให้เกิด ผลประโยชน์ตามมาอย่างมากมาย ต่อทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การเผยแพร่ผลที่ได้จากการดำเนินงาน

1. การเผยแพร่ในหน่วยงาน เป็นวิธีการนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ที่จะช่วยสร้างบรรยากาศของการพัฒนาในหน่วยงานได้ เสนอให้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 กำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงาน (Policy) ให้มีการเผยแพร่การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์เป็นประจำ “ทุกวัน” พร้อมทั้งมีมาตรการที่จะส่งเสริม จูงใจ และ ควบคุม ให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง จนเป็นกิจวัตร หรือ เป็นวัฒนธรรม (Share/Core value) ที่ดีขององค์กร เช่น การจัดกิจกรรม “10 นาทีสร้างสรรค์” เป็นต้น

1.2 ส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นรูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ที่เป็นมาตรฐานของแต่ละงาน/หน่วยงาน ที่สามารถปฏิบัติได้โดยสะดวกและไม่ยุ่งยาก โดยเริ่มต้นจากการจัดทำแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการทำงาน (Work Instruction: WI) ของแต่ละงาน/กิจกรรม แล้วพัฒนาให้เป็นระเบียบปฏิบัติมาตรฐาน (Standard Operating Procedure: SOP) ในการทำงานของงาน/หน่วยงาน นั้น แล้วพัฒนาต่อไปเป็นรูปแบบการดำเนินงาน ที่เป็นตัวแทนของการดำเนินงานที่ดี (Role Working Model) ให้กับวงการของงานนี้ ในระดับชาติ แล้วพัฒนาต่อไปเป็นตัวแทนที่เป็นเลิศในระดับนานาชาติ (Best Practice)

1.3 คัดเลือกผลงานเด่นอย่างสม่ำเสมอ โดยในแต่ละสัปดาห์ ให้แต่ละกลุ่มคัดเลือก ผลงานเด่น 2 อันดับแรก จากความเห็นของสมาชิก แล้วติดประกาศยกย่องชมเชยให้เป็น ที่ทราบทั่วกัน อย่างสมเกียรติ; ในแต่ละเดือน ให้แต่ละกลุ่ม (งาน/ฝ่าย/แผนก) คัดเลือกผลงาน เด่นประจำเดือนจากผลงานเด่นประจำสัปดาห์ของกลุ่ม จากความเห็นของสมาชิก เช่น กลุ่ม ละ 2 เรื่อง แล้วส่งไปประกวดแข่งขันกับกลุ่มอื่นๆ ของหน่วยงานหลักขององค์กร แล้วติด ประกาศให้ทุกคนทราบอย่างให้เกียรติ และ ยกย่องเชิดชู; จัดมหกรรมการนำเสนอผลงาน เด่น ขององค์กร เป็นประจำ “ทุกปี” โดยกำหนดวันจัดมหกรรมที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า เช่น

วันพฤหัสบดี สัปดาห์ที่ 2 ของเดือนตุลาคม เป็นต้น ถ้าวันนั้นตรงกับวันหยุด ให้เลื่อนไปเป็นวันพฤหัสบดีของสัปดาห์ถัดไป ฯลฯ จัดระบบการคัดเลือก “ผลงานดีเยี่ยมประจำปี” ขององค์การให้ชัดเจน จัดพิธีมอบรางวัล และประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ ให้ทั้งกลุ่มบุคคลและหน่วยงาน ในที่ประชุมใหญ่ขององค์การ

1.4 เผยแพร่การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ให้ทุกคนในองค์การสามารถศึกษาหาความรู้ได้ (เป็น KA) ด้วยการรวบรวมผลงานเด่นจากข้อ 1.3 มาจัดทำเป็นรูปเล่มอย่างน้อย 2 ชุด ไว้ที่ห้องสมุดขององค์การ/หน่วยงาน หรือ สถานที่ ที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลส่วนใหญ่ โดยให้ชุดแรกอยู่ประจำ ณ สถานที่นั้น ส่วนชุดที่ 2 ให้ยืมไปอ่านได้ครั้งละ 1 วัน; รวบรวมผลงานเด่นในแต่ละเดือน เผยแพร่ในจุลสารหรือวารสารของหน่วยงาน ที่แจกให้เจ้าหน้าที่ทุกคน; และ รวบรวมผลงานเด่นในแต่ละปี เผยแพร่ในวารสารหรือจุลสารของหน่วยงาน และจัดทำเป็นหนังสือสรุปผลงานประจำปี หรือเป็นเอกสารวิชาการฉบับพิเศษ เผยแพร่ไปยังบุคคลในหน่วยงาน และสามารถเผยแพร่ไปนอกหน่วยงานได้อีกด้วย

2. การเผยแพร่ภายนอกหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ช่วยเชิดชูศักดิ์ศรี และ เผยแพร่ชื่อเสียงขององค์การ ให้เป็นที่รู้จัก และ เป็นที่ยอมรับ ในที่นี้ จะขอแนะนำ 3 วิธี ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์มากๆ คือ การเผยแพร่ในวงการวิชาการ การรับเป็นสถานฝึกงานให้กับสถาบันการศึกษา และ การรับเป็นสถานที่ดูงาน ดังนี้

2.1 การเผยแพร่ในวงการวิชาการ โดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน “เขียน” ผลการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ เพื่อเผยแพร่ในแวดวงวิชาการ ของผู้นั้น ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและได้ผลดี ในการพัฒนาหน่วยงาน เพราะจะได้ทั้งการพัฒนาบุคคล พัฒนางาน และ การเผยแพร่ชื่อเสียงของหน่วยงาน ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงการวิชาการ ในการนี้ ควรกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงาน ให้ “ทุกคน” จัดทำเอกสารวิชาการ และ เผยแพร่ในวงการวิชาการ เป็นประจำทุกปี โดยจัดตั้งหน่วยส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำ และเผยแพร่เอกสารวิชาการ ที่ช่วยกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และ ช่วยเหลือ ให้ทุกคนในหน่วยงาน จัดทำเอกสารวิชาการ และเผยแพร่ในวงการวิชาการ อย่างมีความสุข และ มีผลิตผล (Productivity) ที่ดียิ่งๆ ขึ้น อย่างรวดเร็ว มั่นคง และ ยั่งยืน

การเผยแพร่ในวงการวิชาการนั้น นิยมทำกันในรูปแบบการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ซึ่งสามารถจัดขึ้นภายในหน่วยงาน/องค์การ โดยดำเนินการเพิ่มเติม จากการจัดมหกรรมการนำเสนอผลงานเด่นประจำปีของหน่วยงาน โดยขยายขอบเขตการจัดงานเป็น “สัปดาห์วิชาการและการพัฒนา” ขององค์การ ประจำปี ซึ่งจะมีกิจกรรมที่แสดงให้บุคคล

ทั้งหลาย ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้รู้ว่า ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา องค์กรของเรา ได้ดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ สังคม และ ประเทศชาติ ในด้านต่างๆ อะไรบ้าง อย่างไร และ มีความก้าวหน้าสืบต่อกันมาอย่างไร โดยเชิญบุคคลภายนอกมาร่วมงาน มีการนำเสนอผลงานวิชาการ จัดบรรยายทางวิชาการ และ กิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความตื่นตัวในผู้ปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่ทำอยู่ และพัฒนาองค์กร โดยส่วนรวม ก่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร ว่า เป็นองค์กรที่มีผลงานดีเด่น น่าชื่นชมยกย่อง น่าภาคภูมิใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักในองค์กร (Organization Loyalty) ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

การไปนำเสนอผลงานทางวิชาการ “ภายนอก” หน่วยงาน เช่น การไปร่วมประชุมวิชาการขององค์กรวิชาชีพต่างๆ ของสถาบันทางการศึกษา ของส่วนราชการ ของสมาคมทางวิชาการต่างๆ ฯลฯ โดยได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่ดีจากองค์กร ผ่านหน่วยส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำและเผยแพร่เอกสารวิชาการ ดังที่ได้กล่าวมา ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี สามารถไปนำเสนอผลงานวิชาการได้อย่างมั่นใจ มีคุณภาพดี ซึ่งจะนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติภูมิ ของทั้งผู้ไปเสนอผลงานและขององค์กรด้วย

2.2 การรับเป็นสถานที่ฝึกงานให้กับสถาบันการศึกษา ที่กำหนดให้นิสิต นักศึกษา หรือ นักเรียน ต้องไปฝึกปฏิบัติงานในองค์กรที่มีลักษณะงานสอดคล้องกับการเรียนการสอนของสถาบันนั้น ก่อนจบการศึกษา จึงเป็นโอกาสดีขององค์กร/หน่วยงาน ที่จะได้คนที่มีคุณภาพมาทำงานให้ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และบางครั้งยังได้ค่าตอบแทนจากสถาบันการศึกษาด้วย จึงเป็นกิจกรรมที่จะช่วยทั้งพัฒนาคน การพัฒนางาน และ การพัฒนาองค์กร ที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูง ได้เป็นอย่างดี

ในปีแรกๆ ของการรับเป็นสถานที่ฝึกงาน ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน/องค์กรส่วนมาก มักจะยังมีทัศนคติที่ไม่ดีนักต่อการฝึกงาน โดยมองว่าเป็นการเพิ่มภาระ ทำความยุ่งยากวุ่นวาย มีความเสียหายเกิดขึ้น มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง แต่ถ้าได้มีการเตรียมการที่ดี ป้องกันผลเสียของสิ่งเหล่านี้มิให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้โดยจัดทำเป็น Documents แสดงรูปแบบ และระบบงาน ของหน่วยงานให้ชัดเจนแน่นอน ซึ่งเป็นเอกสารพื้นฐานของ “การพัฒนาสู่หน่วยงานคุณภาพ” และ อาศัยผู้มาฝึกปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนา Documents เหล่านี้ ให้สมบูรณ์ขึ้น ได้รวดเร็วกว่าที่เราจะทำเอง ประกอบกับมีที่ปรึกษาทางวิชาการ คือ คณาจารย์ของผู้ฝึกงาน มาดูแลด้วย ก็จะได้รับความรู้ด้านวิชาการที่ถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น จากคณาจารย์ทั้งหลายเหล่านั้น

เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้และได้รับประโยชน์จากกระบวนการฝึกงานแล้ว ในปีต่อๆมา ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความสนุกสนานในการทำงานและการฝึกงาน ก็จะมีมากขึ้น พร้อมกับบรรยากาศทางวิชาการของหน่วยงานและองค์การ ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ก็จะเกิดขึ้นอย่างมากมาย และเป็นกิจกรรมสำคัญในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การรับเป็นสถานที่ฝึกงานให้กับสถาบันการศึกษานี้ เป็นกลยุทธ์ที่ดีมากขององค์การ ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และ พัฒนาองค์การ ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่ดีของการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างสร้างสรรค์ ให้กับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน นิสิต นักศึกษา ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญของชาติต่อไป ในอนาคต

2.3 การรับเป็นสถานที่ดูงาน เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนางาน/องค์การ และการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ ได้มาก และกว้างขวาง ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยกำหนดเป็นนโยบาย ให้ทุกๆหน่วยงาน เป็นสถานที่ดูงาน ที่น่าภาคภูมิใจอย่างน้อย 1 ด้าน และ จัดระบบการพัฒนาหน่วยงาน ให้เป็นสถานที่ดูงานที่ดี อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คุ่มค่า และ ยั่งยืน โดยคัดเลือกหน่วยงานที่มีความพร้อม มีผลงานเด่น มีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2-3 หน่วยงาน มาพัฒนาให้เป็น “หน่วยงานตัวอย่าง” เพื่อการรับเป็นสถานที่ดูงาน มีลักษณะและองค์ประกอบพื้นฐาน คือ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ดี เป็นลายลักษณ์อักษร ครบถ้วนและชัดเจน; มีผลการดำเนินงานที่ดี ครอบคลุมทุกๆด้านของผลการดำเนินงาน ในทุกงานย่อย; มีข้อมูลที่จำเป็นครบถ้วน; มีผู้นำและทีมงานดี ที่มีใจพร้อมให้บริการ (Service Mind)

หน่วยงานและองค์การ ให้การสนับสนุนอุปกรณ์ในการนำเสนอผลงาน ที่ครบถ้วน ทันสมัย พัฒนาบุคลากรทุกคนของหน่วยงาน ให้มีความสามารถและความพร้อมในการรับ การดูงาน อย่างน่าประทับใจ ตลอดเวลา ทั้งการต้อนรับ; การนำเสนอ “รายงานสรุป”; การนำชม สถานที่ / ผลงาน; การตอบข้อซักถาม; และ การแสดงออก การพูดจา การให้เกียรติผู้มา ดูงาน ฯลฯ สิ่งต่างๆเหล่านี้ จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าได้รับการช่วยเหลือ ส่งเสริม และ สนับสนุนจาก องค์การ และ มีการฝึกฝนปฏิบัติอยู่เป็นประจำ จนเชี่ยวชาญชำนาญ

กิจกรรมต่อไป คือ การพัฒนาหน่วยงาน “ทุกหน่วย” ให้มีความสามารถในการเป็น สถานที่ดูงาน ที่น่าภาคภูมิใจ โดยให้หน่วยงานตัวอย่างที่กล่าวมานั้น เป็น “ต้นแบบ” ในการ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ และการฝึกฝน จัดให้มีกิจกรรม การดูงานซึ่งกันและกัน ภายใน

องค์การ เพื่อให้เกิดความชำนาญ ลดความตึงเครียด เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเสริมสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งการจัดให้มีการรับดูงานเป็นประจำทุกเดือน โดยกำหนดช่วงเวลาที่หน่วยงานสะดวก ว่างล่วงหน้า เพื่อมิให้เกิดผลเสียต่อการทำงานตามปกติของหน่วยงาน

VI. การติดตามงาน การควบคุมงาน และการประสานงาน

(Monitoring Controlling and Coordinating)

เป็นกระบวนการดูแล ให้กิจกรรมทั้งหลาย ในการดำเนินงานหนึ่งงานใด ดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้อง ส่งเสริม และ สนับสนุน ซึ่งกันและกัน เกิดประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพ สูงสุด ตามทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่ และที่ใช้ไป (Monitoring Controlling and Coordinating of Working are the taking care processes to manage the whole activities of a work for their smoothness, hamony, integrating, and enhancing each other leadind to the highest effectiveness & efficiency outcomes by using the existing and the utilized time and resources) เป็นกลุ่มกิจกรรมสำคัญที่ช่วยให้ให้กิจกรรมทั้งหลาย ของการบริหารงานหนึ่งงานใดนั้น ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และ เกิดประสิทธิภาพสูง ตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยทรัพยากรและ เวลาที่มีอยู่ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน

จากความหมายนี้ การติดตาม การควบคุม และ การประสานงาน มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การติดตาม การควบคุม และ การประสานงาน เป็นกระบวนการ (Process) ที่มุ่งดูแล (Take care) ให้กิจกรรมทั้งหลาย ในการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด ดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้อง ส่งเสริม และ สนับสนุน ซึ่งกันและกัน ตลอดเวลา
2. มุ่งให้มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่ (Existing resources) มาใช้ให้เกิดประสิทธิผล และ เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด รวมทั้งการติดตามการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่ได้ใช้ไปแล้ว (Utilized resources) ให้เกิดความคุ้มค่า ยิ่งๆขึ้น
3. มุ่งดูแล ส่งเสริม และ สนับสนุน ให้การใช้ทรัพยากรทั้งหลาย ในขณะที่ดำเนินการของงานหนึ่งงานใด เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด อย่างต่อเนื่อง เป็นการดูแลในทุกๆขณะของการดำเนินการ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ในงานนั้นๆ

4. ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การติดตาม การควบคุม และ การประสานงาน ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด จึงรวมกันเข้าเป็นกลุ่มกิจกรรมเดียวกัน

5. เป็นกลุ่มกิจกรรมที่เป็น “ศูนย์อำนวยการกลาง” ของการบริหารและการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นระเบียบ ราบรื่น เหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อนกัน ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความสุขในการทำงาน

ดังนั้น การทำงานให้ได้ผลดีของทุกงาน ทุกๆครั้ง ต้องมีการติดตาม ควบคุม และ ประสานการดำเนินงาน ที่ดี และมีประสิทธิภาพสูง

สิ่งสำคัญ ของการติดตามควบคุมและประสานการดำเนินงาน ขององค์การ

มี 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การมีระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี คือ เป็นระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสาร ที่ช่วยให้กิจกรรมและการดำเนินงานที่เกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร และการติดต่อสื่อสาร ขององค์การ เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน ทัวถึง และแน่นอน ยิ่งๆขึ้น ทั้งในยามปกติ และ ในกรณีเร่งด่วน ตลอดเวลา

2. การมีระบบงานที่ดี ได้แก่ การมีระบบการติดตามงาน ระบบการควบคุมงาน และระบบการประสานงาน ในการดำเนินงานขององค์การ ที่ชัดเจน กะทัดรัด สะดวก ง่ายต่อการปฏิบัติ ได้ผลแน่นอน มีความรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง และ เอื้ออำนวยต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่ละระบบงานดังกล่าว จะประกอบด้วยระบบงานมาตรฐาน 4 ระบบ ตามหลักของระบบงานที่ดี คือ ระบบงานบริการ ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร ระบบงานพัฒนางานบริการ และ ระบบงานบริหารจัดการ ในการนี้ ระบบงานที่สำคัญที่สุด คือ ระบบงานบริการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

3. การมีผู้ปฏิบัติงานดี คือ ต้องการผู้ปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3.2 มีอิทธิบาท 4 และ มีความอดทน มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ

3.3 เป็นผู้มองโลกในแง่ดีก่อน เสมอ

3.4 เป็นผู้มีความรอบคอบ ไม่ประมาท มองอะไรได้ครบถ้วน ทุกแง่ทุกมุม

3.5 เป็นผู้ที่สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

3.6 เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ปัญหา ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว

3.7 เป็นผู้ที่มี Service Mind ดี

3.8 สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ได้ดี

- 3.9 มีความสามารถในการสื่อสารภาษาดี ทั้งภาษาพูดและภาษากาย
- 3.10 เป็นผู้มีความสามารถในการสอน ดี
- 3.11 มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ได้ดี
- 3.12 เป็นผู้ที่สามารถฟังได้ ไฉฉาวใจได้

ลักษณะต่างๆเหล่านี้ สามารถพัฒนาให้มี และมีมากยิ่งขึ้น ได้ ในบุคคลทุกคน ด้วยการฝึกอบรม ฝึกฝน และ ให้โอกาส ฯลฯ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ สำหรับบุคคลแต่ละคน อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และตลอดไป

4. การมีทีมปฏิบัติงานดี เนื่องจากงานติดตาม ควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน เป็นงานที่ต้องดำเนินการตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม และมีการส่งต่องาน ระหว่างกัน ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดเวลา ลักษณะของทีมที่พึงประสงค์ เป็นดังนี้

4.1 มีหัวหน้าทีมดี ที่มีและสามารถใช้ “ภาวะผู้นำ” ได้เป็นอย่างดีและเหมาะสม ใน แต่ละสถานการณ์ และ ทำได้ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลา

4.2 มีสมาชิกทีมที่ดี

4.3 มีระบบงานของทีมดี

4.4 มีระบบการสื่อสารภายในทีม ที่ดีและทั่วถึง ตลอดเวลา

4.5 มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4.6 ร่วมกันแก้ปัญหา ด้วยการมองโลกในแง่ดี ใช้แนวคิดของการปรับเปลี่ยนปัญหา ให้เป็นโอกาสในการพัฒนาได้เสมอ ในทันที อย่างเหมาะสมกับกาละ เทศะ และบุคคล

4.7 นำความเก่ง ความรอบคอบ และ ความไม่ประมาท ของแต่ละคนในทีม มา ผสมผสาน ส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้อย่างรวดเร็ว กลมกลืน และ มีประสิทธิภาพสูง

4.8 สามารถทำงานแทนกัน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูง

4.9 สามารถร่วมมือร่วมใจกัน ในการวิเคราะห์ปัญหาทั้งหลาย ได้อย่างถูกต้องตาม ความเป็นจริง อย่างครบถ้วน และ รวดเร็ว ตลอดเวลา อย่างมีความสุข

5. การมีผู้นำดี เนื่องจากในงานติดตามควบคุมและประสานการดำเนินงานนั้น ต้องการ ผู้นำที่ดี ทั้งผู้นำทีม และผู้นำหน่วยงานทุกระดับ โดยลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นดังนี้

5.1 เป็นผู้ที่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพสูง

5.2 เป็นผู้ที่ติดตามผลงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่อง ก็สามารถแก้ไขได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง

5.3 เป็นผู้ที่มีพรหมวิหาร 4 อย่างครบถ้วน และเต็มเปี่ยม ตลอดเวลา

5.4 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งกระตุ้นส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกทีม และ/หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา มีความริเริ่มอย่างต่อเนื่อง ด้วยเช่นกัน

5.5 เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญ สนใจ และ เอาใจใส่ ต่อสมาชิกทีม และ/หรือ ผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ

5.6 เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างละเอียดรอบคอบและครอบคลุม พร้อมทั้งสามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ครบวงจร และ นำไปสู่การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในอนาคต ที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และ ยั่งยืน

5.7 เป็นผู้ที่สามารถสั่งการ และ อำนวยการ ในการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง

5.8 เป็นผู้ที่สามารถพลิกผันปัญหาให้เป็น “โอกาส” ในการพัฒนา ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูง อยู่เสมอ

5.9 เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ การพูด การแสดงออก การวางตัว ที่เหมาะสม น่าเคารพนับถือ อย่างน่าประทับใจ

5.10 เป็นผู้มองโลกในแง่ดีก่อน เสมอ

6. การมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตลอดไป เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถือเป็นคำตอบสุดท้ายของงานติดตามควบคุมและประสานการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจาก เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นเป็นผลการดำเนินงานจริง ที่ชัดเจน สามารถยืนยันได้อย่างแน่นอนว่า มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา และตลอดไป โดยมีตัวชี้วัดที่ครบถ้วนและครอบคลุมผลการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน คือ

6.1 ด้านปริมาณงานที่ทำ

6.2 ด้านคุณภาพงานที่ทำ

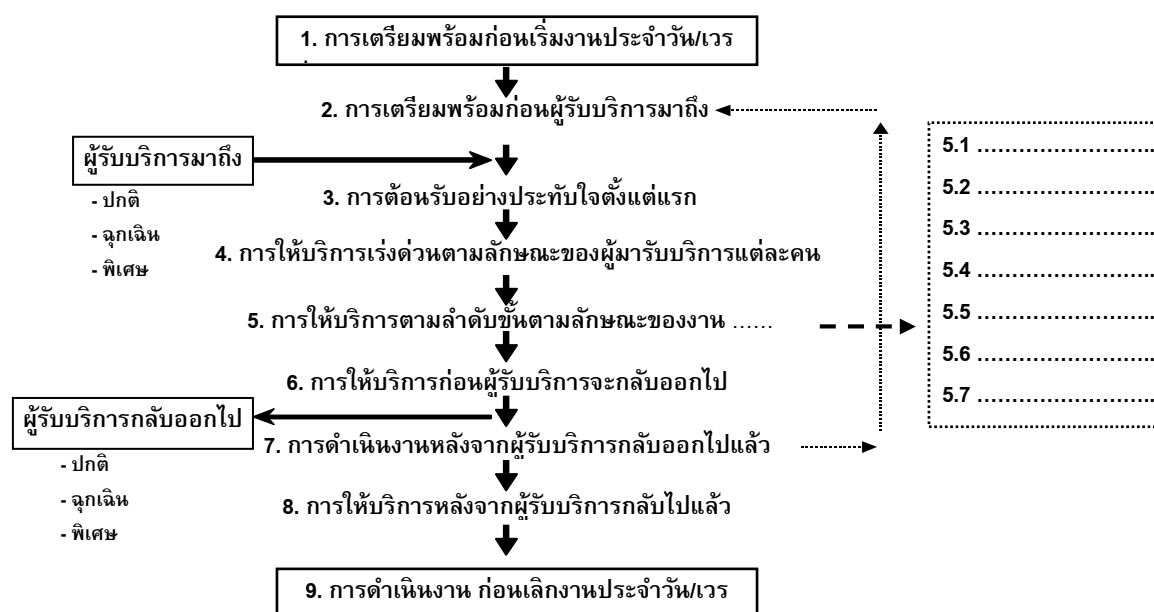
6.3 ด้านเวลา แรงงาน และ ทรัพยากร ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

6.4 ด้านความพึงพอใจต่อการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

6.5 ด้านเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ ต้นทุน ผลได้ กำไร ประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานนี้ จะต้องแสดงออกมาอย่างชัดเจนเป็นตัวเลขที่แน่นอน และ ต้องสามารถบอกได้ว่า ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่องนี้ ดีขึ้นอย่างแท้จริง โดยใช้หลักวิชาการด้านการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักการวิจัย ที่เป็นที่ยอมรับกันในแวดวงของนักวิชาการระดับสูง เป็นหลักในการยืนยัน

ขออธิบายเพิ่มเติม ในข้อ 2. การมีระบบงานที่ดี ของระบบการติดตามงาน ระบบการควบคุมงาน และ ระบบการประสานงาน ในการดำเนินงานขององค์กร โดยเน้นระบบงานที่สำคัญที่สุด คือ ระบบงานบริการ ซึ่งมีระบบงานบริการมาตรฐาน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ระบบงานบริการมาตรฐาน ของการดำเนินงาน

ระบบงานบริการนั้น ไม่ว่าจะเป็นระบบงานบริการของงานใดก็ตาม ต่างก็ประกอบด้วย กิจกรรมมาตรฐาน 9 กิจกรรม ตั้งแต่การเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงานตามช่วงเวลาที่กำหนด จนกระทั่งเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลานั้นๆ ทั้งสิ้น ในการนี้ ขอแนะนำให้ใช้ ช่วงเวลา 1 วัน เป็นช่วงเวลาพื้นฐานทั่วไป ของการวางระบบงานบริการมาตรฐาน ของการ ดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ในแต่ละระบบงาน

กิจกรรมมาตรฐานของระบบงานบริการ ในแต่ละวัน

ในแต่ละวัน กิจกรรมมาตรฐานของแต่ละงาน ในระบบงานบริการ มี 9 กิจกรรม คือ

1. การเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน ให้มีคน เงิน ของ เครื่องมืออุปกรณ์ทั้งหลาย ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน “ทั้งวัน” อย่างพร้อมมูลและเพียงพอ เป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงของการดำเนินงาน โดยถ้าพบว่ามีความพร้อมในด้านหนึ่ง ด้านใด หรือ สิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็จะได้เตรียมการป้องกัน และ/หรือ เตรียมการแก้ไข ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และ รวดเร็ว ในทันทีที่เหตุการณ์นั้น เกิดขึ้น

2. การเตรียมพร้อมก่อนผู้รับบริการมาถึง ให้มีคน เงิน ของ เครื่องมืออุปกรณ์ทั้งหลาย ที่จำเป็นสำหรับการให้บริการกับผู้มารับบริการ “เฉพาะผู้นั้น” อย่างพร้อมมูลเพียงพอ และ เป็นที่ประทับใจ

3. การต้อนรับผู้มารับบริการอย่างประทับใจตั้งแต่แรก ทั้งการต้อนรับที่ไม่ต้องใช้คนได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ ด้านคำแนะนำจากป้ายต่างๆ ฯลฯ และการต้อนรับด้วยบุคคลได้แก่ ด้านพฤติกรรมของผู้ให้บริการ รวมทั้งด้านสิ่งสนับสนุนการบริการ

4. ให้บริการเร่งด่วนตามลักษณะของผู้มารับบริการแต่ละคน อย่างเหมาะสม ตามความต้องการของผู้มารับบริการผู้นั้น “ในทันที” โดยเน้นความเร่งด่วนด้านอารมณ์และความรู้สึกเป็นสำคัญ เช่น ความตกใจ ความกังวลใจ ความหิวกระหายน้ำ ความเมื่อยล้า ความเจ็บปวด ความต้องการที่จะเข้าห้องสุขา ฯลฯ ของผู้มารับบริการผู้นั้น รวมทั้งของญาติผู้ร่วมมากับผู้มารับบริการแต่ละคนด้วย

5. การให้บริการตามลำดับขั้นจนครบถ้วน ตามลักษณะของงานแต่ละงาน และ ตามลักษณะและความต้องการ ของผู้มารับบริการแต่ละคน

6. การให้บริการก่อนผู้มารับบริการจะกลับออกไปจากบริการของเรา ให้เขาได้รับบริการ ตามที่ควรได้รับ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง สมใจ และ ไม่มีอะไรค้างคาใจ

7. การดำเนินงานหลังจากผู้มารับบริการกลับออกไปแล้ว โดยให้มีการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ “ครั้งนี้” อย่างครบถ้วนและถูกต้อง พร้อมทั้งทำความสะอาดสถานที่อุปกรณ์เครื่องมือทั้งหลายที่ได้ใช้ไป ให้เรียบร้อย แล้วย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ 2 เพื่อการเตรียมพร้อมสำหรับให้บริการกับผู้มารับบริการ “รายต่อไป”

8. การให้บริการหลังจากผู้มารับบริการ “กลับออกไปแล้ว” อย่างต่อเนื่อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และ ครบวงจร (After services)

9. การดำเนินงานก่อนเลิกงานประจำวัน ให้ทำการทบทวนผลการดำเนินงานทั้งหลายในวันนั้น ให้ครบถ้วนและถูกต้องที่สุด “อีกครั้งหนึ่ง” พร้อมทั้งตรวจสอบเครื่องมืออุปกรณ์ทั้งหลาย ที่ได้นำมาใช้ในวันนี้ ให้ได้รับการดูแลทำความสะอาดและจัดเก็บเข้าที่ให้เรียบร้อยเพื่อการพร้อมใช้ ในวันต่อไป รวมทั้งการปิด Office อย่างเรียบร้อยและปลอดภัยด้วย

ขอยกตัวอย่าง การให้บริการตามลำดับขั้นจนครบถ้วน ตามลักษณะของงานแต่ละงาน และ ตามลักษณะและความต้องการของผู้รับบริการแต่ละคน ในขั้นตอนที่ 5 ของกิจกรรมมาตรฐานของระบบงานบริการ ในแต่ละวัน ของงาน “การติดตามการดำเนินงานขององค์กร” หรือ การนิเทศงาน แต่ละครั้ง ซึ่งประกอบด้วย

5.1 การกล่าวนำถึงวัตถุประสงค์ ของการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร หรือ การนิเทศงาน โดยหัวหน้าคณะ ที่มาติดตามการดำเนินงาน

5.2 การกล่าวต้อนรับของผู้รับการติดตามผลการดำเนินงาน

5.3 การบรรยายสรุปความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

5.4 การประเมินผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5.5 การซักถาม อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการร่วมกันแสวงหาแนวทางและวิธีการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ดีและเหมาะสมที่สุด กับบริบท ข้อจำกัด และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ของพื้นที่ดำเนินงาน

5.6 การกำหนดประเด็น และ เป้าหมาย ของการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร หรือ การนิเทศงาน ครั้งต่อไป ให้แน่นอน ชัดเจน

5.7 การสรุปผล การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรหรือการนิเทศงาน ในครั้งนี้ ในสาระสำคัญ อย่างสร้างสรรค์

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ในขั้นตอนที่ 5 ของการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์หาสาเหตุของการเบี่ยงเบนไปของผลการดำเนินงาน ขององค์กร และ ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้ชัดเจน และ ครบถ้วน

5.2 การวางแผนดำเนินการควบคุม

5.3 การจัดระบบข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร ของการดำเนินการควบคุม

5.4 การจัดระบบการติดตาม ควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน ของการควบคุม

5.5 การเตรียมการ ก่อนเริ่มดำเนินการในการควบคุม

5.6 การดำเนินการควบคุม

5.7 การประเมินผลการดำเนินงานในการควบคุม

5.8 การนำผลที่ได้จากการดำเนินงาน ในการควบคุม ไปใช้ประโยชน์ อย่างกว้างขวางและคุ้มค่า ยิ่งๆขึ้นไป

5.9 การทำให้การดำเนินงานควบคุมนี้ มีการดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร และ ยั่งยืน

ดังนั้น ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของระบบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานติดตามควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน จำเป็นต้องประกอบด้วย:-

1. การมีระบบการเตรียมพร้อม (Preparing System) ที่ดี เพื่อให้มีทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของการติดตาม ควบคุม และ ประสาน การดำเนินงาน อย่างพร้อมมูล ทันเวลา และ มีประสิทธิภาพสูง โดยมีวิธีการปฏิบัติงานของทุกๆกิจกรรม ที่ครบถ้วน เป็นระบบ และ ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

2. การมีระบบการติดตาม (Monitoring System) ที่ดี สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และ ครบถ้วน แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์ทันทีว่า “ผิดปกติ” หรือไม่ ถ้าผิดปกติก็จะส่งไปให้ระบบการควบคุมทันที

3. การมีระบบควบคุม (Controlling System) ที่ดี สามารถดำเนินการแก้ไขสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น ให้กลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง ไม่เกิดความเสียหายที่รุนแรง

4. การมีระบบประสานงาน (Coordinating System) ที่ดี สามารถดำเนินการประสานงาน กิจกรรม และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูล ด้านข่าวสาร และ ด้านการติดต่อสื่อสาร ขององค์การ เป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน ทัวถึง และ แน่นนอน ยิ่งๆขึ้น ตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มต้น จนเสร็จสิ้นการดำเนินงาน อย่างสมบูรณ์

ในการนี้ แต่ละระบบที่กล่าวมา จะประกอบด้วย 9 กิจกรรม ของระบบงานบริการมาตรฐาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

เนื่องจากงานติดตามควบคุมและประสานการดำเนินงานขององค์การนั้น เป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน มีรายละเอียดมากมาย มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ประกอบกับต้องการความรวดเร็วในการดำเนินการ และ ต้องการการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำ Computer และ ระบบ Information Technology มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม โดยต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ให้เป็นเรื่องเดียวกัน

สรุปได้ว่า การติดตาม ควบคุม และ ประสานการดำเนินงาน เป็นศูนย์กลางของการบริหารและการดำเนินงานทั้งปวง บุคคล และ องค์การ จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น และใช้เป็นแกนกลางของการดำเนินงาน โดยมีระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีและทรงประสิทธิภาพเป็นตัวรองรับ เพื่อช่วยให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานสามารถเดินทางติดต่อถึงกันได้ ระหว่างบุคคล งาน และองค์การ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายใน และ ภายนอก หน่วยงาน/องค์การ อย่างรวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง ทัวถึง เหมาะสม และ สามารถสอบถามได้ กิจกรรมทั้ง 3 นี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จึงรวมกันเข้าเป็นกลุ่มกิจกรรมเดียวกัน ซึ่งเป็นกลุ่มกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหาร จะต้องดูแลอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง ถือเป็น “ศูนย์อำนวยการ” หรือ ศูนย์บัญชาการ (Headquarter) ของการทำงาน

VII. การจัดระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสาร

(Information & Communication System Setting)

เป็นกระบวนการ ในการทำให้ข้อมูลข่าวสารทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถติดต่อและเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และ แน่นนอนมากยิ่งขึ้น ตลอดเวลา ช่วยส่งเสริม และ สนับสนุน ให้การบริหาร การพัฒนา และ การแก้ปัญหา ขององค์กร มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพสูง ยิ่งยิ่งขึ้น (Information System Setting and Communication System Setting are the Working Processes to link all concerning data and information of a work to be the more convenience, faster, more accurate, and more certainty all the time, leading to enhance and to support the management, improvement, and problem solving of an organization to be the better effectiveness & higher efficiency)

จากความหมายนี้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ขององค์กร มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. เป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร
2. เป็นกระบวนการ ที่มุ่งให้ข้อมูล (Data) และ ข่าวสาร (Information) ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งองค์กรใด สามารถติดต่อและเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และ แน่นนอน ตลอดเวลา ทั้งระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรด้วยกันเอง และ ระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานขององค์กร กับ บุคคลและหน่วยงานภายนอกองค์กร
3. มุ่งให้ได้ผลการดำเนินงานด้านข้อมูลข่าวสารและด้านการติดต่อสื่อสาร ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลา
4. มุ่งส่งเสริมและสนับสนุน ให้การบริหาร การพัฒนา และ การแก้ปัญหา ทั้งหลายขององค์กร ในขณะหนึ่งขณะใด เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดในขณะนั้น และ สูงยิ่งขึ้น
5. เป็นกลุ่มกิจกรรมที่เป็น “ยาดำ” ที่สอดแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมของการดำเนินงานของทุก ๆ งาน และ ทุก ๆ ระบบงาน

ข้อมูล และ ข่าวสาร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายนอก (Outside) และ ภายใน (Inside) งาน/หน่วยงาน/องค์กร จึงจำเป็นต้องจัดระบบงาน กระบวนการ และ วิธีการ ใน

การทำให้ข้อมูลข่าวสารทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สามารถเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และ แน่นนอน ตลอดเวลา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ข้อมูล และ ข่าวสาร เกี่ยวกับทรัพยากร (Information of Resources) ใน 6 ด้าน คือ
 - 1.1 ด้านทรัพยากรบุคคล (Man) ของงาน/หน่วยงาน/องค์การ
 - 1.2 ด้านทรัพยากรการเงิน (Money)
 - 1.3 ด้านทรัพยากรของ (Material) คือ พัสตุ (Commodity)
 - 1.4 ด้านทรัพยากรเวลา (Minute/Time)
 - 1.5 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือวิธีปฏิบัติ (Standard Method, SOP, WI)
 - 1.6 ด้านลูกค้า หรือ ผู้มาใช้บริการ (Customer / Consumer)
2. ข้อมูล และ ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม (Data & Information of Activities) จำแนกเป็นข้อมูล และ ข่าวสาร ที่เกี่ยวกับ สิ่งต่อไปนี้
 - 2.1 ข้อมูลทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงาน (Inputs)
 - 2.2 ข้อมูลกระบวนการดำเนินงาน (Processes)
 - 2.3 ข้อมูลผลการดำเนินงาน (Outcomes)
 - 2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedbacks)
 - 2.5 สิ่งที่น่าสนใจ (Interesting things) ที่เกิดขึ้น ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงาน

ความสำคัญของการจัดระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสาร ขององค์การ

ระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการดำเนินงานทั้งหลายขององค์การ ช่วยให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน ลดปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อขัดแย้งในการทำงาน ช่วยเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการดำเนินงาน ในทุกงาน ทุกหน่วยงาน และทุกองค์การ สรุปได้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่เป็ระบบงานพื้นฐาน (Fundamental System) ที่จำเป็นของทุกหน่วยงาน/องค์การ เพื่อรองรับ ส่งเสริม และ สนับสนุน การดำเนินงานทั้งหลาย ของหน่วยงาน/องค์การ
2. เป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยง (Linkage) ข้อมูล ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ การรับรู้ และการตอบสนอง ของบุคคลทั้งหลายขององค์การ ให้ได้รู้ซึ่งกันและกัน อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และ ทันเวลา
3. เป็นสิ่งที่ช่วยบันทึกการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้เป็นหลักฐาน สามารถ และช่วยให้สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4. เป็นสื่อที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีและถูกต้อง (Good Relationship Media) ต่อกัน ทั้งระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงาน และ ระหว่างองค์กร

5. เป็นสิ่งที่ช่วยป้องกันปัญหาในการทำงาน (Problems' Prevention Tool) ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และ การติดต่อสื่อสารที่ดี ตั้งแต่เริ่มแรก และ ตลอดระยะเวลาในการดำเนินงาน ช่วยให้เกิดความราบรื่น ลดความเข้าใจที่อาจคลาดเคลื่อน ลดปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อขัดแย้ง ในการทำงาน

6. เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) การดำเนินงานขององค์กร คือ ได้ผลงานดีขึ้น มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม หรือ น้อยกว่าเดิม เช่น การมีคุณภาพดีขึ้น ใช้เวลาน้อยลง ต้นทุนลดลง เป็นต้น

VIII. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่ความยั่งยืน

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ ที่ทำให้ “งาน” ทั้งหลาย เกิดความต่อเนื่องกัน ระหว่าง การดำเนินงานในรอบที่ผ่านมา กับ การดำเนินงานรอบต่อไป อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คำนึงถึงสิ่งที่ได้ลงทุนลงแรงไปแล้ว และช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ยิ่งๆขึ้นไป (Continuing is a working process to link between the previous working cycle and the next working cycle, leading to be the highest efficiency and the highest economical outcomes, and also enhancing to be a sustainable development and the better)

จากความหมายนี้ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งที่ “งาน” เป็นหลัก ดังนั้น เมื่อจะดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอะไร ต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานที่จะให้การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นงานอะไร มีลักษณะของงานเป็นอย่างไร มีระบบงานเป็นอย่างไร และ มีสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง

2. เป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมจำนวนมาก ที่มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) จึงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบ หรือ ผู้ที่จะกระทำ นอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้จริงเกี่ยวกับงานที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้นแล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความสามารถในงาน “การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” และ ต้องสามารถประยุกต์/ใช้ ได้อย่างเหมาะสมและกลมกลืนกับสภาพที่เป็นจริง อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง ด้วย

3. มุ่งที่จะเชื่อมต่อระหว่างการดำเนินงานของ “งาน” ในรอบที่ผ่านมาแล้ว (Previous Working Cycle) กับ การดำเนินงานที่จะทำในรอบต่อไป (The Next Working Cycle) ซึ่ง มักจะมีสภาวะและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ที่จะมาส่งผลทำให้ “การดำเนินงาน” เป็นอย่างไร ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ ผู้บริหารสูงสุด ของ “งาน” นั้น และ ผู้รับผิดชอบโดยตรงของ “งาน” นั้น

รอบของการดำเนินงาน (Working Cycle) หมายถึง การดำเนินงานอย่างครบถ้วนของ งานหนึ่งงานใด 1 ครั้ง หรือ 1 ช่วงเวลา หรือ 1 วาระ ตั้งแต่เริ่มรับงานนั้นมาทำ จนกระทั่ง ทำงานนั้นเสร็จสิ้น หรือ ครบช่วงเวลาที่กำหนดให้ทำ หรือ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับงานนั้นมาทำโดย ตำแหน่ง จนครบวาระของการทำงานหรือครบวาระการดำรงตำแหน่งของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

4. มุ่งที่จะทำให้ “ผลการดำเนินงาน” มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ได้ผลงานมากที่สุด ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือตั้งใจไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และ มุ่งที่จะ ทำให้ “ผลการดำเนินงาน” คู่มีค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนลงแรงไปแล้ว ไม่เกิดความสูญเปล่าทั้ง แรงงานคน เงิน ของ และ เวลา ที่ได้ใช้ไป รวมทั้งความรู้สึกของทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องด้วย

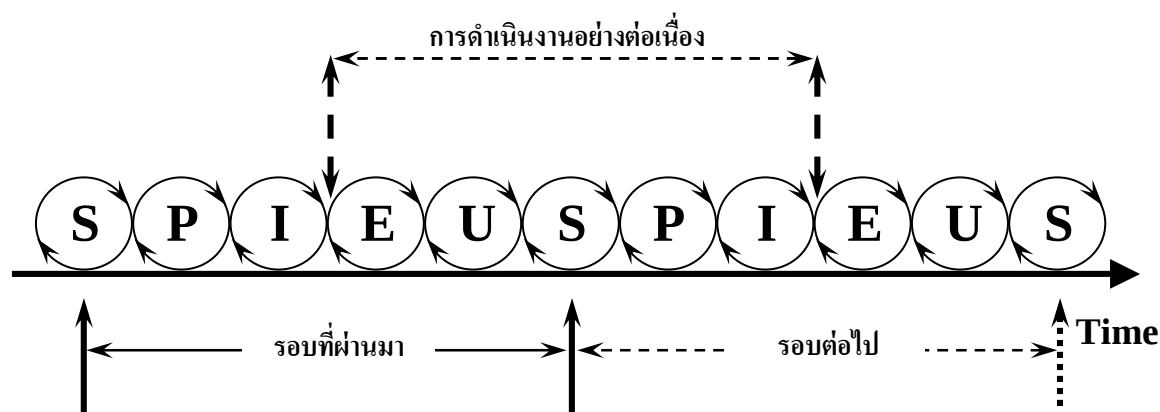
5. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนยิ่งขึ้นไป จึงคำนึงถึงองค์การและส่วนรวมเป็นหลัก ด้วยการสร้างให้เกิดเป็นค่านิยมร่วม (Common Value) หรือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ที่เข้มแข็ง สามารถต้านทานกระแส ความเห็นแก่ตัวของผู้ที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว ที่เป็น และที่จะมาเป็น ผู้บริหารได้

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนี้ เป็นกิจกรรมหลักที่ 8 ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของ กระบวนการบริหาร เป็นกิจกรรมที่จะมาช่วยเสริมจุดอ่อนของการบริหารหน่วยงานและ องค์การที่ผ่านมา ที่มักจะขาดความต่อเนื่องของการบริหารและการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ที่ผู้บริหารผู้มาใหม่ มักจะไม่ดำเนินงานตามแนวทาง และโครงการของผู้บริหารคนก่อนๆ แม้ว่าจะเป็นแนวทางและโครงการที่ดีก็ตาม

จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนี้ก็คือ การพิจารณาตัดสินใจ ว่า จะดำเนินงานนี้ต่อไปหรือไม่ ถ้าตัดสินใจว่าจะ “ไม่” ดำเนินงานต่อไป ก็จะเข้าสู่กิจกรรม “การ สิ้นสุดของโครงการ” (End of Program: EOP) ซึ่งจะต้องดำเนินการจัดการให้สิ่ง/ทรัพยากร หรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ “งาน” ในรอบที่ผ่านมาแล้ว กระจาย กลับไปยังหน่วยงานหรือสถานที่อื่นๆ อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้า ตัดสินใจว่า “จะดำเนินงานต่อไป” ก็จะเข้าสู่จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนี้ โดย มีเป้าหมายที่จะ “เชื่อมต่อ” ให้การดำเนินงานต่างๆ ของรอบที่ผ่านมา กับ การดำเนินงานหรือ

การบริหาร ใน “รอบต่อไป” เกิดความสะดวกราบรื่น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง ประหยัด และ ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจ ต่อทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ ของรอบที่ผ่าน กับ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือการบริหาร ใน “รอบต่อไป” ด้วย

ความสัมพันธ์ ระหว่าง การดำเนินงานของงานหนึ่งงานใดในรอบที่ผ่านมา และการดำเนินงานของงานนั้น ในรอบต่อไป กับ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเชื่อมต่อกันระหว่างการดำเนินงานของทั้ง 2 รอบ เป็นดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานในรอบที่ผ่านมา และ การดำเนินงานในรอบต่อไป กับ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานในแต่ละรอบนั้น เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis = S) อย่างครบถ้วนเป็นระบบและครบวงจร แล้วต่อมาที่ การวางแผนงาน (Planning = P) การดำเนินงานตามแผน (Implementing = I) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating = E) แล้วมาสิ้นสุดเมื่อได้มีการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing = U) อย่างกว้างขวางและคุ้มค่า และ เมื่อจะมีการดำเนินงานต่อไป ก็จะเข้าสู่กิจกรรมเริ่มแรก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ของงานนั้น ในการดำเนินงาน “รอบต่อไป”

การพิจารณาตัดสินใจ ว่า จะดำเนินงานนี้ต่อไปหรือไม่นั้น ไม่จำเป็นต้องรอจนใกล้ๆ จะจบการดำเนินงานของแต่ละรอบ เพราะโดยทั่วไป “ส่วนใหญ่” จะสามารถรู้และตัดสินใจได้ก่อนแล้ว ดังนั้น การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จึงไม่ใช่สิ่งที่จะต้องรีบเร่งดำเนินการอย่างลวกๆ หรือ แบบสุกเอาเผากิน เพราะการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้น ต้องการการเตรียมการที่ดี และต้องใช้เวลาที่มากพอในการดำเนินการอย่างมีคุณภาพสูงในแต่ละกิจกรรม ข้อเสนอแนะสำหรับกรณีทั่วไป คือ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะครอบคลุมตั้งแต่ สิ้นสุดการดำเนินงานตามแผน (Implementing = I) ในรอบที่ผ่านมา ไปจนถึง เริ่มการประ

เมื่อนำผลการดำเนินงาน (Evaluating = E) ในรอบต่อไป โดยจะสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการของการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมกลมกลืน และ มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1. เป็นงานที่เป็นกิจกรรมหลัก 1 ใน 8 ของการบริหาร ที่ทุกหน่วยงานและทุกองค์การ ต้องจัดให้มีและต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง เพื่อความต่อเนื่องของการบริหารและการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ของงาน/หน่วยงานและองค์การ
2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ของหน่วยงาน องค์การ และ ประเทศชาติ
3. ช่วยให้เกิดและเพิ่มความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และที่ได้ใช้ไปแล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และ ก่อให้เกิดประโยชน์
4. ช่วยสร้างสรรค์ ส่งเสริม และ เพิ่มพูน ให้เกิดความสมัคสมานสามัคคี ความร่วมมือ ร่วมใจกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การยกย่องผู้กระทำความดี และ ความเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง รวมทั้งช่วยเสริมสร้าง วัฒนธรรมการปรองดองสมานฉันท์ของคนในหน่วยงาน องค์การ และ ประเทศชาติ ด้วย
5. ช่วยลดความเป็น “ตัวกูของกู” ลดการทำลายล้างซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบุคคลที่มีอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่

หลักการของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

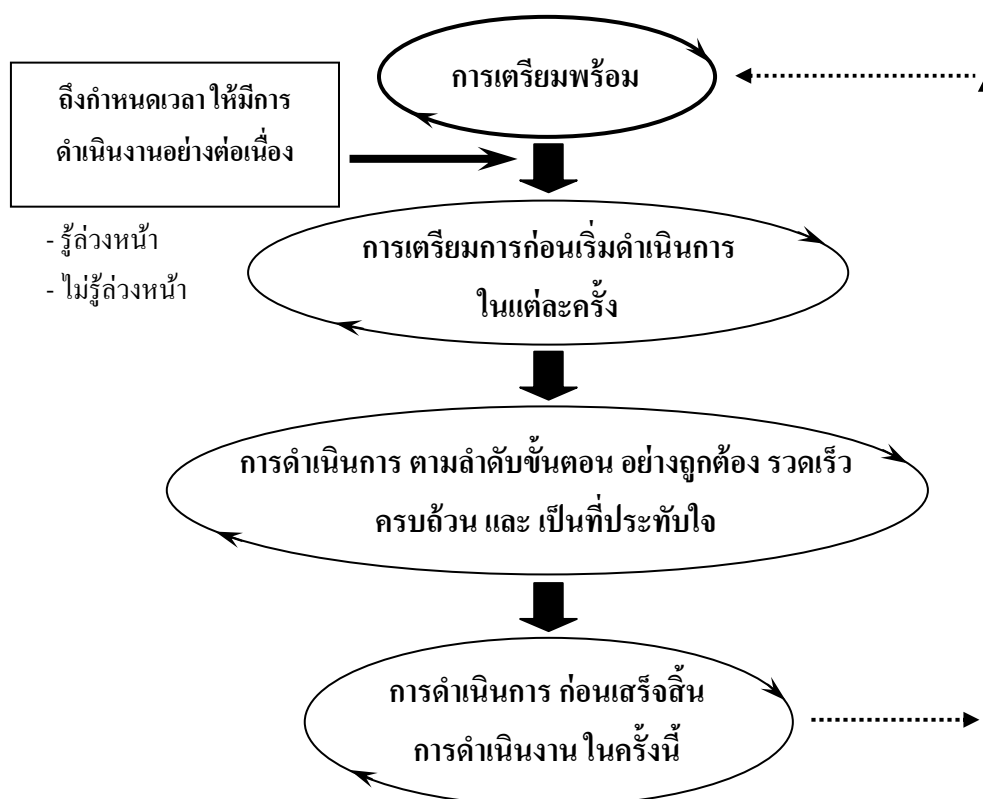
1. ต้องมีระบบงานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ที่เข้มแข็ง ชัดเจน เน้นนอน เหมาะสม และ มีประสิทธิภาพสูง
2. ต้องมีกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ที่มีอำนาจมากพอที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ต้อง ปฏิบัติ มารองรับ โดยไม่มีข้อยกเว้นแม้แต่ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานและองค์การนั้นๆ เช่น กฎหมาย นโยบายระดับสูง นโยบายของชาติ ฯลฯ ในการนี้ ถ้ามีวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมของชุมชนและสังคม และ วัฒนธรรมของชาติ มารองรับด้วย จะช่วยให้เกิดพลัง อำนาจมากยิ่งขึ้น
3. ต้องมีคณะบุคคลที่เข้มแข็ง มีบารมีสูง เป็นที่ยอมรับของทุกคน ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานและองค์การ มาเป็นผู้ควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ด้วยเทคนิคและวิธีการที่นอกจากจะไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านจากผู้มี อำนาจแล้ว ยังจะทำให้ทุกคนยินดี เต็มใจ และ ยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติตาม ด้วย ความรู้สึกที่ดีต่อกัน ตามทฤษฎี Y ของ McGrager

4. ต้องมีระบบ กระบวนการ และ วิธีการ ที่ช่วยสร้างสรรค์ ส่งเสริม และ เพิ่มพูน ให้เกิดการพัฒนา “งานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง” นี้ ต่อๆไปอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจังของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อย่างเหมาะสม ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และ ทันการ

ระบบงานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานและองค์กร จะต้องจัดทำระบบงานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน และ มีประสิทธิภาพสูง ที่ชัดเจน แฉ่นอน เป็นลายลักษณ์อักษรเอื้อต่อการปฏิบัติ ต่อการเรียนรู้ และ การต่อยอดการพัฒนาต่อไป สู่ความยั่งยืน

เมื่อนำแนวคิดและหลักการ ของระบบการดำเนินงาน (Working System) ที่มี Key words 4 ตัว คือ จุดตั้งต้น (Starting point) กิจกรรม (Activities) ลำดับของกิจกรรม (Sequence) และ จุดสิ้นสุด (Ending point) มาประยุกต์/ใช้ ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องพบว่า ลักษณะระบบงานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร สามารถแสดง Key words ทั้ง 4 ได้อย่างชัดเจน ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ลักษณะระบบงานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร

อธิบายได้ ดังนี้

1. จุดตั้งต้น ของระบบงานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร คือ “การเตรียมพร้อม” ซึ่งองค์กรจะต้องจัดเตรียมทั้งคน เงิน ของ เวลา วิชาการ เทคโนโลยี ระบบงาน และ วิธีการปฏิบัติ ที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ของทุกงานขององค์กร ที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในกรณีที่อยู่ล่วงหน้า และ ในกรณีที่ไม่วางหน้า ไว้ล่วงหน้า ้วยอย่างพร้อมมูล ตลอดเวลา ดังต่อไปนี้

1.1 การเตรียมพร้อมด้านคน โดยกำหนดตัวบุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถระดับผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร ที่สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างเป็นที่ยอมรับได้ในทันที ไม่น้อยกว่า 10 คน ในจำนวนนี้ มีผู้มีความสามารถที่จะเป็น “ผู้นำ” ในการจัดทีมงานผู้รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพสูง คือ เป็นแกนนำจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน

นอกจากการเตรียมพร้อมด้านผู้เชี่ยวชาญที่จะเป็น “แกนนำ” ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องดังกล่าวแล้ว ยังจะต้องมีการเตรียมพร้อมด้านบุคคลที่จะมาช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวก ช่วยดำเนินการ ช่วยพิมพ์เอกสารและหนังสือต่างๆ ช่วยติดต่อประสานงาน ช่วยในการติดตามงาน และ อื่นๆ ที่จำเป็นและช่วยให้เกิดความสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูง และ เป็นที่ประทับใจ โดยกำหนดตัวบุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถดังกล่าว ที่เปี่ยมไปด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีใจที่พร้อมให้บริการ (Service Mind) มีความเสียสละ อดทน อุทิศตน มุ่งมั่น ที่สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ในทันที จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน ในจำนวนนี้ มีผู้ที่สามารถที่จะมาปฏิบัติงาน “เต็มเวลา” ได้ทันที จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน ตลอดเวลา

1.2 การเตรียมความพร้อมด้านเงิน ที่ต้องเตรียมไว้สำรองจ่ายในสิ่งที่จำเป็น อย่างเพียงพอ ที่สำคัญคือ ต้องมีความคล่องตัวในการเบิก-จ่าย โดยมีระบบการควบคุมที่ดี เอื้ออำนวยต่อผู้ที่มีจิตเป็นกุศล ตั้งใจที่จะกระทำความดี ให้สามารถทำได้โดยสะดวก ง่าย และ มีความโปร่งใส ชัดเจน

1.3 การเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ทั้งชนิด จำนวน และ ความพร้อมใช้งานได้ในทันทีที่ต้องการ ตลอดระยะเวลาการใช้งาน รวมทั้งการแก้ไขซ่อมแซม ถ้าเกิดการชำรุดเสียหายขณะใช้งาน รวมทั้งการสำรองไว้ ให้สามารถมีใช้ได้เพียงพอและทันเวลา จนการดำเนินงานสำเร็จอย่างสมบูรณ์

1.4 การเตรียมความพร้อมด้านวัสดุสิ่งของ วัสดุสำนักงาน วัสดุไฟฟ้า วัสดุทำความสะอาด ของใช้สิ้นเปลือง แบบฟอร์มต่างๆ ฯลฯ ให้มีจำนวนเพียงพอ สามารถนำมาใช้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว และ ประหยัด

1.5 การเตรียมความพร้อมด้านเวลา ให้มีจำนวนและระยะเวลาที่เพียงพอ ทั้งในเวลาราชการ นอกเวลาราชการ และ ในวันหยุดราชการ รวมทั้งมีการสำรองเวลาไว้ เพื่อเหตุสุดวิสัยหรือมีความจำเป็นฉุกเฉิน ให้สามารถมีเวลาที่จะใช้ได้มากพอที่จะให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพผลสูง

1.6 การเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทั้งชนิด เนื้อหา หลักการ แนวทาง และวิธีการ ในการประยุกต์/ใช้ พร้อมทั้ง “ตัวอย่าง” ที่ชัดเจน ของการประยุกต์/ใช้จริง ในหลายๆกรณี ที่มีความแตกต่างกัน

1.7 การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ ให้พร้อมใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ ตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องนั้นๆ เช่น คอมพิวเตอร์ Internet, e-mail ฯลฯ รวมทั้งโปรแกรมช่วยการทำงานต่างๆ ให้สามารถมีใช้ได้เพียงพอและทันเวลาจนการดำเนินงานสำเร็จอย่างสมบูรณ์

1.8 การเตรียมความพร้อมด้านระบบงาน ทั้ง 4 ระบบ คือ ระบบงานบริการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กรในทุกๆงาน; ระบบงานสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร; ระบบงานพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กรนี้ให้ดียิ่งๆขึ้น; และ ระบบงานบริหารจัดการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร ให้มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดในทุกๆสถานการณ์ โดยจัดทำระบบงานทั้ง 4 นี้ ให้เป็น Document คือ เป็นเอกสารที่เป็นทางการขององค์กร ที่ชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การตีความ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เอื้อต่อการปฏิบัติ การประเมินผลงาน และ การพัฒนาให้ดียิ่งๆขึ้น ระบบงานเหล่านี้จะต้องได้รับการเตรียมให้พร้อมที่จะสามารถดำเนินการได้ทันที ที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร ในทุกๆงาน

1.9 การเตรียมความพร้อมด้านวิธีการปฏิบัติ ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร ในแต่ละกิจกรรม ของทุกๆกิจกรรมของทุกๆงานที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งในกรณีที่อยู่ล่วงหน้า และ ในกรณีที่ไม่วางหน้ามาก่อน โดยต้องจัดทำให้เป็น Document ที่เป็นทางการขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน และจะต้องมีการซักซ้อมในการปฏิบัติอยู่เสมอ ให้สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงในทันทีที่ต้องการ พร้อมทั้งจัดให้มีที่ปรึกษาที่

เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติจริง ที่มีความพร้อม จริใจ และ เต็มใจ ไว้อย่างพร้อมมูลและพร้อมใช้ด้วย

1.10 การเตรียมความพร้อมด้านระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารขององค์กร (Management Information System: MIS) ที่สามารถจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของงานหรือหน่วยงานหรือขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา ได้ในทันทีที่ต้องการ

2. การเตรียมการก่อนเริ่มดำเนินการในแต่ละครั้ง

เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในงานหนึ่งงานใดขององค์กร เช่น การสับเปลี่ยนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนหน้าที่ การสิ้นสุดวาระของกรรมการหรือทีมงานหรือคณะบุคคล ฯลฯ หรือที่จะมีความสำคัญมากๆ คือ เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร หรือแม้แต่การเปลี่ยน “ผู้นำ” ของประเทศ

กำหนดเวลาที่จะต้องมีการดำเนินงานนั้น อาจจะรู้ล่วงหน้าแน่นอนแล้ว ซึ่งบางครั้งอาจรู้ล่วงหน้าเป็นเวลานานหลายเดือน เช่น การเกษียณอายุ การหมดวาระการดำรงตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้แน่นอน ฯลฯ บางครั้งอาจรู้ล่วงหน้าเป็นเวลาไม่นาน เช่น การแต่งตั้งโยกย้ายประจำปี การเปลี่ยนตำแหน่ง ฯลฯ และ บางครั้งก็เกือบไม่รู้ล่วงหน้าเลย เช่น การแต่งตั้งหรือโยกย้ายด่วน โดยให้เวลาเพียง 24 ชั่วโมง หรือ ไม่เกิน 7 วัน เป็นต้น

การเตรียมการก่อนเริ่มดำเนินการในแต่ละครั้งนั้น สามารถนำ หลักการบริหาร (Principle of Managing) มาประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน โดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 ผู้รับผิดชอบงานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร จะต้องกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของงานนี้ ในครั้งนี้ ว่าจะใช้เวลาเท่าใด เริ่มต้นเมื่อใด และ สิ้นสุดเมื่อใด

2.2 ผู้รับผิดชอบงานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์กร จะต้องดำเนินการสรรหาบุคคลที่จะมาเป็น “แกนนำ” ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของงานดังกล่าว แล้วช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกแก่ผู้นั้น ในการตั้งทีมงานในการบริหารจัดการและดำเนินงาน ให้เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้ง อย่างเป็นทางการ รวมทั้งการจัดหาสถานที่ปฏิบัติงานและบุคคลที่จะมาช่วยสนับสนุน อำนวยความสะดวก ช่วยดำเนินการ ช่วยพิมพ์เอกสารและหนังสือต่างๆ ช่วยติดต่อประสานงาน ให้พร้อมมูล

2.3 ทีมงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กร จะมาประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของงานนี้ ให้ครอบคลุมอย่างครบถ้วนทุกแง่ทุกมุม

ถูกต้อง รวดเร็ว และ ทันเวลา รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในทุกๆด้าน และ กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติที่ Practical และ เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ตั้งแต่เริ่มต้นจน สิ้นสุดอย่างชัดเจนแน่นอนและครบถ้วนสมบูรณ์

2.4 ทีมงาน จะช่วยกันวางแผนการดำเนินงาน ของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ของงานนี้ อย่างชัดเจน ครบถ้วน และ เชื้อต่อการปฏิบัติ ภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดย กิจกรรมแรกของแผนงานนี้ ก็คือ การเตรียมการก่อนเริ่มดำเนินการ ในครั้งนี้

2.5 ทีมงาน จะช่วยกันดำเนินการตามแผน ของกิจกรรมการเตรียมการก่อนเริ่ม ดำเนินการในครั้งนี้ ให้มีความพร้อมในทุกๆด้าน ทั้งคน เงิน ของ อุปกรณ์และเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ แบบฟอร์ม ต่างๆ วิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เทคโนโลยี ระบบงาน วิธีการปฏิบัติ และ ระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กร ที่เกี่ยวข้อง ไว้อย่างพร้อมมูล และ เพียงพอ

2.6 ทีมงาน จะช่วยกันติดตามประเมินผล และ นำผลที่ได้จากกิจกรรมการ เตรียมการก่อนเริ่มดำเนินการในครั้งนี้ ในทุกๆกิจกรรมย่อย ไปใช้ประโยชน์ อย่างคุ้มค่า

3. การดำเนินการตามลำดับขั้นตอน อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน และ เป็นที่ ประทับใจ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ทีมงานผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการและดำเนินการ ของการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องของงานนี้ จะช่วยกันดำเนินการ ดังนี้

3.1 รวบรวมข้อมูล ผลการดำเนินงาน ของงานที่ต้องการให้มีการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องในครั้งนี้ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และ เพียงพอ โดยให้อยู่ในฐานข้อมูล (Database) ที่เอื้อต่อการนำไปใช้ การวิเคราะห์เพิ่มเติม และ การแสดงผลหรือการนำเสนอผลการ ดำเนินงาน ที่ดีและชัดเจน รวมทั้งข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน ของงานที่ต้องการให้มีการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องในครั้งนี้ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เพียงพอ เหมาะสม และ ชัดเจน

3.3 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานเบื้องต้น ของงานที่ต้องการให้มีการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในครั้งนี้ โดยขอเสนอให้มี 10 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

3.3.1 ชื่อรายงาน

3.3.2 คำนำ

3.3.3 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

3.3.4 ลักษณะของงาน

3.3.5 การกิจโดยสรุป

3.3.6 สรุปผลการดำเนินงาน จำแนกตาม “แต่ละงานย่อย” ในประเด็นต่อไปนี้

- 1.) เป้าหมายของการดำเนินงาน
- 2.) การบรรลุเป้าหมาย ของการดำเนินงาน
- 3.) ทรัพยากรที่ใช้ไปแล้ว ในการดำเนินงาน
- 4.) ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน การแก้ไข และ ผลการแก้ไข
- 5.) ประสพการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน
- 6.) แนวทางการนำประสพการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน ไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่ายิ่งขึ้น ทั้งในทันที ในระยะสั้น และ ในระยะยาว
- 7.) แนวทางในการขยายผล และ การต่อยอด ในด้านและประเด็นต่างๆ
- 8.) ผลเสียหายมิได้ดำเนินงานต่อไป
- 9.) แนวทางในการทำให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน ที่ได้กำหนดไว้ ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น
- 10.) ถ้าจะ ไม่ดำเนินงานต่อไป มีข้อดีอะไร มาก-น้อยเพียงใด และ ควรทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลดีมากที่สุด และ/หรือ เกิดผลเสียน้อยที่สุด

11.) แนวทางในการดำเนิน “งานย่อย” นี้ต่อไป อย่างต่อเนื่อง

3.3.7 สรุปประสพการณ์ที่ได้รับ “โดยรวม” จากการดำเนินงาน

3.3.8 สรุปเปรียบเทียบผลดี-ผลเสีย ระหว่าง การดำเนินงานนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง กับ การหยุดดำเนินงาน

3.3.9 เอกสารอ้างอิง ในการจัดทำรายงาน

3.3.10 ภาคผนวก เป็นรายละเอียดของการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ในแต่ละงานย่อย สอดคล้องกับสรุปผลการดำเนินงานที่ได้กล่าวมา

3.4 นำเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานเบื้องต้นนี้ ต่อบุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานนี้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน ของงานที่ต้องการให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในครั้งนี้ แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอที่มีหลักฐานยืนยันชัดเจน เสร็จแล้วให้ลงนามรับรองรายงานสรุปผลการดำเนินงานฉบับนี้

3.5 จัดดำเนินการในการ “นำเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานนี้ (Presentation)” ต่อบุคคลหรือคณะบุคคลที่จะมาปฏิบัติงานแทนที่ต่อไป โดยควรจะนำเสนอในที่เปิดเผยต่อสาธารณะ และ ต่อหน้าบุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานนี้มา เพื่อความโปร่งใส

3.6 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานนี้ (Report) เพื่อเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการ “ส่งมอบหน้าที่” ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานนี้ที่กำลังจะพ้นหน้าที่ กับ บุคคลหรือคณะบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานที่ต่อไป ในพิธีส่งมอบหน้าที่ (ถ้ามี)

3.7 เข้าพบบุคคลหรือคณะบุคคล ที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไป ภายใน 3 วันแรกของการเข้ารับหน้าที่ เป็นการส่วนตัว เพื่อให้ข้อมูล ชี้แจง อธิบาย ตอบข้อซักถาม ฯลฯ ซึ่งอาจจะเข้าพบมากกว่า 1 ครั้งก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของบุคคลหรือคณะบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานแทนที่ต่อไปนั้น หรือ ตามความจำเป็น

3.8 ส่งเสริม ช่วยเหลือ สนับสนุน ประสานงาน ประสานความเข้าใจ และ อำนวยความสะดวกแก่บุคคลหรือคณะบุคคลที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไปนั้น ในการดำเนินงานนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง ในแนวทางของการสมานฉันท์ เคารพให้เกียรติ และ เสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจที่ดีต่อกัน ระหว่างบุคคลหรือคณะบุคคลชุดเดิม กับ ผู้ที่มาปฏิบัติงานชุดใหม่ โดยใช้ประโยชน์ของส่วนรวมคือองค์การหรือประเทศชาติเป็นเป้าหมายหลัก ด้วยการเสริมแรง (Empowerment) และ การใช้แรงเสริมทางสังคม (Social Motivation & Social Force) กับบุคคลหรือคณะบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน้านั้น อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพสูง โดยถือเป็น “ผลงานเด่น” ของผู้เข้ามาปฏิบัติงานชุดใหม่

3.9 กระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน และ เข้าร่วมดำเนินการ ในการทำให้มีการดำเนินงานนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในการดำเนินงานนี้ ทั้งตัวบุคคลหรือคณะบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และ ทีมงานของพวกเขาเหล่านั้น ด้วยกุศโลบายและเทคนิคที่ดี ตามแนวทางของการเสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ของคนทั้งองค์การหรือคนทั้งชาติ ในการนี้ ต้องมีกระบวนการในการป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานชุดเดิม มาพูดหรือแสดงที่ทำความเป็นเจ้าของผลงาน แต่ให้ออกมาในเชิงการยกย่องให้เกียรติ และ การชมเชย ผู้ปฏิบัติงานชุดใหม่

3.10 ติดตามผล ของการทำให้มีการดำเนินงานนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง อย่างใกล้ชิด โดยเน้นผลงานเป็นหลัก คือใช้ Result Base Management: RBM แต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายในกระบวนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานชุดใหม่ ให้เขามีความรู้สึกเป็นอิสระในการคิดและการปฏิบัติตามที่เขายากจะทำ อยู่ตลอดเวลา จนกิจกรรมของงานที่ต้องการให้มีการดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่องนี้ ได้ถูกผสมผสานเข้าไปในกระบวนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานชุดใหม่ อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์การแล้ว ทีมงานผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการและดำเนินการ ของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของงานนี้ ก็จะเสร็จสิ้นภารกิจ

4. การดำเนินการ ก่อนเสร็จสิ้น การดำเนินงาน ในครั้งนี้

ทีมงานผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการและดำเนินการ ของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของงานนี้ จะดำเนินการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการในครั้งนี้ โดยใช้แนวคิดและวิธีการเชิงบวกที่สร้างสรรค์ ด้วยการยกย่องชมเชยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยไม่มีการตำหนิผู้หนึ่งผู้ใด มุ่งให้เกิดความรักสมัคศมาสามัคคีของคนทั้งองค์กรหรือคนทั้งชาติ ด้วยการจารึกไว้ในแผ่นดิน คือ “รายงานสรุปผลการดำเนินการ” ในครั้งนี้ ว่า ได้มีบุคคลหรือคณะบุคคล 2 ชุด มาร่วมมือร่วมใจกัน โดยใช้ประโยชน์ของส่วนรวมคือองค์กรหรือประเทศชาติ เป็นเป้าหมายหลัก มาก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ที่มีคุณค่ายิ่ง คือ การร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคง และ ความยั่งยืนขององค์กรและประเทศชาติของ “พวกเรา” ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

นอกจากนี้ ทีมงานผู้รับผิดชอบฯ จะดำเนินการจัดทำรายงานสรุปเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทั้งหลาย และ ความคุ้มค่าของการดำเนินงานในครั้งนี้ แล้วนำเสนอผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือประเทศชาติ ก็จะถือว่าเป็นการเสร็จสิ้นภารกิจอย่างสมบูรณ์

หลักการบริหาร (Principle of Managing) 8 กิจกรรมหลักนี้ สามารถนำมาใช้ได้ ในทุกๆกรณีของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพียง 1 ครั้ง ซึ่งอาจจะใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาที หรือการทำงาน 1 วัน หรือการทำงาน 1 เดือน หรือการทำงาน 1 ปี หรือการทำงาน 1 โครงการ หรือการบริหารงานทั้งหน่วยงาน/องค์กร ไปจนถึงการบริหารงานทั้งประเทศในบทบาทของผู้บริหารสูงสุด กิจกรรมหลักทั้ง 8 กิจกรรมนี้ จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สูงสุด ตามทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่และได้ใช้ไป จึงขอเชิญชวนพวกเราทุกคน นำสิ่งที่เป็หลักการบริหารนี้ ไปทดลองใช้ในการดำเนินชีวิต ทั้งด้านชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน ผู้เขียนมั่นใจว่าพวกเราจะประสบความสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจ ดังนั้น Principle of Managing นี้ สามารถถือได้ว่าเป็นหลักวิชา (Principle) จริง เพราะสิ่งที่เป็หลักวิชาหรือแก่นของวิชาหนึ่งวิชาใดนั้น จะต้องสั้น กะทัดรัด ชัดเจน แต่ต้องสามารถนำมาใช้ได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สามารถนำมาประยุกต์หรือใช้ ในชีวิตประจำวันของพวกเรา อย่างได้ผลดียิ่ง ในทุกๆกรณี

คำถามท้ายบทที่ 2

1. อธิบายหลักการบริหาร (Principle of Managing) และ ยกตัวอย่าง การนำหลักการบริหารไปใช้ในการทำงานประจำ ที่ท่านทำอยู่ในช่วงปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยระบุจุดเด่น-จุดด้อย ของสิ่งที่ได้ดำเนินการไป อย่างสร้างสรรค์ และชัดเจน

2. อธิบายหลักการวิเคราะห์สภาวะการณ์ และ แสดงตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์ ของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ครบถ้วนและชัดเจน

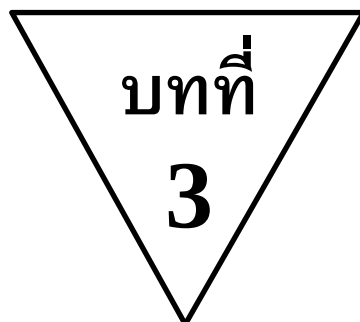
3. อธิบายการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational-level Strategy) พร้อมยกตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ของหน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านวิเคราะห์แล้วเห็นว่า เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่ดี (Good Practice) สามารถนำมาเป็นแบบอย่างให้กับตัวท่านและวงการ ในการนำไปใช้ได้อย่างชัดเจนและสร้างสรรค์

4. อธิบายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางทฤษฎี (Theoretical Working Indicators) และ คัดเลือกตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานหรือองค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ครบถ้วนทั้ง 5 ด้าน และ วิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ว่าแตกต่างกันอย่างไร มีข้อดี-ข้อด้อย อะไร และอย่างไร

5. อธิบายการนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) และ แสดงตัวอย่าง การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงาน “ในแต่ละวัน” ไปใช้ประโยชน์ ของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ครบถ้วนและชัดเจนเป็นรูปธรรม

6. อธิบายการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่ความยั่งยืน และ แสดงตัวอย่าง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ของงาน/หน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านวิเคราะห์แล้วเห็นว่า เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) ให้กับตัวท่านและวงการ อย่างชัดเจนและสร้างสรรค์





การประยุกต์หลักการบริหาร (THE APPLY OF PRINCIPLE OF MANAGING)

ความหมายของการประยุกต์

เป้าหมายของการประยุกต์

องค์ประกอบของการประยุกต์

ความสำคัญ ของการประยุกต์

วิธีการประยุกต์หลักการบริหาร
ในการทำงาน 1 ครั้ง

วิธีการประยุกต์หลักการบริหารในการทำงาน 1 วัน

วิธีการประยุกต์หลักการบริหารในการทำงาน 1 ปี

คำถามท้ายบทที่ 3

บทสรุปเรื่องการบริหาร



บทที่ 3

การประยุกต์หลักการบริหาร

(THE APPLY OF PRINCIPLE OF MANAGING)

ความหมายของการประยุกต์

การประยุกต์ (Apply) หมายถึง การนำ “บางสิ่ง” มาใช้ประโยชน์ โดยปรับใช้อย่างเหมาะสมกับสถานะที่เฉพาะเจาะจง “บางสิ่ง” ที่นำมาใช้นั้น อาจเป็นทฤษฎี หลักการ แนวคิด หรือ ความรู้ เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และนำมาใช้ประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยปรับให้เข้ากับบริบท และสภาพแวดล้อม ที่เป็นอยู่ อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ “บางสิ่ง” นั้น อาจเป็น วัตถุ/สิ่งของ ที่นำมาใช้นอกเหนือบทบาทหน้าที่เดิม เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทใหม่

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ “ประยุกต์” ว่า เป็น “การนำความรู้ในวิทยาการต่างๆ มาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น วิทยาศาสตร์ประยุกต์ คือ การนำความรู้ในวิชาการต่างๆ ของวิทยาศาสตร์ มาใช้ประโยชน์ในภาคปฏิบัติ ในด้านต่างๆ รวมทั้งการนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน ฯลฯ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้กล่าวถึงการประยุกต์ ใน “การคิดเชิงประยุกต์” ไว้ดังนี้

1. การประยุกต์ เป็นการนำ “ภาคทฤษฎี” สู่ “การปฏิบัติ”
2. การประยุกต์ เป็นการนำ “ความรู้สาขาหนึ่ง” มาปรับใช้กับ “อีกสาขาหนึ่ง”
3. การประยุกต์ เป็น “การปรับใช้” มิใช่ “การลอกเลียน”
4. การประยุกต์ นำ “บางส่วน” ของ “บางสิ่ง” มาใช้
5. การประยุกต์เป็นการนำสิ่งหนึ่งมาปรับใช้ใน “บทบาทหน้าที่ใหม่” เพื่อ “เป้าหมายใหม่”

การประยุกต์ เป็นการนำ “ภาคทฤษฎี” สู่ “การปฏิบัติ” หมายความว่า การประยุกต์เป็นการนำทฤษฎี หลักการ กฎเกณฑ์ แนวคิด เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ มักมีการประยุกต์ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้จริง ในการแก้ปัญหา อย่างเป็นรูปธรรม

การประยุกต์ เป็น “การปรับใช้” มิใช่ “การลอกเลียน” หมายความว่า การประยุกต์เป็นการนำสิ่งหนึ่งหรือแนวคิดหนึ่ง มาปรับใช้เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง การประยุกต์จึงแตกต่างจากการลอกเลียน เพราะการลอกเลียนนั้น เป็นการ

นำสิ่งที่อยู่ในบริบทหนึ่งมาใช้ในอีกบริบทหนึ่ง ทั้งหลักการ วิธีการ และรูปแบบ โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในบริบทที่แตกต่างกัน แต่การประยุกต์ เป็นการนำเพียง “บางสิ่ง” จากภายนอกมาใช้ประโยชน์ การนำมาใช้จะอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงความแตกต่างกันในบริบท สถานที่ เวลา และ องค์ประกอบอื่นๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย

จากทฤษฎีการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy) ได้แบ่งการเรียนรู้เป็น 6 ระดับ เรียงลำดับจากระดับล่างสุด คือ

1. ระดับความจำ (Knowledge) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยการจำได้ คือ “ระบุ” ได้ เช่น สามารถระบุความหมายของหลักการบริหาร (Principle of Managing) ได้
2. ระดับความเข้าใจ (Comprehend) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยการ “อธิบาย” ได้ เช่น สามารถอธิบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การประเมินภาวะคุกคาม (Threats) และ โอกาส (Opportunities) ที่จะมีผลต่อองค์กร ด้วยหลักที่เรียกกันว่า PESTELI Analysis ได้
3. ระดับการประยุกต์ (Application) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยการ “นำไปใช้” ได้ เช่น สามารถนำหลักการวิเคราะห์สถานการณ์ (Principle of Situation Analysis) ไปใช้การวางแผนพัฒนาหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้
4. ระดับการวิเคราะห์ (Analysis) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยการแยกแยะส่วนประกอบได้ แสดงที่มาที่ไปของสิ่งนั้นได้ และ ตรวจสอบกลับไป-มาได้ เช่น สามารถแยกแยะส่วนประกอบของปัญหา (Problem) ได้ แสดงที่มาที่ไปของปัญหานั้นได้ และ ตรวจสอบกลับไปหาสาเหตุของปัญหาได้
5. ระดับการสังเคราะห์ (Synthesis) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยความสามารถในการนำความรู้ต่างๆ มาประกอบกันเป็นสิ่งที่แตกต่างจากของเดิมที่มีอยู่แล้วได้ เช่น สามารถนำความรู้ต่างๆ มาประมวลและประกอบกันขึ้นเป็น “รูปแบบการดำเนินงานใหม่ (New Working Model)” ที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มารับบริการ มากกว่ารูปแบบเดิมที่มีอยู่ได้
6. ระดับการประเมินค่า (Evaluation) แสดงความรู้ที่เกิดขึ้น ด้วยความสามารถในการวัดตัวสิ่งนั้นได้ และสามารถตัดสินได้ว่าอะไรถูกหรือผิด มากน้อยเพียงใด หรือ มีคุณลักษณะ/คุณความดี/คุณค่า ในระดับใด โดยมีองค์ประกอบในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเกณฑ์การวัด ที่แน่ชัด เป็นมาตรฐาน เช่น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่า ของการดำเนินงานดูแลผู้ป่วยโรคไตวายเรื้อรัง (Cronic Renal Failure) ในชุมชนได้;

สามารถนำสิ่งที่เคยทิ้ง ไปก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม เพิ่มขึ้นปีละไม่น้อยกว่า 100,000 บาท; การลงทุนพัฒนาการดำเนินงานดูแลผู้ป่วยเรื้อรังในชุมชนด้วยการบูรณาการจากทุกภาคส่วน มี Break Even Point (B.E.P.) ที่ 15 เดือน และ เกิดผลประโยชน์ในการลดค่าใช้จ่ายค่าใช้จ่ายของครัวเรือนในชุมชนได้ปีละไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท ตลอดไป

ในการเรียนการสอน (Learning) การประยุกต์ความรู้ของผู้เรียนนั้น หมายถึง การนำความรู้ทั้งหลายที่ผู้เรียนได้รับ ทั้งจากในห้องเรียน นอกห้องเรียน การอ่านหนังสือ/ตำรา ฯลฯ ไปใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ต่างๆ ด้วยตัวผู้เรียนเอง ถ้าเป็นในการสอบของแต่ละวิชาหรือแต่ละหลักสูตร/สาขาวิชา ในด้านการประยุกต์ จะหมายถึง แนวทางและวิธีการที่ผู้เรียนจะนำไปใช้หรือนำไปดำเนินการ “ในอนาคต” ซึ่งเป็นคำตอบของ How to do? นั่นเอง

ในการทำงาน (Working) การประยุกต์ หมายถึง การนำ “บางสิ่ง” ของความรู้ในวิทยาการต่างๆ ทั้งแนวคิดหลัก หลักการ วิธีการ และ เทคนิค ของวิทยาการเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในภาคปฏิบัติของการ “ทำ” งาน ในแต่ละด้าน แต่ละชนิด แต่ละกิจกรรม โดยปรับใช้อย่างเหมาะสมกับสถานะที่เฉพาะเจาะจง ให้เข้ากับบริบทแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะที่ทำงานนั้นๆ อย่างเหมาะสม กลมกลืน และมีประสิทธิภาพสูง

ดังนั้น การประยุกต์หลักการบริหาร จึงหมายถึง การนำ “บางสิ่ง” ขององค์ความรู้ใน Principle of Managing ที่ได้กล่าวมาในบทที่ 2 มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในภาคปฏิบัติ ของการดำเนินงาน ของ “งาน” หนึ่งงานใด

เป้าหมาย (Goal) ของการประยุกต์

คือ การเกิดประโยชน์สูงสุดในภาคปฏิบัติ ของการดำเนินงานหนึ่งงานใด อย่างเหมาะสมกับบริบท สถานะแวดล้อม และสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นอยู่ ที่เฉพาะเจาะจงในขณะดำเนินการ อย่างกลมกลืน และมีประสิทธิภาพสูง

องค์ประกอบ (Composition) ของการประยุกต์

1. องค์ประกอบหลักของการประยุกต์ ได้แก่
 - 1.1 งาน ที่จะดำเนินการ พร้อมกำหนดเวลา
 - 1.2 เป้าหมาย ของงานที่จะดำเนินการ
 - 1.3 ความรู้ในวิทยาการหลัก ของงานที่จะดำเนินการ
 - 1.4 ความรู้ในวิทยาการที่เกี่ยวข้อง กับงานที่จะดำเนินการ
 - 1.5 ความรู้ในบริบท สถานะแวดล้อม และสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นอยู่ในขณะดำเนินการ

1.6 ความสามารถและความชำนาญของผู้ปฏิบัติ ในการประยุกต์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สู่การปฏิบัติในแต่ละครั้ง ในแต่ละบริบท ในแต่ละสภาวะแวดล้อม และในแต่ละช่วงเวลา ด้วยทรัพยากรและสิ่งที่เกี่ยวข้อง ที่มี/เป็นอยู่ ในขณะดำเนินการ อย่างสร้างสรรค์

1.7 ทรัพยากร ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์

2. องค์ประกอบเสริมของการประยุกต์ ได้แก่

2.1 ทรัพยากรเสริม

2.2 สิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

2.3 สภาวะแวดล้อม ที่ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้ออำนวย ในขณะดำเนินการ

2.4 สิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ที่ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้ออำนวย ต่อการดำเนินงาน ทั้ง

ทางตรง และ ทางอ้อม

ความสำคัญของการประยุกต์

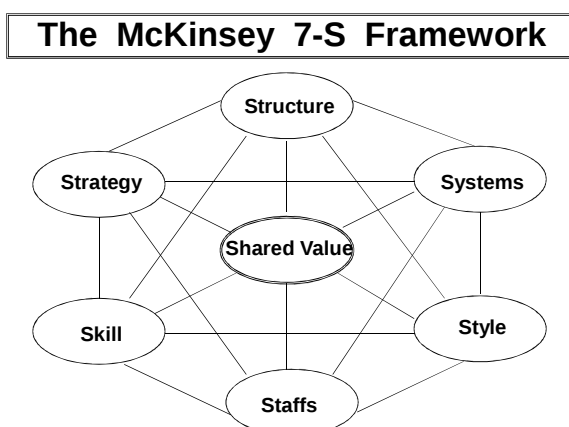
จำแนกเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับงาน การประยุกต์เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ก่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้นในภาคปฏิบัติของการดำเนินงานนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความภาคภูมิใจในผลการดำเนินงานที่ตนเองมีส่วนช่วยให้เกิดขึ้น เพราะการประยุกต์นั้นเปรียบเสมือน “ศิลปะ” หรือเคล็ดลับ ในการดำเนินงาน จึงนำไปสู่ความรักและความผูกพันในงาน

2. ระดับหน่วยงาน/องค์กร จากการที่การประยุกต์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานในแต่ละงาน จึงก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงาน/องค์กร นำไปสู่การพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร สู่ความเป็นเลิศ ตามแนวคิดของ 7S of McKinsey ที่ระบุว่า หน่วยงาน/องค์กร ที่จะเป็เลิศ (Excellent Organization) ได้ จะประกอบด้วยปัจจัย/ลักษณะ 7 อย่าง ที่มาสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ Structure คือ โครงสร้างขององค์กร; Staffs คือ ลักษณะ จำนวน และ ศักยภาพของบุคลากรทั้งหลายขององค์กร; Style คือ สไตล์และ/หรือรูปแบบ การทำงานขององค์กร แสดงออกโดยสไตล์การบริหารของผู้นำสูงสุดขององค์กร; Skill คือ ความสามารถและทักษะเด่นขององค์กร; Systems คือ ระบบงานขององค์กร; Strategy คือ กลยุทธ์ขององค์กร ในทุกระดับ; และ Share value คือ ค่านิยมร่วมขององค์กร ดังภาพที่ 13

ในการพัฒนาแต่ละปัจจัย/ลักษณะ ของ 7S of McKinsey นั้น จำเป็นต้องใช้การประยุกต์ทั้งสิ้น และ เป็นการประยุกต์แบบบูรณาการและผสมผสานกัน ด้วยระยะเวลาที่ยาวนานหลายปีติดต่อกัน

3. ระดับพื้นที่ คือ การประยุกต์นั้น เป็นสิ่งจำเป็นของการดำเนินงานในพื้นที่ของแต่ละงาน เนื่องจากเป็นการนำ “ทฤษฎี” สู่ “การปฏิบัติ” ทั้งในแต่ละทฤษฎี และ ในการใช้หลายๆทฤษฎีมาผสมผสานกัน ในการดำเนินงานในพื้นที่ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในแต่ละบริบทที่แตกต่างกัน ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ยิ่งๆ ขึ้น



ภาพที่ 13 แนวคิด 7S of McKinsey ขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4. ระดับประเทศ/โลก คือ การประยุกต์นั้น เป็นสิ่งจำเป็นของการดำเนินงานในทุกระดับ และเป็น “ศิลปะ” ของแต่ละประเทศ ที่นำเรียนรู้และนำมาแบ่งปันกัน ตามแนวคิดทฤษฎี หลักการ วิธีการ และ เทคนิค ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อมวลมนุษยชาติ เพราะคุณค่าที่แท้จริงของวิชาการใดนั้นอยู่ที่การประยุกต์สู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนทั้งโลก อย่างกว้างขวาง และเสมอภาคกัน

วิธีการประยุกต์หลักการบริหารในการทำงาน 1 ครั้ง

ในการทำงานหนึ่งงานใด 1 ครั้ง สามารถนำหลักการบริหาร มาประยุกต์ ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของสิ่งที่ต้องการจะทำ ดังนี้

1.1 ระบุงานที่จะทำ ให้ชัดเจน เช่น การพิมพ์หนังสือ 1 ฉบับ; การอาบน้ำ 1 ครั้ง; การกินน้ำ 1 แก้ว; การตรวจผู้ป่วย 1 คน; การจ่ายยา 1 ใบสั่งยา; การทำแผล 1 ครั้ง; การเยี่ยมบ้านกลุ่มเป้าหมาย 1 ครั้ง; การผ่าตัด 1 ครั้ง; การสอน 1 ครั้ง/คาบ; การทำอาหาร 1 จาน/รายการ/หม้อ; การชงกาแฟ 1 ถ้วย; การเดินทางมาทำงาน 1 เที่ยว เป็นต้น

1.2 กำหนดเป้าหมาย (Goal) ของการทำงานที่จะวิเคราะห์สถานการณ์นั้น ให้แน่นอน พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมาย ที่ชัดเจน สามารถวัดได้โดยไม่ยุ่งยาก ในบริบทที่เป็นจริงของพื้นที่ ที่ดำเนินการ

1.3 กำหนดช่วงเวลาของการ “ทำ” งานให้แน่นอน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด เช่น

1.3.1 การพิมพ์หนังสือ 1 ฉบับ ตั้งแต่ได้รับคำสั่งให้พิมพ์หนังสือ จนถึง การนำเสนอหนังสือที่พิมพ์เรียบร้อยแล้ว ต่อผู้สั่งพิมพ์

1.3.2 การตรวจรักษาผู้ป่วยนอก 1 คน ตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ามาถึงห้องตรวจ จนถึงผู้ป่วยออกจากห้องตรวจ

1.3.3 การเยี่ยมบ้านผู้ป่วยเบาหวาน 1 ครั้ง ตั้งแต่การเตรียมออกเดินทางในวันที่เยี่ยมบ้าน จนถึง 1 ชั่วโมง หลังเดินทางกลับถึงสถานที่ทำงาน

1.3.4 การชงกาแฟ 1 ถ้วย ตั้งแต่ต้องการชงกาแฟ จนถึง ชงกาแฟเสร็จ

1.4 กำหนดกิจกรรมย่อยของการทำงาน ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุด การดำเนินงาน

1.5 กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมย่อยทั้งหลาย ทุกกิจกรรม

1.6 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไข ไว้อย่างพร้อมมูล

2. การวางแผนงาน (Planning) การดำเนินงาน ใน 3 แผน คือ

2.1 แผนจัดหาทรัพยากร ที่ต้องใช้ในการทำงาน

2.2 แผนปฏิบัติการ ในการทำงาน

2.3 แผนเตรียมการ ในการเริ่มต้นดำเนินงาน

3. การดำเนินงานตามแผน (Implementing) ที่วางไว้

3.1 การดำเนินงาน ตามที่กำหนดไว้ในแผน

3.2 การปรับปรุงแก้ไข ขณะดำเนินการตามแผน

3.3 การบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

4. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) เป็นระยะๆ ขณะดำเนินการ และ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน อย่างครบถ้วนทั้ง 5 ด้าน ตามเป้าหมายของการทำงานที่กำหนดไว้

5. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างรวดเร็ว เหมาะสม ต่อเนื่อง ตลอดเวลา และ คุ่มค่า

6. การติดตามการควบคุม และการประสาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้การดำเนินงานทั้งหลาย สอดคล้องกัน อย่างราบรื่น และ มีประสิทธิภาพสูง

7. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหลายสามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว ครบถ้วน และถูกต้อง ตลอดเวลา

8. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่การทำงานนี้ ในครั้งต่อไป และ การเชื่อมต่อไปยังงานอื่น

ตัวอย่าง การประยุกต์หลักการบริหาร ในการตรวจผู้ป่วย 1 คน

การนำหลักการบริหาร มาประยุกต์ ในการตรวจผู้ป่วย 1 คน ทำดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) ของการตรวจผู้ป่วย 1 คน

1.1 งานที่จะทำ คือ การตรวจผู้ป่วย 1 คน ที่ห้องตรวจผู้ป่วยนอก หมายเลข 2 โรงพยาบาลเสนาให้เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา อ.เสนาให้ จ.สระบุรี ในช่วงเช้าของวันทำการ

1.2 เป้าหมายของงานตรวจผู้ป่วย คือ ผู้ป่วยได้รับการตรวจอย่างมีคุณภาพ โดยมีตัวชี้วัดผลการตรวจผู้ป่วยแต่ละคน ดังนี้

1.2.1 ปริมาณผู้ป่วยที่ตรวจต่อ 1,000 วินาที ที่แพทย์ขึ้นปฏิบัติงาน

1.2.2 ความครบถ้วนของการตรวจ ตาม WI ของโรงพยาบาลเสนาให้ฯ

1.2.3 ความครบถ้วนของการบันทึกผลการตรวจผู้ป่วย ตาม CPG ของโรงพยาบาลเสนาให้ฯ

1.2.4 เวลาที่ใช้ในการตรวจผู้ป่วย วัดเป็นวินาที

1.2.5 แรงงานแพทย์ พยาบาล และ เจ้าหน้าที่ ที่ใช้ในการตรวจผู้ป่วย

1.2.6 ความพึงพอใจของแพทย์ ต่อการตรวจผู้ป่วย

1.2.7 ความพึงพอใจของพยาบาล ต่อการให้บริการตรวจผู้ป่วย

1.2.8 ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ ต่อการให้บริการตรวจผู้ป่วย

1.2.9 ความพึงพอใจของผู้ป่วย ต่อการตรวจที่ได้รับ

1.2.10 ต้นทุน ของการตรวจผู้ป่วย

1.2.11 ผลได้ ของการตรวจผู้ป่วย

1.2.12 กำไร ของการตรวจผู้ป่วย

1.2.13 ประสิทธิภาพ ของการตรวจผู้ป่วย

1.2.14 ความคุ้มค่า ของการใช้ทรัพยากรในการตรวจผู้ป่วย

1.3 จุดเริ่มต้นของการตรวจผู้ป่วย คือ เมื่อผู้ป่วยได้รับการเรียกชื่อที่หน้าห้องตรวจ จนถึงจุดสิ้นสุด เมื่อผู้ป่วยออกจากประตูห้องตรวจ

- 1.4 กิจกรรมย่อยของการตรวจผู้ป่วย ตั้งแต่การเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด คือ
 - 1.4.1 การเตรียมความพร้อมในการให้บริการตรวจผู้ป่วยในวันนั้น
 - 1.4.2 การเตรียมความพร้อมก่อนผู้ป่วยเข้าห้องตรวจ
 - 1.4.3 การต้อนรับผู้ป่วยและญาติที่พาผู้ป่วยมาตรวจ ให้เกิดความประทับใจ ตั้งแต่แรกพบ
 - 1.4.4 การให้บริการเร่งด่วนต่อผู้ป่วยและญาติที่พาผู้ป่วยมาตรวจ
 - 1.4.5 การซักประวัติผู้ป่วยที่ตรวจ
 - 1.4.6 การตรวจร่างกายผู้ป่วย
 - 1.4.7 การส่งตรวจเพิ่มเติมเพื่อการวินิจฉัยโรคผู้ป่วย
 - 1.4.8 การวินิจฉัยโรคผู้ป่วย
 - 1.4.9 การบอกและอธิบายให้ผู้ป่วยและญาติที่พาผู้ป่วยมาตรวจ ทราบและเข้าใจ ในการวินิจฉัยโรค และผลการวินิจฉัยโรค ของผู้ป่วย
 - 1.4.10 การส่งการรักษาผู้ป่วย
 - 1.4.11 การให้คำแนะนำผู้ป่วย และ การนัดหมายผู้ป่วยมาตรวจครั้งต่อไป
 - 1.4.12 การให้ผู้ป่วยและญาติ ได้ซักถามข้อสงสัย จนเข้าใจแจ่มแจ้ง ก่อนเสร็จสิ้นบริการ
 - 1.4.13 การให้บริการส่งผู้ป่วย ออกจากห้องตรวจ อย่างปลอดภัยและประทับใจ
- 1.5 กำหนดทรัพยากร (Man, Money, Material, Method, Minute) ที่ต้องใช้ในการ ทำกิจกรรมย่อยทั้งหลาย ทุกกิจกรรม
 - 1.5.1 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการต้อนรับผู้ป่วยและญาติที่พาผู้ป่วยมาตรวจ ให้เกิดความประทับใจ ตั้งแต่แรกพบ
 - 1.5.2 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการซักประวัติผู้ป่วยที่ตรวจ
 - 1.5.3 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการตรวจร่างกายผู้ป่วย
 - 1.5.4 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการส่งตรวจเพิ่มเติมเพื่อการวินิจฉัยโรคผู้ป่วย
 - 1.5.5 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการส่งการรักษาผู้ป่วย
 - 1.5.6 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการให้คำแนะนำผู้ป่วย และ การนัดหมายผู้ป่วยมาตรวจครั้งต่อไป
 - 1.5.7 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการให้ผู้ป่วยได้ซักถามข้อสงสัย จนเข้าใจแจ่มแจ้ง ก่อนเสร็จสิ้นบริการ

1.5.8 ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการให้บริการส่งผู้ป่วย ออกจากห้องตรวจ อย่างประทับใจ เช่น ในการให้บริการส่งผู้ป่วยจนขึ้นรถ อย่างปลอดภัย เป็นต้น

1.6 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกำหนดแนวทางการป้องกันและการแก้ไข ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ ในสถานการณ์ต่างๆ

2. การวางแผนงาน (Planning) การดำเนินงานตรวจผู้ป่วย ใน 3 แผน คือ

2.1 แผนจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ในการตรวจผู้ป่วย อย่างถูกต้อง ถูกใจ ครบถ้วน และทันเวลา ทั้งกาละ เทศะ บุคคล และ สถานที่

2.2 แผนปฏิบัติการในการตรวจผู้ป่วย ซึ่งพัฒนาเป็นข้อแนะนำในการตรวจผู้ป่วย (Work Instruction: WI) หรือ คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) ตรวจผู้ป่วย ของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ตรวจผู้ป่วย ผู้ช่วยในการตรวจผู้ป่วย และ ผู้สนับสนุนการตรวจผู้ป่วย ที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ สามารถนำไปศึกษาและปฏิบัติตามได้ง่าย

2.3 แผนปฏิบัติการ ในการเตรียมการของการเริ่มต้นดำเนินงานตรวจผู้ป่วยในครั้งนี้ ตั้งแต่ ได้รับคำสั่งให้เริ่มต้นดำเนินงาน หรือใกล้ถึงกำหนดเริ่มต้นตรวจผู้ป่วย จนถึง การนำผลที่ได้จากการดำเนินงานเตรียมการและดำเนินงานตรวจผู้ป่วย มาใช้ประโยชน์ จนมีการเริ่มต้นดำเนิน งานตรวจผู้ป่วย อย่างราบรื่นและประทับใจ

3. การดำเนินงานตามแผน (Implementing) การดำเนินงานตรวจผู้ป่วยที่วางไว้

3.1 การดำเนินงาน ตามที่กำหนดไว้ในแผน

3.2 การปรับปรุงแก้ไขขณะดำเนินการ

3.3 การบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อย่างครบถ้วน

4. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) เป็นระยะๆขณะดำเนินการ และ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน อย่างครบถ้วนทั้ง 5 ด้าน ตามเป้าหมายของการดำเนินงานตรวจผู้ป่วย ที่กำหนดไว้

5. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานตรวจผู้ป่วยแต่ละกิจกรรมย่อย ไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) ในการปรับปรุงการดำเนินงานตรวจผู้ป่วยในกิจกรรมย่อยต่อมา อย่างรวดเร็วเหมาะสม ต่อเนื่อง ตลอดเวลา และ คุ่มค่า

6. การติดตาม การควบคุม และ การประสาน งาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้การดำเนินงานกิจกรรมย่อยทั้งหลายในการดำเนินงานตรวจผู้ป่วย ให้สอดคล้องกัน อย่างราบรื่น และ มีประสิทธิภาพสูง

7. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตรวจผู้ป่วยทั้งหลาย สามารถเชื่อมต่อถึงกัน อย่างทั่วถึง รวดเร็ว ครบถ้วน และถูกต้อง ตลอดเวลา

8. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่การตรวจผู้ป่วยรายต่อไป รวมทั้งการเชื่อมต่อไปยังงานอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานตรวจผู้ป่วย และ ที่เกี่ยวข้องโดยอ้อม อย่างครบถ้วน ครบวงจร และไร้รอยต่อ

วิธีการประยุกต์หลักการบริหารในการทำงาน 1 วัน

ในการทำงาน 1 วันนั้น ประกอบด้วยการทำงานหลายงาน จำแนกเป็น การทำงานวันละ 1 เวรหรือ 1 กะ และ การทำงานวันละมากกว่า 1 เวร/กะ เช่น ข้าราชการ ทำงานวันละ 1 เวรหรือ 8 ชั่วโมง ตั้งแต่ 8.00-16.00 น. ยามหรือหน่วยรักษาความปลอดภัย อาจทำงานวันละ 2 เวร คือ เวรกลางวันและเวรกลางคืน เวรละ 12 ชั่วโมง; พยาบาลในโรงพยาบาลทำงานวันละ 3 เวร คือ เวรเช้า เวรบ่าย และ เวรดึก เวรละ 8 ชั่วโมง เพื่อการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมงทุกวัน เป็นต้น

การทำงาน 1 วัน สามารถนำหลักการบริหารมาประยุกต์ ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในวันนั้น ได้แก่

1.1 การระบุงานที่จะทำ ให้ชัดเจน ทั้งงานในภาพรวมทั้งวัน และ งานย่อยๆ ทั้งหลาย ที่ต้องทำในวันนั้น เช่น

1.1.1 งานการให้บริการประชาชนของสำนักงานเขตใน กทม. 1 วัน ประกอบด้วยงานย่อยๆ ของ 11 หน่วยงาน คือ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายโยธา ฝ่ายรายได้ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายสาธารณสุข ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสวนสาธารณะ ฝ่ายรักษาความสะอาด และ ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

1.1.2 งานการให้บริการลูกค้าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างภาคเอกชน 1 วัน ประกอบด้วยงานย่อยๆ 9 งาน คือ งานประชาสัมพันธ์และต้อนรับ งานการตลาด งานให้คำปรึกษา งานออกแบบก่อสร้าง งานกฎหมายและสัญญา งานควบคุมการก่อสร้าง งานการเงินการบัญชี งานติดตามหนี้ และ งานสนับสนุนและสวัสดิการ

1.1.3 งานการดูแลผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 1 วัน ประกอบด้วยงานย่อยๆ 15 งาน คือ งานบริการตรวจผู้ป่วย งานบริการรักษาผู้ป่วย งานบริการช่วยชีวิตผู้ป่วย

งานบริการพยาบาลผู้ป่วย งานบริการอาหารผู้ป่วย งานบริการด้านจิตใจผู้ป่วย งานติดตามการรักษาผู้ป่วย งานบริการวินิจฉัยโรคและผลการรักษาผู้ป่วย งานเฝ้าระวังและป้องกันความเสี่ยงของผู้ป่วย งานให้ความรู้และฝึกหัดการปฏิบัติตนแก่ผู้ป่วยและญาติ งานจำหน่ายผู้ป่วย งานธุรการหอผู้ป่วย งานสนับสนุนทรัพยากรหอผู้ป่วย งานพัฒนาคุณภาพบริการผู้ป่วย และ งานบริหารจัดการหอผู้ป่วย

1.2 กำหนดเป้าหมายของการทำงานให้แน่นอน ด้วย 5Ws (What, Where, When, Who/Whom, Why) พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น

1.2.1 งานการให้บริการประชาชนของสำนักงานเขตใน กทม. 1 วัน เป้าหมายของการทำงาน คือ ให้ประชาชนผู้มารับบริการพึงพอใจในระดับคะแนนไม่น้อยกว่า 8 จากคะแนนเต็ม 10 โดยไม่มีความผิดพลาดที่เสียหายรุนแรงต่อผู้รับบริการและหน่วยงาน ไม่มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ หรือมีแต่ได้รับความเป็นธรรมแล้ว โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากเครื่องมือวัด และ วิธีการวัด ที่น่าเชื่อถือ

1.2.2 งานการให้บริการลูกค้าของบริษัทรับเหมาก่อสร้างภาคเอกชน 1 วัน เป้าหมายของการทำงาน คือ ให้ลูกค้าพึงพอใจในระดับคะแนนไม่น้อยกว่า 8 จากคะแนนเต็ม 10 โดยไม่มีความผิดพลาดที่เสียหายรุนแรงต่อผู้รับบริการและหน่วยงาน ไม่มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน หรือมีแต่ได้รับการจัดการให้ความเป็นธรรมแล้ว โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากเครื่องมือวัด และ วิธีการวัด ที่น่าเชื่อถือ

1.2.3 งานการดูแลผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 1 วัน เป้าหมายของการทำงาน คือ ให้ผู้ป่วยพึงพอใจในระดับคะแนนไม่น้อยกว่า 8 จากคะแนนเต็ม 10 โดยไม่มีความผิดพลาดที่เสียหายรุนแรงต่อผู้ป่วยและโรงพยาบาล ตามมาตรฐานวิชาชีพ ไม่มีเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ หรือมีแต่ได้รับความเป็นธรรมแล้ว โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากเครื่องมือวัด และ วิธีการวัด ที่น่าเชื่อถือ โดยให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

1.3 กำหนดช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้แน่นอน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด ทั้งกิจกรรม สถานที่ และ เวลา อาทิเช่น

1.3.1 การให้บริการประชาชนของสำนักงานเขตใน กทม. 1วัน ตั้งแต่ เวลา 08.15 น คือ ก่อนเริ่มเปิดให้บริการ 15 นาที จนถึง หลังปิดรับบริการเวลา 16.30 น แล้ว 15 นาที

1.3.2 การดูแลผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 1 วัน ตั้งแต่ การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน เวลา 06.45 น จนถึง เวลา 07.15 น ของวันรุ่งขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานเวรตึก ส่งเวรให้ผู้ปฏิบัติงานเวรเช้าเรียบร้อยแล้ว

1.3.3 การเรียนหนังสือ 1 วัน ตั้งแต่ การเตรียมตัวเมื่อตื่นนอนเวลา 05.00 น จนถึง เข้านอนเวลา 23.00 น

1.3.4 การบริหารหน่วยงาน/องค์การ 1 วัน ตั้งแต่เวลา 06.00 น จนถึง เวลา 06.00 น ของวันรุ่งขึ้น

ฯลฯ

1.4 กำหนดงานและกิจกรรมย่อยของการทำงานใน 1 วันนี้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

1.5 กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำงาน และ ในการทำกิจกรรมย่อยทั้งหลาย

1.6 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกำหนดแนวทางการป้องกันและการแก้ไข ถ้าปัญหาอุปสรรคนั้น เกิดขึ้น

2. การวางแผนงาน (Planning) การดำเนินงาน ใน 1 วัน นี้ ใน 3 กลุ่มแผนงาน และ แผนปฏิบัติการรวม คือ

2.1 กลุ่มแผนปฏิบัติการ ในการจัดหาทรัพยากร (คน เงิน ของ วิธีการ) ที่ต้องใช้ในการทำงาน

2.1.1 แผนจัดหาทรัพยากร ที่ต้องใช้ในแต่ละงาน

2.1.2 แผนจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ “รวม” ของทุกงาน ในวันนี้

2.2 กลุ่มแผนปฏิบัติการ ในการทำงานของแต่ละงาน

2.2.1 แผนปฏิบัติการ ในการทำแต่ละกิจกรรมย่อย ของงานนี้

2.2.2 แผนปฏิบัติการ “รวม” ของการทำงานนี้ ตั้งแต่การเริ่มต้นของวัน จนถึง สิ้นสุดการทำงาน ของวันนี้

2.3 กลุ่มแผนเตรียมการ ในการเริ่มต้นการดำเนินงาน

2.3.1 แผนเตรียมการ ในการเริ่มต้น ของแต่ละงาน

2.3.2 แผนเตรียมการ “รวม” ในการเริ่มต้นการทำงานในวันนี้

2.4 แผนปฏิบัติการ “รวม” ของการทำงาน ทุกงานในวันนี้ ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงสิ้นสุด

3. การดำเนินงานตามแผน (Implementing) ที่วางไว้ คือ

3.1 การดำเนินงาน ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการรวม ของการทำงานทุกงาน ในวันนี้

3.2 การปรับปรุงแก้ไขขณะดำเนินการ และ ผลการแก้ไขนั้นๆ

3.3 การบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน

4. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) เป็นระยะๆ ขณะดำเนินการ และ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ตามเป้าหมายของการทำงานที่กำหนดไว้ ทั้งในแต่ละงาน และ ในภาพรวมของการทำงานทั้งวัน ในวันนี้

5. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างรวดเร็ว เหมาะสม ต่อเนื่อง ตลอดเวลา และคุ้มค่า ทั้งในแต่ละงาน ในภาพรวมของการทำงานทั้งวัน ในวันนี้ และ การเชื่อมต่อการดำเนินงานของวันต่อๆมา อย่างกว้างขวาง และ คุ้มค่า ยิ่งๆขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6. การติดตาม การควบคุม และ การประสาน งาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้การดำเนินงานทั้งหลาย สอดคล้องกัน อย่างราบรื่น และ มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในแต่ละงาน และ ในภาพรวมของการทำงานทั้งวัน

7. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ที่ชัดเจน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหลาย สามารถเชื่อมต่อกัน อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และ ทันเวลา ทั้งในระหว่างบุคคล และ ระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในหน่วยงานเอง ภายในองค์กร และ ภายนอกหน่วยงาน/องค์กร ทั้งในแต่ละงาน และ ในภาพรวมของการทำงาน ในวันนี้

8. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่การทำงานนี้ ในวันต่อไป ทั้งในแต่ละงาน และในภาพรวมของแต่ละวัน และ การเชื่อมต่อไปยังงานอื่น ทั้งภายในหน่วยงานและ ภายนอกหน่วยงาน อย่างราบรื่น กลมกลืน ไร้รอยต่อ

วิธีการประยุกต์หลักการบริหารในการทำงาน 1 ปี

ในการทำงาน 1 ปีนั้น ประกอบด้วยการทำงานที่หลากหลาย ทั้งงานที่ทำเป็นประจำทุกวัน งานที่ทำเป็นประจำในบางวัน งานที่ทำเป็นประจำทุกสัปดาห์ งานที่ทำเป็นประจำในบางสัปดาห์ งานที่ทำเป็นประจำทุกเดือน งานที่ทำเป็นประจำในบางเดือน งานที่ทำเป็นประจำทุกปี และ งานที่ทำเป็นบางครั้งหรือบางโอกาส รวมทั้งงานอื่นๆที่ทำในกรณีเฉพาะหรือกรณีพิเศษในปีนั้น และ งานที่ทำต่อเนื่องมาจากปีก่อนๆด้วย จึงจำแนกเป็น 8 กลุ่ม ของการทำงาน คือ

1. กลุ่มของการทำงานแต่ละงาน 1 ครั้ง เป็นพื้นฐานของ “แต่ละงาน” โดยจัดให้มี ในทุกงานที่ทำ ใน 1 ปีนั้น

2. กลุ่มของการทำงานโครงการหนึ่งโครงการใด 1 โครงการ เป็นชุดของงานในแต่ละโครงการ โดยจัดให้มีในทุกโครงการที่ทำ จำแนกเป็น 3 กลุ่มของโครงการ คือ

2.1 โครงการปกติที่ทำอยู่เป็นประจำในแต่ละปี

2.2 โครงการเฉพาะกรณี

2.3 โครงการเร่งด่วน

3. กลุ่มของการทำงาน 1 เวิร์ก เป็นพื้นฐานของแต่ละเวิร์ก โดยใช้เวลาเป็นแกนหลัก ในแต่ละวัน

4. กลุ่มของการทำงาน 1 วัน เป็นพื้นฐานของแต่ละวัน

5. กลุ่มของการทำงาน 1 สัปดาห์ เป็นพื้นฐานของแต่ละสัปดาห์

6. กลุ่มของการทำงาน 1 เดือน เป็นพื้นฐานของแต่ละเดือน

7. กลุ่มของการทำงาน 1 ไตรมาส เป็นพื้นฐานของแต่ละ 3 เดือน

8. กลุ่มของการทำงาน 1 ปี เป็นผลรวมของการทำงานทั้ง 365 หรือ 366 วัน ของปีนั้น ดังนั้น ในการประยุกต์หลักการบริหาร ในการทำงาน 1 ปี จะเป็นผลรวมของการประยุกต์หลักการบริหาร ในการทำงานแต่ละครั้งของแต่ละงาน; ในแต่ละวัน; ในแต่ละสัปดาห์; ในแต่ละเดือน; และ ในแต่ละไตรมาส โดยดำเนินการตามแนวทางการประยุกต์และตัวอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว

ในการนี้ ขอเพิ่มเติมวิธีการ ในการประยุกต์หลักการบริหาร ในทางปฏิบัติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ของทั้งปี ในปีนั้น

1.1 ระบุงานที่จะทำ ให้ชัดเจน เช่น การให้บริการประชาชนของหน่วยงานราชการ ใน 1 ปี; การให้บริการลูกค้าของหน่วยงาน/บริษัท ภาคเอกชนหรือ NGO 1 ปี; การดูแลผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 1 ปี; การบริหารหน่วยงาน/บริษัท/องค์กร 1 ปี; การทำงานส่วนตัวที่เป็นเจ้าของกิจการเอง 1 ปี; การเรียนหนังสือ 1 ปี; การสอนนักเรียน/นักศึกษา 1 ปี; การทำนา 1 ปี; การทำงานตามภารกิจหลัก 1 ปี เป็นต้น

1.2 กำหนดเป้าหมายของการทำงานทั้งปี ให้แน่นอน พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมายทั้งปี ของปีนั้น ที่ชัดเจน โดยสามารถเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาได้

1.3 กำหนดช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งปีให้แน่นอน ตั้งแต่จุดเริ่มต้น จนถึง จุดสิ้นสุด ทั้งกิจกรรม สถานที่ และ เวลา เช่น

1.3.1 การให้บริการประชาชนของหน่วยงานราชการ 1 ปี ตั้งแต่ เริ่มเปิด ให้บริการเวลา 08.30 น ของวันที่ 1 ตุลาคม ปีนี้ จนถึง เวลา 08.30 น วันที่ 1 ตุลาคม ของปีต่อไป

1.3.2 การดูแลผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 1 ปี ตั้งแต่เวลา 07.00 น ของ วันที่ 1 ตุลาคม ปีนี้ จนถึง เวลา 07.00 น วันที่ 1 ตุลาคม ของปีต่อไป

1.3.3 การเรียนหนังสือ 1 ปี ตั้งแต่เวลา 05.00 น ของวันที่ 1 สิงหาคม ปีนี้ จนถึง เวลา 05.00 น ของวันที่ 1 สิงหาคม ของปีต่อไป

1.3.4 การบริหารหน่วยงาน/องค์กร 1 ปี ตั้งแต่ เวลา 08.30 น ของวันที่ 1 มีนาคม ปีนี้ จนถึง เวลา 08.30 น วันที่ 1 มีนาคม ของปีต่อไป ฯลฯ

1.4 วิเคราะห์การดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อย่างน้อย 3 ปี ทั้งด้าน Inputs, Processes, Outputs, และ Feedback ของงาน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหลาย ที่ได้ทำมา โดยเน้นใน 1 ปีที่ผ่านมา อย่างละเอียดมากกว่าปีอื่น

1.5 วิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) ด้านสภาวะการณ์ ของงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนี้ ในอนาคต โดยเน้นมากในช่วงเวลาที่จะดำเนินการใน 1 ปีต่อไปนี้

1.6 วิเคราะห์และกำหนดงานและกิจกรรมย่อยของการทำงาน ใน 365/366 วันของ ปีนี้ ตั้งแต่วัน-เวลา ที่เริ่มต้น จนถึง วัน-เวลาที่สิ้นสุด

1.7 วิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำงานทั้งปี และกิจกรรมย่อยทั้งหลาย ทั้งลักษณะ จำนวน กำหนดเวลาที่ต้องการ สถานที่ที่จะใช้ ที่แน่นอนและชัดเจน

1.8 วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในแต่ละงาน ในแต่ละวัน ในแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละเดือน และ ในแต่ละไตรมาส พร้อมกำหนดแนวทางการป้องกัน และการแก้ไข ที่เหมาะสม รวดเร็ว และ มีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และ กรณีตัวอย่าง ทั้งทางตรง ทางอ้อม และ ความคิดสร้างสรรค์ ของผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย

2. การวางแผนงาน (Planning) การดำเนินงาน ใน 1 ปีนี้ ใน 5 กลุ่มแผนงาน คือ

2.1 กลุ่มแผนปฏิบัติการในการจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำงาน ตลอดทั้งปี โดยนำข้อมูลจากแผนจัดหาทรัพยากรที่ต้องใช้ในแต่ละงาน ของแต่ละช่วงเวลา มาสรุปเป็น แผนปฏิบัติการรวม ที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในบริบทของพื้นที่ดำเนินการใน 1 ปีนี้ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น ที่ไม่ยุ่งยาก

2.2 กลุ่มแผนปฏิบัติการในการทำงานแต่ละช่วงเวลา คือ แผนปฏิบัติการในแต่ละวัน ในแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และในแต่ละไตรมาส โดยนำแผนปฏิบัติการสุดท้ายของแต่ละช่วงเวลา มาเป็นต้นร่างของแต่ละแผนปฏิบัติการในแต่ละช่วงเวลาของปีต่อไป แล้วสรุปเป็นแผนปฏิบัติการรวมตลอดทั้งปี ที่เหมาะสมกับพื้นที่ดำเนินการ เน้นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็น ที่ไม่ยุ่งยาก เช่นเดียวกัน

2.3 กลุ่มแผนเตรียมการในการเริ่มต้นการดำเนินงานของปีนี้ เน้นในวันแรกและวันที่สอง ในสัปดาห์แรก ด้วยแนวคิดของ Good Start is half Done และ ในแต่ละวันของสัปดาห์ที่สอง ด้วยแนวคิดของ How to do? เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืน

2.4 กลุ่มแผนเตรียมการ ในการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละไตรมาส เพื่อนำผลที่ได้ ไปปรับปรุงการดำเนินงานในไตรมาสต่อไป

2.5 กลุ่มแผนเตรียมการในการประเมินผลการดำเนินงาน ในภาพรวมของการทำงานทั้งปี เพื่อนำผลที่ได้ ไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

3. การดำเนินงาน (Implementing) ตามแผนที่วางไว้ อย่างครบถ้วน และ มีประสิทธิผล/ประสิทธิภาพ สูงสุด ตามเป้าหมายของแต่ละแผนงาน ที่กำหนดไว้ โดยบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ข้อมูลการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ตามที่ได้ทำไป และ ที่ได้รับ ตามความเป็นจริง อย่างครบถ้วน ชัดเจน ทุกแห่งทุกมุม

3.2 ข้อมูลการปรับปรุงแก้ไขขณะดำเนินการ และ ผลการแก้ไขนั้นๆ

3.3 ข้อมูลที่มีผลเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ทั้งข้อมูลเชิงบวก ที่ส่งเสริมหรือก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงาน และ ข้อมูลเชิงลบ ที่ขัดขวางหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน ตามแบบฟอร์มบันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

บันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง

วันที่ / เรื่อง / เหตุการณ์	ผลต่อการดำเนินงาน	การดำเนินการ / ผลการดำเนินการ	ข้อสังเกต / ข้อคิด
①	②	③	④

ให้บันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องไว้ “ทันทีที่เกิดขึ้น” ในช่องแรก ① ช่องที่ ② และช่องที่ ③ ตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริง หลังจากนั้น ให้หาเวลานำขึ้นมาพิจารณา ทบทวน เพิ่มเติมในรายละเอียด โดยบันทึกลงช่องที่ ④ และ ช่องที่ ① ② ③ ด้วย

4. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) เป็นระยะๆขณะดำเนินการ และ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ในแต่ละช่วงเวลา อย่างครบถ้วน ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน (ปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาและแรงงานที่ใช้ในการดำเนินงาน ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และ ด้านเศรษฐศาสตร์) ตามเป้าหมายของการทำงานที่กำหนดไว้ ทั้งในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน แต่ละไตรมาส และ ในภาพรวมของการทำงานทั้งปี

5. การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างรวดเร็ว เหมาะสม ต่อเนื่อง ตลอดเวลา และคุ้มค่า ทั้งในแต่ละครั้งที่ทำ ในแต่ละวัน ในแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละเดือน ในแต่ละไตรมาส และ ในภาพรวมของการทำงานทั้งปี และ เชื่อมต่อการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา และปีที่จะดำเนินงานต่อไป

6. การติดตาม การควบคุม และ การประสาน งาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้การดำเนินงานทั้งหลาย สอดคล้องกัน อย่างราบรื่น และ มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในแต่ละครั้งที่ทำ ในแต่ละวัน ในแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละเดือน ในแต่ละไตรมาส และ ในภาพรวมของการทำงานทั้งปี อย่างไร้รอยต่อ

7. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และ ระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหลาย สามารถเชื่อมโยงและเชื่อมต่อถึงกัน อย่างทั่วถึง รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้อง และ ทันเวลา ทั้งในแต่ละงาน แต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ และ แต่ละเดือน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

8. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่การดำเนินงานในครั้งต่อไป ทั้งในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และ การเชื่อมต่อไปยังงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในงาน ภายในหน่วยงาน และ ภายนอกหน่วยงาน อย่างราบรื่น กลมกลืน ไร้รอยต่อ สู่ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ยิ่งๆขึ้น อย่างยั่งยืน

คำถามท้ายบทที่ 3

1. อธิบายการประยุกต์ ในการทำงาน (Working) พร้อมยกตัวอย่างจากประสบการณ์ของท่าน โดยวิเคราะห์การประยุกต์ และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการประยุกต์ ในการทำงานนั้น ให้ดี และ มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆ ขึ้น ที่ Creative ชัดเจน และ Practical

2. อธิบายการนำหลักการบริหาร มาประยุกต์ ในการตรวจผู้ป่วย 1 คน หรือ การทำงานที่ท่านนัดและทำอยู่เป็นประจำ มาให้ชัดเจน ครบวงจร ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพสูง และคุ้มค่า

3. อธิบายการประยุกต์หลักการบริหาร ในการทำงาน 1 ปี ซึ่งเป็นผลรวมของการประยุกต์หลักการบริหาร ในการทำงานแต่ละครั้งของแต่ละงาน; ในแต่ละวัน; ในแต่ละสัปดาห์; ในแต่ละเดือน; และ ในแต่ละไตรมาส มาให้ครบถ้วน และ ชัดเจน เป็นรูปธรรม ในงานตามภารกิจหลักของท่าน

บทสรุปเรื่องการบริหาร

เมื่อท่านได้เรียนรู้ มาจนถึงตอนนี้ ท่านได้รู้ประเด็นหลักของสิ่งที่เรียกว่า “การบริหาร” (Managing) อย่างละเอียดและครบถ้วน ตามสมควรแล้ว หากท่านได้มีโอกาสใคร่ครวญ ทำความเข้าใจ และ ได้นำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันของท่าน ไม่ว่าจะเป็นชีวิตส่วนตัว การทำงานประจำ การทำงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ และการทำงานอดิเรก ทั้งหลาย ท่านก็จะเกิดความรู้ความเข้าใจ และเกิดทักษะที่ชัดเจนและลึกซึ้ง ยิ่งได้นำไปปฏิบัติมากก็จะยิ่งเกิดมาก ประกอบกับเมื่อท่านได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการลงมือทำนั้น มา รวบรวม สรุป วิเคราะห์ แล้วนำไปประยุกต์/ใช้ หรือ ทำการสังเคราะห์ต่อไป อย่างกว้างขวาง ก็จะยิ่งก่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และ ความคิดสร้างสรรค์ ในการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งต่อตัวท่านเอง ต่อครอบครัวของท่าน ต่องานของท่าน ต่อหน่วยงานของท่าน ต่อองค์กรของท่าน ต่อสังคม ต่อประเทศชาติ และ ต่อประชากรทั้งโลก ได้อย่างอเนกอนันต์

หลักการบริหาร (Principle of Managing) ซึ่งประกอบด้วย 8 กิจกรรมหลัก คือ การวิเคราะห์สภาวะการณ์ (Situation Analysis) การวางแผนงาน (Planning) การดำเนินงานตามแผน (Implementing) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) การติดตาม การควบคุม และ การประสาน งาน (Monitoring Controlling and Coordinating) การจัดระบบข้อมูลข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) และ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuity) นี้ มีใช้สิ่งใหม่ แต่เป็นสิ่งที่มียู่ คู่กับสิ่งมีชีวิตทั้งมวล ในจักรวาล มาตั้งแต่เริ่มต้น เป็นกระบวนการดำเนินงาน (Working Processes) ที่มีคุณภาพสูง ที่ช่วยให้เกิดความอยู่รอด และ การพัฒนา อย่างมั่นคงและยั่งยืน ของทุกสรรพสิ่ง ผู้เขียนเป็นเพียงบุคคลผู้หนึ่งที่ได้มีโอกาสรับรู้ ศึกษา เรียนรู้ แล้วนำมาถ่ายทอด ถอดบทเรียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ให้เป็นสมบัติของโลก เพื่อให้ท่านทั้งหลายได้นำไปศึกษาค้นคว้าให้ลึกซึ้งชัดเจน และกว้างขวาง ยิ่งๆขึ้น

การบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นในทุกงาน ในทุกหน่วยงาน และในทุกองค์กร ที่ต้องการผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานทุกชนิด ทุกงาน และ กิจกรรมทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนตัวหรืองานส่วนรวมใด ๆ ก็ตาม เมื่อได้นำเอาหลักการบริหาร (Principle of Managing) นี้ มาใช้อย่างครบถ้วนถูกต้องเหมาะสมและครบวงจรแล้ว จะช่วยให้งานและกิจกรรมทั้งหลายเหล่านั้น “สำเร็จ” อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด เท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ในขณะนั้น และ สูงกว่าที่เคยทำไว้ในอดีต ได้อย่างแน่นอน

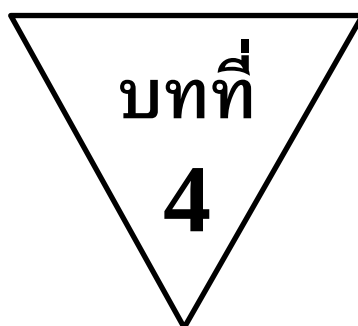
การบริหารที่พวกเราเรียนรู้กันอยู่ในปัจจุบันนั้น ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนาน และจะยังคงมีวิวัฒนาการต่อไปอย่างรวดเร็วและหลากหลายในอนาคต ผู้เขียนมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะให้ “การบริหาร” นำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของมนุษย์และสรรพสัตว์ทั้งหลาย ในการนี้ ต้องการ “คุณธรรม” ของผู้บริหาร ซึ่งในโลกแห่งการแข่งขันของ Globalization ที่ผ่านๆ มา องค์ความรู้ด้านการบริหารของชาติตะวันตกที่มีสอนกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกอยู่ในขณะนี้ ในหลักสูตร M.B.A. (Master of Business Administration) นั้น มุ่งการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดของตนโดยไม่คำนึงถึงความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “คู่แข่ง” ซึ่งทำให้การบริหารตามแนวคิดและแนวทางของชาติตะวันตก ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อทุกๆ กิจกรรมและต่อทุกๆ องค์กรของโลกปัจจุบันนั้น มุ่งเน้นการเอาเปรียบกัน มุ่งทำลายล้างกัน แสวงหาผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรมและความสันติสุข จึงขอเชิญชวนให้พวกเรามาพิจารณา “การบริหาร” ของตำราเล่มนี้ ที่มีฐานคิดตามแนวทางของพระพุทธศาสนา ที่เน้น “ความจริง” ที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการแก้ปัญหาอย่างสันติสุข ที่มีมั่นคงและยั่งยืน ของมวลมนุษยชาติและสรรพสัตว์ทั้งปวง ซึ่งบุคคลที่เป็นแบบอย่างของ “นักบริหาร” ที่อยู่ใกล้ชิดกับหมู่พุทธศาสนิกชนของโลกนี้ คือ “องค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า” นั่นเอง

หลักการบริหาร (Principle of Managing) 8 กิจกรรมหลักนี้ สามารถนำมาใช้ได้ในทุกๆ กรณีของการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพียง 1 ครั้ง ซึ่งอาจจะใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาที หรือการทำงาน 1 วัน หรือการทำงาน 1 เดือน หรือการทำงาน 1 ปี หรือการทำงาน 1 โครงการ หรือการบริหารงานทั้งหน่วยงานหรือองค์กร ไปจนถึงการบริหารงานทั้งประเทศ ในบทบาทของผู้บริหารสูงสุด ดังนั้น การบริหาร จึงเป็นกิจกรรมของ “ทุกคน” ที่จะต้องนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ตามทรัพยากรและเวลาที่มียูอยู่และที่ได้ใช้ไป จึงสามารถยืนยันได้ว่า Principle of Managing ที่ได้นำมาเสนอให้พวกเราพิจารณานี้ เป็นหลักวิชา (Principle) จริง เพราะ สั้น กระชับ ชัดเจน และสามารถ

นำมาใช้ได้อย่างกว้างขวาง และ ได้ผลดียิ่ง ในทุกๆกิจกรรม โดยขอแนะนำ “กฎการใช้ (Law of Using)” ที่สำคัญเป็นสิ่งที่แรก“ก่อน”การดำเนินการบริหาร คือ ต้องกำหนด “งาน ช่วงเวลา และ เป้าหมาย” ของการบริหารในครั้งนั้น ให้ชัดเจนและแน่นอน ด้วย **5Ws 1H** เสียก่อน

พวกเราทุกคน สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่ดีได้ โดยใช้แนวคิด แนวทาง และ วิธีการ ที่ได้นำเสนอไว้ในตำราเล่มนี้ เป็นวิธีทางหลัก โดยท่านสามารถนำหลักการ แนวคิด แนวทาง และ วิธีการ อื่นๆ มาใช้ร่วมด้วยได้เสมอ ที่สำคัญ คือ “ท่านต้องนำไปปฏิบัติ” ด้วยความมุ่งมั่นและอดทน ต้องหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ให้มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ และ มีประสบการณ์ สูง สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และถูกใจผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ในทุกๆ สถานการณ์ ก่อให้เกิดผลดีต่อทุกๆฝ่าย โดยใช้งานและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง อย่างเป็นระบบ ครบวงจร และ ต่อเนื่อง ตลอดไป ด้วยการทำงาน “ทุกงาน” ให้เป็นงานวิจัย โดยใช้แนวทางและวิธีการของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (**R&D for CSWI**) ซึ่งเป็นรากฐานที่แท้จริงของการบริหาร การพัฒนา และ การแก้ปัญหา ของทุกสรรพสิ่ง





การพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

(THE CONTINUOUS & SUSTAINABLE WORKING IMPROVEMENT)

ปรัชญาการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ความหมายของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
องค์ประกอบของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
อิทธิพลของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
ความสำคัญของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
วิวัฒนาการของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
วิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำถามท้ายบทที่ 4



บทที่ 4

การพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

(THE CONTINUOUS & SUSTAINABLE WORKING IMPROVEMENT)

ปรัชญาการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คือ การที่ “งานหนึ่งงานใด” เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมายาวนาน มากกว่า 5 ปี โดยมีหลักฐานยืนยันที่เชื่อถือได้แน่นอน และ ปัจจุบันยังดำเนินการอยู่ ด้วยการพึ่งพิงตนเองได้

ความหมายของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากปรัชญาการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สามารถจำแนก Key words ได้ 7 คำ คือ งาน การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน ปัจจุบันยังดำเนินการอยู่ หลักฐานยืนยันที่เชื่อถือได้แน่นอน และ พึ่งพิงตนเองได้ ซึ่งแต่ละคำ มีความหมาย ดังนี้

1. งาน (Task) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องกระทำ ตามภารกิจ/หน้าที่ ขององค์การ
2. การพัฒนา (Developement / Improvement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม
3. อย่างต่อเนื่อง (Continuous) หมายถึง ทุกปีโดยไม่เว้นว่าง
4. ยั่งยืน (Sustainable) หมายถึง มีการดำเนินงานมานานกว่า 5 ปี ปัจจุบันยังทำอยู่ และ มีการพัฒนา ทุกปี ด้วยตนเอง
5. ปัจจุบันยังดำเนินการอยู่ (Active) หมายถึง ยังเป็น “งาน” ที่องค์การยังทำอยู่
6. หลักฐานยืนยันที่เชื่อถือได้แน่นอน (Evidence based) หมายถึง สิ่งที่สามารถยืนยัน ความเป็นจริงของสิ่งที่เกี่ยวข้องแต่ละอย่าง ที่วงการวิชาการในเรื่องนั้น ให้ความเชื่อถือ
7. พึ่งพิงตนเองได้ (Self reliance) หมายถึง สามารถดำเนินการได้ด้วยทีมผู้ปฏิบัติงานเอง แม้จะไม่มี的帮助เหลือสนับสนุนใดๆจากภายนอกงาน/องค์การ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous and Sustainable Working Improvement: CSWI) จึงเป็นปรัชญาในการทำงาน ที่มนุษย์ทุกคน สามารถทำได้ อย่างมีความสุข มีความภาคภูมิใจ และ มีศักดิ์ศรี

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (CSWI) เป็นการดำเนินงาน ที่มีลักษณะของ วิชาปรัชญา ที่สมบูรณ์ ทั้งอภิปรัชญา (Metaphysics) ญาณวิทยา (Epistemology) คุณวิทยา (Axiology) จริยศาสตร์ (Ethics) สุนทรียศาสตร์ (Aesthetics) และ ตรรกวิทยา (Logics) รวมทั้งเป็นคุณค่าหลัก (Core Value) ในการดำเนินชีวิต ที่มนุษย์ทุกคนทุกกลุ่ม สามารถ ยึดถือว่าเป็นความจริงแท้ในการดำเนินชีวิตของตน ในการนี้ ถ้าสามารถทำให้เป็นผลงาน ทางวิชาการ จากการทำ “งานประจำ (Routine Works)” คือ งานที่แต่ละคนทำอยู่เป็นประจำ ในแต่ละวัน ให้เป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสาร (Academic Papers) ที่มีการตีพิมพ์ เผยแพร่อย่างกว้างขวาง ทั้งในวงการวิชาการ ของงานนั้น และ การตีพิมพ์เผยแพร่ต่อ สาธารณชนทั่วไป ก็จะมีคุณค่ามหาศาลสำหรับมนุษยชาติทั้งมวล

องค์ประกอบ ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประกอบด้วย

1. ด้งาน (The Task) ที่ต้องการพัฒนา
2. ผู้ปฏิบัติงาน (The Actors) ที่งาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Resources)
4. วิธีการในการปฏิบัติงาน (Methods)
5. เวลา (Time) ในการดำเนินงาน ทั้งจำนวนและช่วงเวลา ทั้งในการดำเนินงานแต่ละ ครั้ง และ ในการดำเนินงานแต่ละช่วงเวลา (วัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส ปี)
6. สิ่งแวดล้อม (Environments) ณ ขณะที่ปฏิบัติงานแต่ละครั้ง และ แต่ละช่วงเวลา ทั้ง ทางกายภาพ ทางเคมี ทางชีวภาพ และ ทางสังคม
7. การวัดผลการดำเนินงาน (Measurement) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด (Indicators) เครื่องมือวัด (Instruments) ผู้วัด (Measurementors) วิธีการในการวัด (Methods) การแปล ผลการวัด (Interpretation) การควบคุมคุณภาพการวัด (Quality Control of Measurement) ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantity Data) และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Quality Data)
8. วิธีการในการดำเนินงาน (Methodologies) ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1. ปัจจัยด้านองค์ประกอบทั้ง 8 ของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งปัจจัย เชิงบวก และ ปัจจัยเชิงลบ

2. ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน (Implementation Processes) ทั้ง Inputs, Processes, Outputs และ Feedbacks ของการดำเนินงาน ในแต่ละครั้ง และ ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งที่เป็นปัจจัยเชิงบวก และ ปัจจัยเชิงลบ

3. ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Continuous and Sustainable Working Improvement Processes) โดยเน้นในแต่ละครั้ง ที่ทำ ในแต่ละแคว/วัน และ ในแต่ละปี ทั้งที่เป็นปัจจัยเชิงบวก และ ปัจจัยเชิงลบ ที่ Up to date

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน (Working) ที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านการบริหาร ที่มี 12 กลุ่ม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ได้แก่

4.1 กลุ่มปัจจัยด้านองค์ประกอบของการบริหาร ทั้ง 6 ส่วน

4.2 กลุ่มปัจจัยภายนอกองค์กรการที่รับผิดชอบและดำเนินการบริหาร (External Factors) ตาม PESTLEI model

4.3 กลุ่มปัจจัยภายในองค์กรการที่รับผิดชอบและดำเนินการบริหาร (Internal Factors) ตาม 7S of McKensey model

4.4 กลุ่มปัจจัยด้านผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานผู้ดำเนินการบริหาร

4.5 กลุ่มปัจจัยด้านทีมงานของผู้ดำเนินการบริหาร

4.6 กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ดำเนินการบริหาร

4.7 กลุ่มปัจจัยด้านขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและความเชื่อ

4.8 กลุ่มปัจจัยด้านองค์การของผู้ดำเนินการบริหาร

4.9 กลุ่มปัจจัยด้านพื้นที่ ที่ดำเนินการบริหาร

4.10 กลุ่มปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องในขณะที่ดำเนินการบริหาร

4.11 กลุ่มปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานบริหาร

4.12 กลุ่มปัจจัยที่ขัดขวางและต่อต้านการดำเนินงานบริหาร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เจตนาและไม่ได้เจตนา

อิทธิพล ของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีอิทธิพล (Effect) ต่อสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. อิทธิพลต่อผู้รับบริการ ในด้านคุณภาพและผลประโยชน์ที่จะได้รับ
2. อิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ในด้านคุณภาพของงานที่ทำ ชื่อเสียง ความสุขใจ ความภาคภูมิใจ และผลประโยชน์ที่จะได้รับตามมา ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

3. อิทธิพลต่องาน ในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความคุ้มค่า ของการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

4. อิทธิพลต่อหน่วยงาน ในด้านชื่อเสียง คุณภาพของงานและหน่วยงาน ความนิยม ซึ่ง จะนำไปสู่ความรักและความภาคภูมิใจในหน่วยงาน ที่จะนำไปสู่ความรักและความผูกพันต่อ องค์กร (Organization Royalty)

5. อิทธิพลต่อองค์การผู้ปฏิบัติงาน และ องค์การที่เกี่ยวข้อง ในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความนิยม/ความเชื่อถือ/ความไว้วางใจ ของประชาชนและสังคม และ ความมั่นคง

6. อิทธิพลต่อชุมชน ในด้านชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ และ ความเจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง โดยตรง หรืออย่างใกล้ชิด กับชุมชน

7. อิทธิพลต่อประเทศชาติ ในด้านชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ และ ความเจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้างานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องโดยตรงหรืออย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาประเทศ หรือ การพัฒนาวิชาการในเวทีโลก

8. อิทธิพลต่อโลก ในด้านผลประโยชน์ที่มนุษยชาติจะได้รับ ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ ตัวเงิน นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้างานที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น เป็นงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องหรือก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อ มนุษยชาติอย่างกว้างขวางและหลากหลาย

ความสำคัญของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (CSWI) มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุก งาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงมีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุกคน ตลอดเวลาที่ยังสามารถทำงานได้ สรุปได้คล้ายคลึงกับความสำคัญของการบริหาร ดังนี้

1. CSWI เป็นสิ่งจำเป็นของทุกงาน และ ทุกกิจกรรม ในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นงาน ส่วนตัว งานส่วนรวม ทั้งในภาครัฐบาล ภาคเอกชน ภาค NGO หรือ รัฐวิสาหกิจ อาทิเช่น งานของตัวเอง งานในบ้าน งานการเรียนหนังสือทุกเรื่องของนักเรียน/นักศึกษา ทุกชั้นทุกระดับ งานบริษัท งานบริหารหน่วยงาน/องค์การ งานบริหารกระทรวง ทบวง กรม ตลอดจน งานบริหารประเทศชาติ หรือแม้แต่งานบริหารองค์การระหว่างประเทศ ฯลฯ

2. CSWI ช่วยให้อัตถุประสงค์(Objective)และเป้าหมาย(Goal)ของงาน หน่วยงานและ องค์การ สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ มีประสิทธิภาพ สูงยิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง

3. CSWI ช่วยให้เกิดการประสาน ระหว่าง ความต้องการ วัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ของบุคคล งาน หน่วยงาน และ องค์กร ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างกลมกลืน
4. CSWI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของงาน หน่วยงาน และ องค์กร
5. CSWI มีความสำคัญต่อวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการประยุกต์สู่การใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อมนุษยชาติ อย่างหลากหลาย ชัดเจน และ กว้างขวาง
6. CSWI มีความสำคัญต่อมนุษย์ทุกคน ให้มีคุณค่า มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งในงาน ส่วนตัว งานส่วนรวม และ หน้าที่การงาน นำมาสู่การดำรงชีวิตที่มั่นคง
7. CSWI มีความสำคัญมนุษย์ทุกคน ในการตอบสนองความต้องการ ตั้งแต่ความ ต้องการพื้นฐาน ตามทฤษฎี Hierarchy of Needs ของมาสโลว์
8. CSWI มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศชาติ ช่วยในการเพิ่มความสามารถของ “คน” ที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าของประเทศชาติ ให้สามารถแข่งขันกับประเทศ อื่นๆในเวทีโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี และ มีโอกาสมากที่จะได้รับชัยชนะ

วิวัฒนาการ ของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (CSWI) มีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่มี มนุษย์เกิดขึ้นในโลก เนื่องจากมนุษย์นั้น มีธรรมชาติพื้นฐานที่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นได้ โดยมีแรงจูงใจที่ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญ ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ประกอบกับมนุษย์มีความอยากรู้อยากเห็น อยากเข้าใจในสิ่งที่ตนเองยังไม่ รู้ ดังนั้น ในการทำงานของมนุษย์ จึงมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งในการดำเนินชีวิตและการ ทำงาน เพื่อความสำเร็จในชีวิต

ขอเสนอวิวัฒนาการของ CSWI เป็น 4 ยุค คือ

1. ยุคโบราณ (Primitive Era) นับตั้งแต่มีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก มี CSWI ตามวิถีทาง ของธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ จากการเรียนรู้ จากการสังเกต จากการทดลองทำ และ ถ่ายทอดต่อกันมา สู่รุ่นลูก รุ่นหลาน
2. ยุควิทยาศาสตร์ (Scientific Era) ในยุคของกาลิเลโอที่ได้รับการยกย่องว่าเป็น The Father of Modern Science ช่วงปี ค.ศ.1600 ที่มีการพัฒนา The Philosophy of Science ด้วย Scientific Method ที่มีการทดลอง และการคำนวณทางคณิตศาสตร์ ต่อมา Walter Shewhart ได้พัฒนา Scientific Method มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เป็น Specification-Production-Inspection Cycle ขึ้น ในปี 1939 ซึ่งต่อมา Edward W. Deming

ได้ Modified และพัฒนามาเป็น Deming Cycle : PDCA (วงจรคุณภาพ) ในปี 1950 ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำงานในทุกๆระดับ หรือกล่าวได้ว่าทุกงานต้องมี PDCA ซึ่ง PDCA ในระดับบุคคลแต่ละคน ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำงานระดับองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กร เกิดจากผลความพยายามของทุกคน ทุกหน่วยงาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นั่นเอง ขออธิบาย PDCA โดยย่อ ดังนี้

P : Plan หมายถึง การกำหนดโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมาย รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าหมายที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI's) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์

D : Do หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ (ทำ) ตามแผนที่กำหนดไว้ ให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และ เปี่ยมด้วยคุณธรรม ที่สมบูรณ์

C : Check หมายถึง การตรวจสอบ (Audit) การควบคุม (Controlling) การเฝ้าระวัง (Monitoring) การวัดผล (Measurement) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เปรียบเทียบกับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่สำคัญ (KPI's)

A : Action to improvement หมายถึง การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นโดยเรียนรู้จากข้อบกพร่อง แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และหาทางป้องกัน ไม่ให้ปัญหาและข้อบกพร่อง เกิดขึ้นซ้ำอีก มุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

PDCA cycle ได้พัฒนาต่ออย่างกว้างขวางในญี่ปุ่น ด้วยเทคนิค/วิธีการ ต่างๆ เช่น QC, TQC, QCC (Quality Control Circle activities) เป็นต้น ต่อมา Deming ได้ปรับปรุงเป็น PDSA cycle ที่สหรัฐอเมริกา ในปี 1986 (S = Study มาจากแนวคิดของ MBNQA/TQA) และ พัฒนาต่อเนื่องเป็น Model for Improvement ซึ่งครอบคลุมกลยุทธ์และวิธีการ ในการสร้าง ทดสอบ ดำเนินการ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนา

3. ยุคการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Era) เน้นการวิจัยและพัฒนา (R&D) คือ การวิจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ในที่นี้ มุ่งเน้นการพัฒนา “งาน” ไม่ว่าจะเป็นงานหนึ่งงานใด ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน

R&D นั้น ประกอบด้วยคำว่า การวิจัย และ คำว่า การพัฒนา

การวิจัย (Research) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด อย่างเป็นระบบ โดยผู้มีความรู้ หรือ มีความเข้าใจ เป็นอย่างดี ในเรื่องนั้น ด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ และ ใช้ระเบียบวิธีการ ที่สามารถรับรองความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ค้นพบได้ (Research is defined as a systematic study directed toward “fact finding” by fuller

scientific knowledge or understanding of the subject studied, using scientific principles & methodologies which their findings were scientifically approved.)

การวิจัยนั้น กฎหมายปกป้องสิทธิมนุษยย์ ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา [Federal regulations at 45 CFR 46.103 (Protection of Human Subject 2009)] ได้ให้ความหมายว่า เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ ที่รวมทั้งการพัฒนางานวิจัย การทดสอบ และการประเมิน ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด ที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนา หรือ นำไปสู่ความรู้ในการแปรผลสู่ประชากรเป้าหมาย (Research is defined as a systematic investigation including research development, testing, and evaluation, designed to develop or contribute to generalizable knowledge.)

การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ในการทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใด “ดีขึ้น” สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ว่านี้ หมายถึงรวมทั้งตัวผลผลิต (Products) การผลิต (Productions) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Designs) การผลิตต้นแบบ (Prototypes) และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน (Processes) ด้วย (Development is the systematic improvement of any things directed toward the products, the productions, the designs, the development of prototypes, and the processes)

ดังนั้น R&D จึงหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด อย่างเป็นระบบ โดยผู้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องนั้น ด้วยหลักการและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ค้นพบนั้นได้ แล้วนำสิ่งที่ได้จากการวิจัยนั้น มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาเรื่องที่วิจัยหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง ให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบในทันที ซึ่งอาจเป็นในขณะที่กำลังทำวิจัยนั้น หรือ เมื่อเสร็จจากการทำวิจัยครั้งนั้นแล้ว ก็ได้ R&D จึงแตกต่างจากการวิจัยทั่วไป ที่มีการมุ่งเน้นการนำสิ่งที่ได้จากการวิจัยนั้น มาใช้เพื่อการพัฒนา รวมอยู่ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยเสมอ

ขอเสนอความหมายของ Research and Development ที่ U.S. Environmental Protection Agency ได้ให้นิยามว่า: All research activities, both basic and applied, and all development activities that are supported at universities, colleges, and other non profit institutions. "Research" is defined as a systematic study directed toward fuller scientific knowledge or understanding of the subject studied. "Development" is the systematic use of knowledge and understanding gained from research directed toward the production of useful materials, devices, systems, or methods, including

design and development of prototypes and processes. The term research also includes activities involving the training of individuals in research techniques where such activities use the same facilities as other research and development activities and where such activities are not included in the instruction function. (40 CFR Part 30) จาก www.epa.gov/ogd/recipient/glossary.htm

องค์การ OECD (Economic Co-operation and Development) ได้นิยาม R&D ว่า Research and development (R&D) comprise creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge (including knowledge of man, culture and society) and the use of this knowledge to devise new applications. R&D covers three activities: basic research, applied research, and experimental development.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ของไทย (National Research Council of Thailand: NRCT) ได้จำแนกการวิจัยและพัฒนา หรือ R&D เป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 กลุ่มการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาคำตอบความรู้ใหม่ (Fundamental R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาคำตอบความรู้ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยรู้มาก่อน

3.2 กลุ่ม R&D เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่บนพื้นฐานความรู้เดิม (Radical R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว มาแสวงหาหรือพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม

3.3 กลุ่ม R&D เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้เดิม (Incremental R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว มาประยุกต์ในการแสวงหาหรือพัฒนาให้เป็นแนวทางและ/หรือ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสร้างหรือพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์หรือตัวผลผลิต (Product) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Design) และ การผลิต (Production) รวมทั้ง การผลิตต้นแบบ (Prototype) และ การปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพิ่มผลผลิต และ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขันได้อย่างมั่นใจ และ นำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่องค์กร

3.4 กลุ่ม R&D เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Practical R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาคำตอบความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน “แต่ละคน” ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันของตน ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ได้ด้วยตนเอง อย่างน่าชื่นชมและภาคภูมิใจ R&D กลุ่มนี้ เป็นฐาน

รากที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา “คน” ขององค์กร ให้เป็นบุคคลคุณภาพ (Quality person) สามารถพัฒนางานของตนเอง ตลอดเวลา นำไปสู่การสร้าง “นักวิจัย” ให้กับประเทศชาติ ที่ใช้ค่าใช้จ่ายน้อยมาก แต่มีผลตอบแทนที่ดี รวดเร็ว และ ยั่งยืน คือ มี Impact สูงมาก

กลุ่ม Practical R&D นี้ ได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า Non-R&D innovation ซึ่งพบว่า มีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน/บริษัท ต่างๆ ได้มากมาย โดยใช้เงินเพียงเล็กน้อย เมื่อเทียบกับการลงทุนใน R&D

4. ยุคการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ (Routine to Academic Era) เน้นการทำงานประจำ (Routine Work) ทั้งหมด ให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่เป็นที่ยอมรับของวงการวิชาการด้าน “งานประจำ” นั้นๆ ผู้ริเริ่ม คือ ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ในสมัยที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ก่อนที่จะมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล โดยบัญญัติคำว่า Routine to Research หรือ R2R เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานประจำทั้งหลาย สนใจที่จะมาทำงานวิจัยจากงานที่ตนเองทำอยู่ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการจากงานประจำได้ โดยไม่ยุ่งยาก และไม่เคร่งเครียดจนเกินไป ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้อธิบายถึงคำนิยามของ R2R ว่า มีได้หลายมุมมอง อาทิเช่น การทำ R2R คือ การใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการทำให้เกิดการสร้างความรู้เพื่อนำมาพัฒนางานประจำ ในขณะเดียวกันก็ทำให้คนที่ทำงานประจำ มีโอกาสคิด ทดลอง และตั้งโจทย์ ให้มีความชัดเจนขึ้น แล้วทำการทดลอง เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการดำเนินงาน นั่นคือใช้กระบวนการวิทยาการวิจัย (Research Methodology Process) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของคนทำงาน ให้ผลิตผลงานเชิงวิจัยออกมาได้ แล้วป้อนกลับไปพัฒนางานประจำ ให้ดีขึ้น

ในอีกมุมหนึ่ง R2R ทำให้ความจำเจของงานประจำหายไป กลายเป็นความท้าทาย ความสนุก ที่ได้คิดค้นวิธีการสร้างความรู้เล็กๆ แต่เป็นความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาทำประโยชน์ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ตัวเองทำ หรือจะเรียกว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน (Human Resource Development: HRD) ก็ได้ และที่สำคัญ คือ งานวิจัยประเภทนี้ ทำกันเป็นทีม จึงสามารถใช้ทำให้เกิด Team Learning ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะได้

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนั้น นอกจากจะทำได้เป็นผลงานวิจัยแล้ว ยังสามารถจัดทำเป็นบทความทางวิชาการ หนังสือหรือตำราทางวิชาการ ทั้งในระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร ระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และ ในระดับนานาชาติ โดยเน้นการพัฒนาเป็น Knowledge Asset: KA ที่มีคุณภาพสูงของเครือข่ายและวงการวิชาการ

วิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วิธีการ ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น สามารถทำได้หลายวิธี แต่ในยุคแห่งการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่เน้นคุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงาน ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรและเวลาในปัจจุบัน จึงขอเสนอให้ใช้วิธีการทำงานประจำ ให้เป็นผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มาเป็นหนึ่งในทางเลือก ดังนี้

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ คือ กระบวนการ (Processes) ที่ทำให้ “งานประจำ” เป็นผลงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง และมีคุณค่ายิ่งสำหรับหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติ ของเรา

จากความหมายนี้ การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ “มีหลักสำคัญ” 5 ประการ คือ

1. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่การทำให้ “งาน” ที่แต่ละคนทำอยู่เป็นประจำในแต่ละวัน ให้เป็น “เอกสารผลงานทางวิชาการ” (Academic Papers) ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ โดยผลงานทางวิชาการนั้น จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 บทความ คือ การศึกษาค้นคว้าเนื้อหาทางวิชาการของเรื่องหนึ่งเรื่องใดอย่างเป็นระบบ แล้วนำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่กะทัดรัด ครบคลุม เข้าใจง่าย ประเทืองปัญญา ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการนำไปประยุกต์และการต่อยอดให้กว้างขวาง ยิ่งๆขึ้นไป

1.2 กรณีศึกษา (Case Study) คือ ตัวอย่าง ของเหตุการณ์ที่มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่ได้มีการศึกษาค้นคว้าเนื้อหาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่ชัดเจน กะทัดรัด ก่อให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของเหตุการณ์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ให้กว้างขวางยิ่งๆขึ้นไป ในโอกาสต่อไป

1.3 ผลงานวิจัย (Research paper / Original article) คือ นิพนธ์ต้นฉบับ ที่ได้จากการกระบวนการทำวิจัย ซึ่งเป็น Process ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยใช้หลักการและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบ สามารถพิสูจน์และยืนยันความเป็น Fact ของสิ่งที่ค้นพบนั้นได้ กระบวนการนี้เรียกว่า “กระบวนการวิจัย” (Research Methodology) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่ชัดเจน กะทัดรัด ถูกต้องและครบถ้วน ตามข้อกำหนดทางวิชาการของรายงานผลการวิจัยในสาขานั้น ที่นิยมและยอมรับกันทั่วโลก โดยเน้นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ในวงการวิชาการที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ และกระตุ้นผู้อ่าน/ผู้ศึกษา ให้เกิด

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการนำไปศึกษาค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติม ให้กว้างขวางและลึกซึ้ง ยิ่งยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำไปขยายผล นำไปประยุกต์ และ การนำไปต่อยอด ให้มีคุณค่า และมี คุณประโยชน์ ยิ่งยิ่งขึ้น

กลุ่มของงานวิจัย ที่ทุกองค์การต่างให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ คือ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เนื่องจากเป็นงานวิจัย ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดของทุกๆองค์การ ที่จะนำไปสู่ความ ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) กับองค์การอื่นๆ ในแวดวงอุตสาหกรรม (Industry) เดียวกัน ได้อย่างมั่นคง และ ยั่งยืน

2. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ เป็นกระบวนการทำงาน (Working Processes) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมจำนวนมาก ที่มาร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบ (System) ที่ครบวงจร (Complete Cycle) มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ไม่อยู่นิ่ง จึง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

3. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพสูง (High Quality Academic Paper) ยิ่งยิ่งขึ้น จึงมุ่งหวังให้บุคลากร “ทุกคน” ในหน่วยงาน/องค์การ สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพจากงานที่ตนเองทำอยู่เป็นประจำ และเพิ่มคุณภาพให้สูงยิ่งขึ้น ในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการในครั้งต่อไป คือ ให้สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ในงานทุกงานที่ทำ อย่างต่อเนื่องนั่นเอง โดยมีเป้าหมายหลัก ให้แต่ละคนพัฒนางาน “ทุกงาน” ที่ตนรับผิดชอบ และสามารถเขียนผลงานเหล่านั้นลง ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติขึ้นไป ทุกปี และมากยิ่งขึ้น อย่างมีความสุข

4. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่จะทำให้ “ผลการดำเนินงาน” มี ประสิทธิภาพสูงสุด คือ ได้ผลงานทั้งทางวิชาการและผลงานอื่นๆ ที่มากที่สุด ตรงตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือตั้งใจไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้น การทำ ให้ “งานประจำ” (Routine Works) ที่แต่ละคนต้องทำอยู่แล้วในแต่ละวัน ให้เป็นผลงานทาง วิชาการ จึงเป็นการ “ลงทุน” ที่น้อยมาก แต่ได้ผลงานทางวิชาการและผลงานอื่นๆ ที่ มากมาย คุ่มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนลงแรงไป ในแต่ละวัน

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ เป็นการทำงานชนิด 5 in 1 คือ ทำ เพียงครั้งเดียว หรือ อย่างเดียว แต่ได้ผลถึง 5 อย่าง ได้แก่

4.1 เกิดการพัฒนางานประจำที่ทำอยู่นั้น

4.2 เกิดการพัฒนาคน ทั้งคนที่ทำงานนั้น และ บุคคลที่เกี่ยวข้อง

4.3 เกิดการพัฒนาหน่วยงานและองค์การ

4.4 เกิดการพัฒนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานและการดำเนินงาน ของงานประจำ นั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การพัฒนาวิชาการสู่การปฏิบัติงาน” ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

4.5 เกิดการพัฒนาประเทศชาติของผู้ทำงานประจำนั้น เป็นผลพวงที่ตามมา

5. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่จะก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณค่ายิ่ง ทั้งต่อหน่วยงาน ต่อองค์การ และ ต่อประเทศชาติ ของผู้ทำงานประจำ เป็นผลงานที่ ผสมผสานวิชาการเข้าไปในการปฏิบัติงานจริง ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งหน่วยงาน องค์การ และ ประเทศชาติ ที่รวดเร็ว มั่นคง ต่อเนื่อง และ ยั่งยืน ยิ่งๆขึ้นไป นั่นเอง

ดังนั้น การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ จึงเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่ายิ่งของ ทุกๆองค์การ สมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับ จะต้องเรียนรู้ และจัดให้มีขึ้นในทุกๆ หน่วยงานขององค์การตน และต้องมุ่งพัฒนาให้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งๆขึ้น อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้า และความมั่นคง ขององค์การ ในอนาคต

ความสำคัญของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ

สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกๆหน่วยงานและองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน หรือ ภาค NGO เนื่องจากการดำเนินการใดๆในปัจจุบันและอนาคตนั้น ต้องการทั้งความมีคุณภาพสูง ความถูกต้อง ความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความแน่นอน ความ ประหยัด และ ความมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งต้องมี “วิชาการ” มารองรับ ซึ่งจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน ช่วยยืนยัน และ รับรอง ให้เกิดความน่าเชื่อถือที่หนักแน่น

2. เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) ของทุกงาน/หน่วยงาน และทุกองค์การ เนื่องจากในยุคนี้ ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์การ โดยในมิติที่ 4 ของ BSC คือ Learning & Growth นั้น กำหนดให้มีตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญด้านการ พัฒนาวิชาการและการวิจัย อยู่ด้วยเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัยและพัฒนา (R&D)

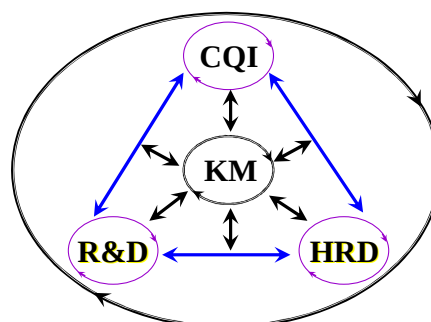
3. ช่วยเพิ่มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในหน่วยงานและองค์การ คือ การเป็นผู้ที่มีการประเมินตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self Assessment: SA & Self Improvement: SI) อยู่ตลอดเวลา โดยไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามาสั่งให้ทำ SA และ SI นี้เป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การ เป็นหน่วยงานและองค์การคุณภาพ ได้อย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และมั่นคง นั่นเอง

4. ช่วยให้เกิดผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงานและองค์กร เพราะเป็นผลงานทางวิชาการที่มีได้อยู่เพียงในกระดาษ แต่ได้มีการนำไปใช้จริงและเห็นผลจริงอยู่แล้ว และช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ว่า งานที่ตนทำอยู่ เป็นงานที่มีใช้เป็นเพียงงานประจำ (Routine) ธรรมดาๆ แต่เป็นงานที่เป็น “วิชาการ” ที่มีคุณค่า และเป็นที่ยกย่องของหน่วยงาน องค์กร และ ในวงการวิชาการของเรื่องนั้น

5. เป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยาก ในการช่วยสร้างสรรค์ ส่งเสริม และ สนับสนุน การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มาพัฒนาให้เป็นความรู้ขององค์กร (Transform Personnel Knowledge หรือ Tacit Knowledge ⇨ Organization Knowledge หรือ Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นให้เกิดขึ้น ในกระบวนการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กร ในปัจจุบัน

6. เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ที่สะดวก ประหยัด ไม่ยุ่งยาก และ ก่อให้เกิด “การพัฒนา” ทั้งคน งาน หน่วยงาน และ องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติของพวกเราโดยส่วนรวม อย่างมั่นคงและยั่งยืน

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนั้น เป็นหนึ่งในคำขอตอบของหน่วยงาน/องค์กร ที่มุ่งสู่การเป็น “หน่วยงาน/องค์กร คุณภาพ” อย่างยั่งยืน เป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักที่สำคัญยิ่ง ของทุกๆหน่วยงาน/องค์กร โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนที่ปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผลงาน R2R แท้” ในทุกๆงานที่แต่ละคนทำ ก่อให้เกิดการพัฒนาคน การพัฒนางาน การพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร และ การพัฒนาวิชาการ ไปพร้อมๆกัน นำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติของเราโดยส่วนรวม จึงขอสรุปใจความทั้งหมดที่ได้กล่าวมา ด้วยภาพนี้



Learning Organization : LO

สิ่งสำคัญที่เป็นเป้าหมายสูงสุด คือ การทำให้เกิด CQI: Continuous Quality Improvement (ปัจจุบันปรับมาเป็น CI เนื่องจากมีความหมายกว้างกว่าเพียง Quality) ด้วยกระบวนการ

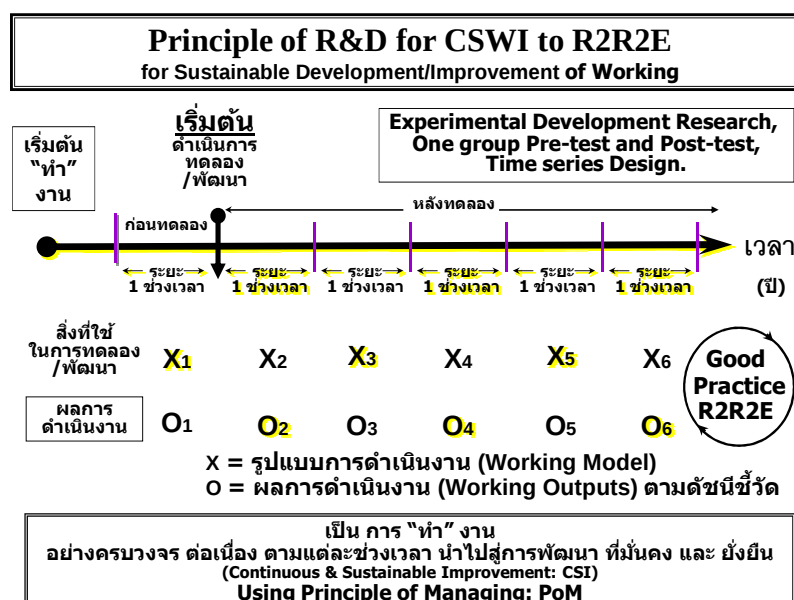
ทำงานอย่างมีคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยใช้ KM: Knowledge Management แท้ มาเป็นกระบวนการหลักในการขับเคลื่อน ก่อให้เกิด R2R2R (Routine to Research to Routine) คือ การทำให้การทำงานประจำทั้งหลาย เป็นผลงานวิจัย แล้วนำผลวิจัยที่ได้ไปพัฒนางานประจำนั้นให้ดียิ่งขึ้น เป็นวงจรที่ไม่รู้จบ มุ่งสู่ ➔ R2E (Routine to Excellence) คือ การเป็น The Best of The World ตลอดไป

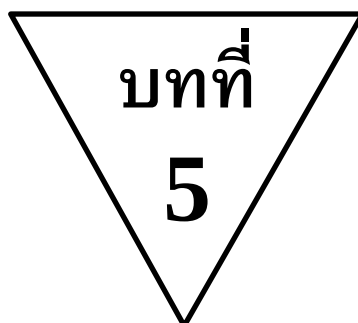
คำถามท้ายบทที่ 4

1. อธิบายความหมาย องค์ประกอบ และ ความสำคัญ ของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ พร้อมยกตัวอย่างการดำเนินงานขององค์กรด้านสุขภาพ ที่ท่านชื่นชม และ/หรือ ท่านเห็นว่าเป็น R2R แท้และดี มาให้ชัดเจน 2 องค์การ

2. อธิบายหลักการ และ วิธีการ ในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่มีประสิทธิภาพ และ ให้ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์/ใช้ หรือ นำไปดำเนินการ ในหน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ หรือ ในหน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านมุ่งหวังให้เป็น Good Practice ของประเทศ มา 2 ตัวอย่าง ที่มีโอกาสเกิดขึ้นจริง ด้วยมือของท่าน และ ทีมงาน ภายใน 3 ปี นับจากบัดนี้

3. อธิบาย Principle of R&D for CSWI to R2R2E สำหรับการทำงานให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยใช้ Principle of Managing ดังรูป





การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย (A Development of Main Tasks to Research)

- 1.ภารกิจ
- 2.การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 3.วัตถุประสงค์ของการพัฒนางานตามภารกิจหลัก
สู่งานวิจัย
- 4.เป้าหมายของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 5.ประโยชน์ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 6.คุณค่า ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
ต่อการพัฒนาประเทศ
- 7.ประเภทและกลุ่มเป้าหมาย
ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 8.แนวทางการดำเนินงาน
ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 9.กระบวนการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย
- 10.วิธีการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

คำถามท้ายบทที่ 5



บทที่ 5

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย (A Development of Main Tasks to Research)

ภารกิจ (Task / Mission / Duty)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ให้ความหมายของภารกิจ คือ งานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ ทั้งหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง (Position) หน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน (Unit/Department) และ หน้าที่ของแต่ละองค์การ (Organization) แบ่งภารกิจเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ภารกิจหลัก หมายถึง งานที่ทำเพื่อความคงอยู่ของตำแหน่ง/หน่วยงาน/องค์การ ตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดตั้งตำแหน่ง/หน่วยงาน/องค์การ นั้น อาทิเช่น

1.1 ภารกิจหลักของตำแหน่งอาจารย์ คือ สอน วิจัย บริการวิชาการ และ ทนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.2 ภารกิจหลักของตำแหน่งนักวิจัย คือ การทำวิจัย

1.3 ภารกิจหลักของหน่วยงานฝึกอบรม คือ การฝึกอบรม

1.4 ภารกิจหลักของบริษัท คือ การทำธุรกิจของบริษัท เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ มี การผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ เป็นภารกิจหลัก เป็นต้น

1.5 ภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ คือ การส่งเสริม ประสานงาน และ พัฒนา ระบบวิจัยของชาติ

ตำแหน่ง/หน่วยงาน/องค์การ สามารถมีภารกิจหลักได้หลายภารกิจ และแต่ละภารกิจ สามารถประกอบด้วยงานหลายงาน

2. ภารกิจรอง หมายถึง งานที่ทำเพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก อาทิเช่น

1.1 ภารกิจรองของอาจารย์ คือ ดูแลนักเรียน/นิสิต/นักศึกษา จัดทำตำราวิชาการ สนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงาน/องค์การ ที่ตนสังกัด รวมทั้งรักษาและทนุบำรุงชื่อเสียง/เกียรติศักดิ์ ของวิชาชีพ และสถาบัน

1.2 ภารกิจรองของผู้ดำรงตำแหน่งนักวิจัย คือ การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ผู้อื่นในทีมวิจัย และ ในหน่วยงาน/องค์การ ที่ผู้นั้นสังกัด

1.3 การกิจรองของหน่วยงานฝึกอบรม คือ การสนับสนุนการฝึกอบรม และ การให้ความร่วมมือสนับสนุนและช่วยเหลือหน่วยงานอื่นในองค์กร ที่หน่วยงานนั้นสังกัด

1.4 การกิจรองของบริษัท คือ การช่วยเหลือสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม (Coperate Social Responsibility: CSR)

1.5 การกิจรองของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ คือ การสนับสนุนการ ดำเนินงาน และ การพัฒนา งานวิจัยของชาติ

3. การกิจสนับสนุน หมายถึง งานด้านธุรการและบริการ ที่ทำเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและการกิจรอง ของบุคคล/หน่วยงาน/องค์กร

คนทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงานและองค์กรทุกองค์กร ต่างก็มีการกิจหลักของตน อาจกล่าวได้ว่า ถ้าไม่มีการกิจหลัก คนจะไม่มีความจำเป็นหลักแหล่งแน่นอน เพราะการจ้างงานทั้งหลาย จะจัดตำแหน่งขึ้นรองรับจากภารกิจหลักของหน่วยงาน/องค์กร นั้น ทั้งสิ้น

ดังนั้น การกิจหลักของทุกคนในชาติ คือ การพัฒนาชาติ สู่ความมั่นคง อย่างยั่งยืน

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย คือ การทำงานตามภารกิจหลักให้เป็น ผลงานวิจัย เป็นการริเริ่มของศาสตราจารย์นายแพทย์สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ ในช่วงที่ดำรง ตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) โดยจัดให้เป็น หมวด 7 ใน 10 หมวด ของการฝึกอบรมวิทยากรหลักสูตรการพัฒนานักวิจัย (Training for the Trainers in Research Development) (เรียกง่าย ๆ ว่า โครงการแม่ไก่) ร่วมกับ 13 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ร่วมกับสมาคมนักวิจัย ในระหว่างวันที่ 28 กรกฎาคม 2557 ถึง 15 กรกฎาคม 2559 ชื่อ หมวดการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย “จากงานประจำสู่งานวิจัย” (Routine to Research: R2R)

ดังนั้น การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย จึงเป็นการพัฒนาต่อยอด จาก R2R ของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ที่ได้กล่าวมาแล้วในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ โดยยึดแนวทางการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (CSWI) และ Non-R&D innovation

ผู้เขียนจึงขอสรุป ว่า การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย เป็นการพัฒนา “งานตามภารกิจหลัก” อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หมายถึง การทำให้ “งานหนึ่งงานใดของงานตามภารกิจหลัก” เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยาวนานมากกว่า 5 ปี โดยมีหลักฐานยืนยันที่เชื่อถือได้แน่นอน เป็น Evident-based ว่า เกิดการพัฒนา และ ปัจจุบันยังดำเนินการอยู่เป็นปกติ ด้วยการพึ่งพิงตนเองได้

กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) และ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ได้รับเอา R2R เป็นนโยบายและกิจกรรมสำคัญ ขององค์กรและหน่วยงาน ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อยกระดับคุณภาพงานประจำ/งานตามภารกิจหลัก ทั้งหลาย ให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย จึงเป็นการนำ Research Methodology มาใช้ในการพัฒนา “งาน” ตามภารกิจหลัก/งานประจำ ของบุคคล/หน่วยงาน/องค์กร อย่างต่อเนื่อง สู่ความมั่นคงอย่างยั่งยืนของชาติ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย มีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนา “งาน” ตามภารกิจหลัก ของบุคคล/หน่วยงาน/องค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างครบถ้วน และ มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น
2. เพื่อพัฒนา “คน” ของหน่วยงาน/องค์กร ให้มีคุณภาพ และ มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น ในการพัฒนา “งานทั้งหลาย” ที่ตนทำและรับผิดชอบ ได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
3. เพื่อพัฒนา “การประยุกต์วิชาการสู่การปฏิบัติ” ที่รวดเร็ว ชัดเจน และ เสียค่าใช้จ่ายน้อย
4. เพื่อเพิ่มพูน Explicit Knowledge ที่มีค่ามหาศาล ต่อองค์กรและประเทศชาติ
5. เพื่อต่อยอดและขยายผล ให้เกิด “นวัตกรรม (Innovation)” ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก ของบุคคล/หน่วยงาน/องค์กร อย่างมีความสุข

เป้าหมายของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย มีเป้าหมายจำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล มีเป้าหมาย คือ เป็นบุคคลคุณภาพ มีผลงานวิชาการ และ มีความสุขในการทำงาน

2. ระดับหน่วยงาน มีเป้าหมาย คือ เป็นหน่วยงานคุณภาพ มีผลการดำเนินงานดี ที่ตรงตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง มีผลงานวิชาการที่บ่งบอกคุณค่าของหน่วยงาน และบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

3. ระดับองค์กร มีเป้าหมาย คือ เป็นองค์กรคุณภาพ มีผลการดำเนินงานดี ที่ตรงตามความคาดหวังของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีผลงานวิชาการคุณภาพสูง ที่บ่งบอกคุณประโยชน์และคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

4. ระดับประเทศชาติ มีเป้าหมาย คือ

4.1 มีประชาชนที่มีคุณภาพ เป็น Learned person ผู้มีความสามารถในการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น ตลอดเวลา

4.2 มีผลิตผล (Product) ที่มีคุณภาพสูง สู่สาธารณะ อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ทั้งผลิตผลทางวิชาการ สินค้า สิ่งประดิษฐ์ และ บริการ

4.3 มีนักวิจัยคุณภาพ ที่ทำวิจัยในงานที่ตนทำอย่างต่อเนื่อง และมีความสุข

4.4 มี Explicit Knowledge ที่เป็น Knowledge Assets ที่มีคุณภาพสูง คือ ผลงานวิจัย ที่วงการวิชาการ ให้การยอมรับ

4.5 มีหน่วยงานและองค์กรคุณภาพ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดี น่าเชื่อถือ เพราะมีวิชาการรองรับ ช่วยสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ นำไปสู่ความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศเรา

4.6 ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีถ้วนหน้า

5. ระดับโลก มีเป้าหมาย คือ Quality of Life for All ของคนทั้งโลก

ประโยชน์ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย มีประโยชน์สรุปได้ 8 ประการ ดังนี้

1. มีประโยชน์ต่อ “งาน” คือ เกิดการพัฒนางานที่เป็นภารกิจหลัก ทั้งของบุคคล ของหน่วยงาน และ ขององค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น

2. มีประโยชน์ต่อ “คน” คือ

2.1 ได้รับการพัฒนาคุณภาพที่ดี สะดวก ง่าย ตรงกับต้องการของตน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ได้ผลงานวิชาการ ที่มีคุณค่า สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างความก้าวหน้าของตนได้

2.3 มีความสุขในการทำงาน เกิดความรักงาน นำไปสู่ความรักและความภักดีต่อองค์กร

2.4 ได้องค์ความรู้ ที่มีคุณค่า ทั้งองค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้า และ องค์ความรู้ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยมือของตนเอง ซึ่งเป็นองค์ความรู้จริงที่จะติดตัวไปตลอดชีวิต

3. มีประโยชน์ต่อ “หน่วยงาน” คือ

3.1 ได้คนที่มีคุณภาพอยู่ในหน่วยงาน

3.2 ได้กระบวนการพัฒนาคน ด้วยการปฏิบัติงานในวิถีชีวิตประจำวัน ที่สะดวก ง่าย สอดคล้องกับบริบทและงานของแต่ละคน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และ สังคม

3.3 ได้ผลการดำเนินงานดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

3.4 ได้ผลงานวิชาการที่มีคุณค่าทั้งต่อหน่วยงาน ต่อสังคม และ ต่อประเทศชาติ

3.5 มีบรรยากาศองค์กรที่ดี สืบเนื่องจากบุคลากรมีความสุขในการทำงาน

4. มีประโยชน์ต่อ “องค์กร” คือ ได้ประโยชน์เช่นเดียวกับหน่วยงาน แต่กว้างขวางกว่า และถ้าเป็นองค์กรหลักของส่วนรวม อาทิเช่น กระทรวง กรม จังหวัด มหาวิทยาลัย ฯลฯ จะมีผลกระทบต่อนั่นที่รับผิดชอบขององค์กร หรือ ต่อสาธารณะ มาก

5. มีประโยชน์ต่อ “ชุมชน” คือ

5.1 ได้ผลประโยชน์ จากการที่คน/หน่วยงาน/องค์กร ที่มีคุณภาพ ได้มาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่ดี ในชุมชน หรือ ในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วยงาน/องค์กร

5.2 เกิดการพัฒนาจากผลงานงานวิจัย ที่เน้นการเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและชุมชน ทั้งทางตรง และ ทางอ้อม

6. มีประโยชน์ต่อ “สังคม” คือ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดความสุขสงบในสังคม เนื่องมาจากการที่ทุกคน ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร รู้ภารกิจหลักของตน แล้วมาร่วมกันพัฒนาสิ่งดีๆให้เกิดขึ้นในสังคมและชุมชน ด้วยกระบวนการวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพสูง ประกอบกับการที่คนทั้งหลาย มีความสุขในการทำงาน และ มีคุณภาพชีวิตที่ดี ก็จะช่วยช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมที่รุมเร้าอยู่ในปัจจุบัน ได้ดียิ่งขึ้น

7. มีประโยชน์ต่อ “โลก” คือ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม และ กระบวนการ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับประชากรโลก

8. มีประโยชน์ต่อ “วิชาการ” คือ ช่วยในการประยุกต์องค์ความรู้ด้านวิชาการ ที่มีอยู่มากมาย ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับมวลมนุษยชาติ อย่างต่อเนื่อง

คุณค่าของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ต่อการพัฒนาประเทศ

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย มีคุณค่าที่สำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนา “งาน” ที่เป็นภารกิจหลักของประเทศ ที่ได้มีการกำหนดไว้ในนโยบายระดับประเทศ และถ่ายทอดลงตามสถาบัน/องค์กรหลัก ลงสู่หน่วยงาน และ บุคคลตามลำดับ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น
2. ช่วยพัฒนา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของประเทศ ให้เป็นนักพัฒนาระดับฐานราก
3. ช่วยพัฒนา “คน” ที่ เป็นนักพัฒนา ให้เป็นนักวิจัยที่ติดดิน
4. ช่วยพัฒนา “ผลงานวิจัย” ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ อย่างต่อเนื่อง
5. ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน/ชุมชน/สังคม ด้วยกระบวนการ Happy Workplace อย่างบูรณาการ ที่สามารถทำได้จริง ในบริบทต่างๆ

ประเภทและกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย แบ่งเป็น 4 ประเภท ตามความซับซ้อนของการดำเนินงาน โดยมีกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเภท ดังนี้

1. ประเภทพื้นฐาน (Basic) เป็นประเภทที่มีความซับซ้อนของการดำเนินงานน้อย ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ทุกเพศ ทุกวัย ทุกหน่วยงาน ทุกกลุ่มอาชีพ
2. ประเภทวิชาการ (Academic) เป็นประเภทที่มีความซับซ้อนของการดำเนินงานมากขึ้น ใช้สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหรือจะเป็นนักวิชาการในอนาคต ได้แก่ นักเรียน นิสิต นักศึกษา ทั้งระดับวิชาชีพ ระดับปริญญา ระดับบัณฑิตศึกษา และ ระดับหลังปริญญาเอก
3. ประเภทก้าวหน้า (Advance) เป็นประเภทที่มีความซับซ้อนของการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ต้องการความเข้มข้นของระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) มาก ในเชิงวิชาการ ใช้สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นหรือตั้งใจจะเป็นนักวิจัยหรือคณาจารย์ผู้สอน/ผู้สร้างกลุ่มที่จะเป็นประเภทวิชาการ ในอนาคต ได้แก่ คณาจารย์มหาวิทยาลัย และ นักวิจัยสาขาการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

4. ประเภทเชี่ยวชาญ (Expert) เป็นประเภทที่มีความซับซ้อนของการดำเนินงานสูงมาก ใช้สำหรับการต่อยอดและขยายผลจากกลุ่มที่เป็นประเภทก้าวหน้า ให้เป็น “แกนหลัก” ในแต่ละสาขาวิชาการ อาทิเช่น สาขาสุขภาพ สาขาเกษตร สาขาประมง สาขากฎหมาย สาขาการท่องเที่ยว สาขาการค้าขาย สาขาอุตสาหกรรม สาขาการแสดง สาขาวิศวกรรม สาขาการเงิน ฯลฯ

แนวทางการดำเนินงาน ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

ในการดำเนินงานพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ของทุกงาน มีเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น คือ การได้ผลการดำเนินงาน ที่ “มากและดี” ที่สุด ต่อผู้รับบริการ และ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้วยความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนา (Development) ทุกทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง อย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ ต้องใช้เครื่องมือและเทคนิค ทั้งทางบริหาร ทางพฤติกรรมศาสตร์ ทางการวิจัย ทางวิชาการเฉพาะของงานตามภารกิจหลักนั้น และ ทางสังคมศาสตร์ มาประกอบกันเป็นรูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ/เชิงทดลอง (Action/ Experimental Research) เพื่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่ครบวงจร อย่างยั่งยืน (Sustainable Problem-solving)

กระบวนการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ทั้ง 4 ประเภท มีกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ไม่มีวันจบสิ้น จนกว่าจะเลิกทำ “งานตามภารกิจหลัก” นั้น ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการพัฒนา จึงขอนำ “เวลา” มาช่วยกำหนดกรอบหรือขอบเขตของการดำเนินงาน เป็นช่วงเวลาละ 5 ปี โดยในแต่ละช่วงเวลา จะแบ่งเป็น 4 ระยะ 18 ขั้นตอน ตามหลักของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งเป็นวิจัยเชิงทดลอง คือ ระยะก่อนดำเนินการทดลอง ระยะดำเนินการทดลอง และ ระยะหลังดำเนินการทดลอง ตามวงจรของการดำเนินงาน ที่จำแนกเป็นวงรอบเล็กใช้เวลาวงรอบละ 1 ปี และ วงรอบใหญ่ ใช้เวลา รวมทั้งสิ้น 5 ปี อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

การดำเนินงานในปีที่ 1. มี 3 ระยะ (Phase) ได้แก่

1. ระยะก่อนดำเนินการทดลอง (Pre-Experimental Phase) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการพัฒนาและดำเนินการ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และ แนวโน้มในอนาคต อย่างรอบคอบและครอบคลุม ทุกแง่ทุกมุม

1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการพัฒนาและดำเนินงาน อย่างเป็นระบบที่ครบวงจร

1.3 การวางแผนดำเนินงาน ทั้งแผนระยะยาวในเวลาที่ดำเนินการรวมทั้งหมด (5 ปี) และ แผนในระยะเวลาของแต่ละวงรอบ (1 ปี) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.4 การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) เบื้องต้น ที่จะนำไปดำเนินการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในช่วงเวลา 1 วงรอบ (1 ปี) ที่ได้วางแผนไว้

1.5 เตรียมทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน ทั้งคน เงิน ของ ระบบงาน กิจกรรม และ วิธีการ ให้พร้อมมูลที่สุด ทั้งจำนวน คุณภาพ การใช้งาน การซ่อมบำรุง การทดแทน และ การพัฒนาให้ดียิ่งๆขึ้น รวมทั้งการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ

2. ระยะดำเนินการทดลอง (Experimental Phase) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การจัดทำระบบและกลไก (System & Mechanism) ที่ดี ในการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงาน อย่างรอบคอบทุกด้าน ตลอดช่วงเวลา 1 ปี ที่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อย่างต่อเนื่อง

2.2 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง มามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด เหมาะสม และ เพียงพอ ตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม โดยใช้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

2.3 ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ทุกครั้งที่ทำ ด้วยตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกการพัฒนาได้ ใช้ Empowerment Evaluation อย่างเหมาะสม ตลอดเวลา นำข้อมูลที่ได้ มาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

2.4 สรุปผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องทุกเดือน นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานในเดือนต่อไป ให้ดียิ่งๆขึ้น จนครบถ้วนตามแผนที่วางไว้

3. ระยะหลังดำเนินการทดลอง (Post-Experimental Phase) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

3.1 นำข้อมูลการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ทั้งหลาย ที่ได้ทำไปตั้งแต่ระยะก่อนดำเนินการ มาวิเคราะห์ แล้วสรุปเป็นภาพรวมของการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ในช่วงเวลาที่ได้ดำเนินการไปนี้ (ปีนี้)

3.2 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการดำเนินงานสุดท้าย ในช่วงเวลาที่ได้ดำเนินการนี้ ที่จะนำไปดำเนินงาน ในช่วงเวลาต่อไป (ปีต่อไป) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง มามีส่วนร่วม (Involvement) ให้มากที่สุด

3.3 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานทั้งหมด ในช่วงเวลาที่ได้ดำเนินการไปนี้

3.4 รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ในช่วงเวลาต่อไป (ปีต่อไป) ให้ดียิ่งขึ้น

การดำเนินงานในปีที่ 2.

ดำเนินการในทำนองเดียวกันกับปีที่ 1. โดยปรับปรุงเพิ่มเติม ดังนี้

1. ระยะก่อนดำเนินการ (Pre-Experimental Phase) ปรับปรุงในขั้นตอน 1.3 แผนระยะยาวในช่วงเวลาที่ดำเนินการทั้งสิ้น และ ในขั้นตอน 1.4 การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) เบื้องต้นของปีที่ 2. โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอน 3.2 และ ขั้นตอน 3.4 มาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการดำเนินงาน

2. ระยะดำเนินการทดลอง (Experimental Phase) ปรับปรุงเพิ่มเติม โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอน 3.1 และ ขั้นตอน 3.4 ของปีที่ 1. มาใช้

3. ระยะหลังดำเนินการทดลอง (Post-Experimental Phase) ปรับปรุงเพิ่มเติมโดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอน 3.1 และ ขั้นตอน 3.4 ของปีที่ 1. มาใช้เช่นเดียวกัน และเพิ่มเติมการนำเสนอการเปรียบเทียบประเด็น ในรูปแบบการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้น ว่ามีสิ่งที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง และ ควรมีผลงานวิจัยของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ในหน่วยงาน/องค์กร ที่เป็นผลผลิตจากการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำเสนอผู้บริหาร จะดีมาก

การดำเนินงานในปีที่ 3. ถึง ปีก่อนปีสุดท้าย

ดำเนินการในทำนองเดียวกันกับปีที่ 2. โดยควรมีผลงานวิจัยของการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย เพื่อนำเสนอผู้บริหาร เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งด้านปริมาณผลงานวิจัย และ ด้านคุณภาพผลงานวิจัย

การดำเนินงานในปีสุดท้าย ของวงรอบใหญ่ที่ใช้เวลารวม 5 ปี

ดำเนินการในทำนองเดียวกันกับปีที่ 3. ถึง ปีก่อนปีสุดท้าย โดยเพิ่มเติม “ระยะที่ 4” คือ ระยะสรุปผลการดำเนินงาน (Conclusion Phase) โดยดำเนินการ ดังนี้

4.1 รวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ทั้งหมด ที่ได้ทำไป ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการ ในปีที่ 1 ถึงสิ้นปีสุดท้าย มาประมวล วิเคราะห์ แล้วสรุปเป็น ภาพรวมของการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ในช่วงเวลาทั้งหมดที่ดำเนินการ (5 ปี)

4.2 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน เป็น Lesson learned ว่า ได้ทำ อะไรและอย่างไร ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการในปีที่ 1 ถึง สิ้นปีสุดท้าย

4.3 จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน “สุดท้าย”ของการพัฒนาครั้งนี้ ที่ได้ผ่านการ ใช้ งานจริงแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ให้เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ ให้มีคุณลักษณะ เหมาะสมที่จะนำไปเป็น “ตัวแบบ” (Prototype) ให้กับที่อื่น หรือ เป็นตัวอย่าง (Example) สำหรับงานอื่น

4.4 รวบรวมผลงานวิจัย นวัตกรรม เรื่องเล่า และ ผลงานวิชาการ ทั้งหมด ที่ได้ จากการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ครั้งนี้ แล้วจัดทำเป็น “หนังสือ” ที่สามารถ แสดงเป็นผลงานด้านวิชาการ ของหน่วยงาน/องค์กร ได้อย่างภาคภูมิใจ

4.5 นำสิ่งที่ได้จากการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ครั้งนี้ ไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับหน่วยงาน/องค์กร อื่น เกิดเครือข่าย เกิดการขยายผลและต่อยอด อย่าง กว้างขวาง ตามหลักการและวิธีการของ Knowledge Management: KM ที่ครบวงจร

เนื่องจากการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย เป็นสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อดำเนินการมาจนครบ 4 ระยะ 18 ขั้นตอนนี้แล้ว กระบวนการดำเนินงานจะเชื่อมต่อไปยัง กระบวนการดำเนินงานใน “วงรอบต่อไป” ทั้งวงรอบเล็กที่ทำเป็นประจำทุกปี และ วงรอบ ใหญ่ (5 ปี) โดยสามารถกำหนดช่วงเวลาที่แตกต่างกันจาก 5 ปี ได้ ตามความเหมาะสมของแต่ละงาน แต่ละองค์กร และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย มีวิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะ ของงานและบริบทหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย กิจกรรม ขั้นตอน และ วิธีการ ในการดำเนินงาน ที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1. การกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่เข้มแข็ง และ ต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสูงสุด นโยบายนี้ก็ยังคงอยู่
2. การกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ที่ชัดเจน และ แน่นนอน

3. การสรรหาบุคคลและทีมงานผู้รับผิดชอบ ที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนได้ จึงเน้นที่การจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนมาทดแทน (Succession plan) ด้วย

4. การจัดทำ “โครงการ” พัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยขององค์กร ที่สามารถทำได้ครบถ้วน ตามกระบวนการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ที่ได้กล่าวมาอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดทำ “ระบบงาน” ของการดำเนินงานพัฒนาการทำงานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ที่เอื้ออำนวย และ เหมาะสม กับบริบทและข้อจำกัดขององค์กร

6. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการพัฒนาการทำงานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ในบริบทจริงขององค์กร คือ ได้ทั้งตัวบุคคลและผลงานวิจัย ที่จับต้องได้ โดยไม่ยุ่งและไม่ยาก

7. การจัดเวที ให้มีการนำผลงานทางวิชาการจากการทำงานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยนี้ มาเผยแพร่ในองค์กร และ ส่งเสริมสนับสนุนให้นำไปเผยแพร่ในเวทีวิชาการนอกองค์กรด้วย

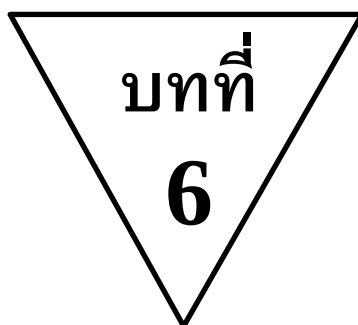
8. การสนับสนุน และ ส่งเสริม การทำงานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ของบุคลากรแต่ละคน ให้เป็นผลงานทางวิชาการ อย่างเข้มแข็ง จริงจัง จริงใจ และ ต่อเนื่อง ตลอดไป

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนี้ เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคน สามารถทำได้ อย่างมีความสุข มีความภาคภูมิใจ และ มีศักดิ์ศรี เป็นการดำเนินงาน ที่มีลักษณะของศาสตร์ที่สมบูรณ์ ทั้งปรัชญา (Philosophy) ศาสนา (Religion) และ วิทยาศาสตร์ (Science) สามารถนำไปเป็นหลักในการดำเนินชีวิต ของทุกคนทุกกลุ่ม ด้วยการประยุกต์แบบบูรณาการ ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างกลมกลืน มีคุณค่า ทั้งต่อตนเอง และมวลมนุษยชาติทั้งโลก

คำถามท้ายบทที่ 5

1. อธิบายคุณค่า ของการพัฒนางานตามภารกิจหลักที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน สู่งานวิจัย ต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ในช่วงปีที่ผ่านมา แล้วให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2. อธิบายแนวทาง กระบวนการ และ วิธีการ ในการดำเนินงานพัฒนางานตามภารกิจหลักที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน สู่งานวิจัย พร้อมทั้งแสดงตัวอย่าง มาให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม



การพัฒนา R2R2E

ที่ทุกคนทำได้

(PRACTICAL R2R2E)

ปรัชญา R2R2E

ความหมายและส่วนประกอบของ R2R2E
สิ่งสำคัญ ขั้นตอน และ วิธีการ ของ R2R2E

กิจกรรมและระยะเวลา

ในการดำเนินงาน R2R2E โดยองค์การ

Tip ของการทำ R2R2E โดยองค์การ

วิธีการ ในการเขียน “ผลงาน” R2R2E เรื่องแรก
ตัวอย่างโครงการพัฒนา R2R2E ขององค์การ

คำถามท้ายบทที่ 6



บทที่ 6

การพัฒนา R2R/R2R2E ที่ทุกคนทำได้ (PRACTICAL R2R/R2R2E)

ปรัชญา R2R2E

ตัวปรัชญา R2R2E คือ การทำให้เกิด R2R แท้และดี ตลอดเวลา

ความหมายและส่วนประกอบของ R2R2E

R2R2E = Routine to Research to Excellence หมายถึง การทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการในการพัฒนางานที่ทำให้เป็นผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผลงานนั้นได้รับการยอมรับว่า เป็นผลงานทางวิชาการชั้นเยี่ยมที่ยั่งยืน เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืน ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน สามารถทำได้ โดยไม่ยุ่งและไม่ยาก เป็นสิ่งที่ผสมผสานการทำงาน (Working), R2R, และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM ที่ประกอบด้วย Knowledge Vision: KV, Knowledge Sharing: KS และ Knowledge Asset: KA) ทั้ง 3 อย่างนี้ เข้าด้วยกัน อย่างกลมกลืน มีประสิทธิภาพ และ เปี่ยมไปด้วยคุณประโยชน์ที่งดงามน่าภาคภูมิใจ

จากปรัชญา R2R2E สามารถจำแนก Key words ได้ 4 คำ คือ การทำให้เกิด, R2R, R2R แท้และดี และ ตลอดเวลา ซึ่งแต่ละคำ มีความหมาย ดังนี้

1. การทำให้เกิด หมายถึง กระบวนการ (Processes) ที่ทำให้เกิดสิ่งหนึ่งสิ่งใด อย่างเป็นระบบที่ครบวงจร

2. R2R มาจาก Routine to Research หมายถึง การพัฒนางานตามภารกิจสู่งานวิจัย ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

3. R2R แท้และดี หมายถึง R2R ที่มีลักษณะ 5 ประการ นี้ ครบถ้วน คือ

3.1 เป็นงานที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ทำเอง และ เป็นความจริง (Routine & Fact) เนื่องจาก R2R นั้น เป็นการพัฒนางานตามภารกิจ ผู้วิจัยจึงต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น ในการนี้ ถ้าผู้วิจัยรู้อยู่แก่ใจว่าสิ่ง/ข้อมูล ที่นำมาเสนอเป็นผลงานนั้น “ไม่จริง” ห้ามนำมาเขียนเป็นผลงานวิจัยอย่างเด็ดขาด ถ้ามีข้อนี้ ถือว่าเป็น R2R แท้ แต่ถ้าไม่มีข้ออื่นด้วย ถือว่ายังไม่ดี

3.2 เกิดการพัฒนา ที่มีหลักฐานยืนยัน (Evident Based Development / Improvement) โดยวัดผล ที่ “ผู้รับบริการ” ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามหลักของ Research Methodology ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 95% ($p < 0.05$) ในข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง แต่ถ้าใช้ข้อมูลประชากรทั้งหมด สามารถใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนาได้; ค่าน้ำตาลในเลือด ลดลงจาก 185 mg% เหลือเพียง 110 mg% เป็นต้น ในการนี้จะไม่ใช่ระดับความคิดเห็นจากแบบสอบถาม มาใช้ในการเปรียบเทียบกัน เนื่องจาก “ความคิดเห็น” นั้น มี Factors ที่ไม่สามารถควบคุมได้ อยู่มากมาย จึงเป็นข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือต่ำ

การเกิดการพัฒนา (Development / Improvement) นี้ ถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของ R2R ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวในการประชุม Core team ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เมื่อ 10 ก.ค.2556 ว่า เนื่องจาก R2R ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง จึงมีคนนำไปใช้ ทั้งใช้หากินในการจัดการฝึกอบรม และนำไปใช้ในกิจกรรม HRD โดยที่ในการนำไปใช้นั้น มีการตีความที่ทำให้ความหมายของ R2R บิดเบี่ยงเบี่ยงเบนไปจากความหมายเดิมที่ทางศิริราชพัฒนาขึ้น ถือว่าเป็น R2R ปลอม ผู้เขียนจึงขอขยายความว่า ถ้าไม่เกิดการพัฒนา สิ่งนี้อ้างว่าเป็น R2R นั้น เป็นของปลอม (Pseudo R2R)

3.3 ใช้ระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เกินกว่า 1 ปี (Longtime Continuous Implementation) โดยในการเปรียบเทียบนั้น จะนำข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานในช่วงเวลาเดียวกันของแต่ละปี มาเปรียบเทียบกัน เพื่อลดความผันแปรที่อาจเกิดจากฤดูกาล (Seasonal Variation) ประกอบกับการดำเนินงานขององค์กรทั้งหลายนั้น จะใช้วงรอบ 1 ปี เป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นปีงบประมาณ หรือ ปีปฏิทิน ก็ได้ จึงถือเป็นการควบคุมตัวแปรภายนอกของการออกแบบวิจัยที่ดีได้วิธีหนึ่ง ดังนั้น ถ้าใช้ระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และนำผลการดำเนินงานในช่วงเวลาเดียวกันของแต่ละปี มาเปรียบเทียบกัน ก็จะเป็นการวิจัยเชิงทดลองแบบ One group Pre-test Post-test Time series Design ที่มีคุณภาพดีกว่า One group Pre-test Post-test Design ธรรมดา เนื่องจากสามารถบ่งบอกความมุ่งมั่นของผู้ทำ และสามารถวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) ได้

3.4 เป็นผลงานวิจัย ที่มีคุณค่าต่อทุกฝ่าย (Valuable Research for All) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้มารับบริการ ผู้ป่วย ประชาชน หน่วยงาน/องค์กรผู้ให้บริการหรือผู้รับผิดชอบ และ ประเทศชาติ อย่างชัดเจน มากกว่างานวิจัยทั่วไป ที่มักจะเกิดประโยชน์กับผู้วิจัยหรือคณะผู้วิจัย เป็นส่วนใหญ่ เท่านั้น

3.5 ถูกต้องตามหลักวิชาการของวิทยาการวิจัย (Correct in Research Methodology) เนื่องจาก R2R เป็นวิจัย (Research) จึงต้องทำให้ถูกต้องตามหลักวิชาการวิจัย ซึ่งในที่นี้ เน้น 2 ประเด็น คือ การได้องค์ความรู้ใหม่ (New knowledge) หรือความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาหรือการแปรผลสู่ประชากรเป้าหมาย (develop or contribute to generalizable knowledge) และ ประเด็น “การเขียน” เป็นหลัก โดยต้องเขียนให้กระชับ ถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และ สั้นที่สุดเท่าที่จำเป็น โดยใช้กลยุทธ์ ST (Strength-Threat Strategy) คือ การนำจุดแข็งของการวิจัย R2R ที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงอย่างชัดเจนว่าเกิดผลดีจริงต่อผู้มารับบริการและประเทศชาติ มาปกป้องภาวะคุกคามจากนักวิชาการที่มุ่งเน้น Research Methodology เป็นสภาวะ

4. ตลอดเวลา หมายถึง ทุกลมหายใจเข้า-ออก อย่างต่อเนื่อง โดยไม่เว้นว่าง

สิ่งสำคัญ ขั้นตอน และ วิธีการ ของ R2R2E

R2R2E นั้น เป็นสิ่งที่แต่ละคนสามารถทำได้ด้วยตนเอง แต่ถ้ามองการเป็นผู้ทำให้หรือช่วยสนับสนุนการทำ จะดีกว่า เนื่องจาก R2R2E ถือเป็นภารกิจ/หน้าที่ ขององค์กร โดยมีสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมี 7 ประการ คือ

1. การได้รับการสนับสนุน และ ส่งเสริม อย่างเข้มแข็ง จริงจัง จริงใจ และ ต่อเนื่อง จากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นเวลาที่ยาวนานไม่น้อยกว่า 3 ปีติดต่อกันในระยะเริ่มต้น เพื่อการวางรากฐานของงาน R2R2E นี้ ให้มั่นคงแข็งแรง
2. การมี “ระบบงาน” ของการดำเนินงาน R2R2E ที่เข้มแข็ง ชัดเจน เอื้อต่อการปฏิบัติเหมาะสมกับหน่วยงาน/องค์กร และ มีประสิทธิภาพสูง
3. การมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงาน R2R2E ที่ชัดเจนแน่นอน โดยควรเป็น “หน่วยงานประจำ” ไม่ใช่เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจ หรือหน่วยงานชั่วคราว
4. การมีผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงาน R2R2E ที่มี “อิทธิบาท 4” ที่ครบถ้วน เข้มแข็ง มุ่งมั่น อดทน มองโลกในแง่ดี มีภาวะผู้นำและผู้ประสานงานที่ดี สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และ มีความต่อเนื่องของการดำเนินงานที่ไม่สะดุดหรือขาดตอน
5. การจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้วยการลงมือทำงาน R2R2E ของผู้เข้าอบรมให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริง ให้สามารถนำไป Present ในเวทีวิชาการได้ ซึ่งต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน ในการทำผลงานทางวิชาการชิ้นแรกๆ ที่อาจเป็นบทความ กรณีศึกษา นวัตกรรม คู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือ งานวิจัยแบบไม่มีการ

ทดลอง (Non-experimental Research) หรือ ถ้าสามารถเป็นผลงานวิจัยเชิงทดลอง ที่มีลักษณะ 5 ประการ ของ R2R แท้และดี อย่างครบถ้วน จะยอดเยี่ยมมาก โดยใช้ Research Design แบบวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research) ที่ทำมาแล้วหลายๆปี โดยมีการทดลองนำวิธีการใหม่มาประยุกต์/ใช้ เป็น Intervention ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในกรณีเช่นนี้ อาจต้องใช้เวลามากขึ้น และต้องการวิทยากรผู้ฝึกอบรม ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง ในการทำหรือช่วยทำ R2R2E จนประสบความสำเร็จ อย่างครบถ้วน ครบวงจร ในสถานการณ์/บริบท ที่หลากหลาย ซึ่งหาได้ยาก

6. การสร้างและพัฒนา ให้มี “กลุ่ม” ของผู้ทำ R2R2E ของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่เข้มแข็ง มุ่งมั่น และ มีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง มาเป็นแบบอย่างที่ดีที่ต้องได้ ในสถานการณ์จริง ขององค์กร ซึ่งเราจะสามารถใช้บุคคลกลุ่มนี้ มาเป็นผู้ถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการ ในการทำ R2R2E ด้วยแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ในกระบวนการ KM ทั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing: KS) และ การทำให้เกิด Knowledge Asset: KA

7. การจัดให้มีการนำผลงานทางวิชาการเหล่านี้ มานำเสนอในเวทีวิชาการ และ ดีพิมพ์เผยแพร่ อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตามรูปแบบ แนวทาง และ วิธีการ ที่เป็นที่ยอมรับกันในวงการวิชาการ อย่างน่าภาคภูมิใจ และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของผู้จัดทำผลงานทางวิชาการ และ การนำผลงานทางวิชาการไปใช้ประโยชน์ต่อประชาชน และ ต่อประเทศชาติ

ขั้นตอน และ วิธีการ ของ R2R2E มี 7 ขั้นตอน ตามลำดับตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ

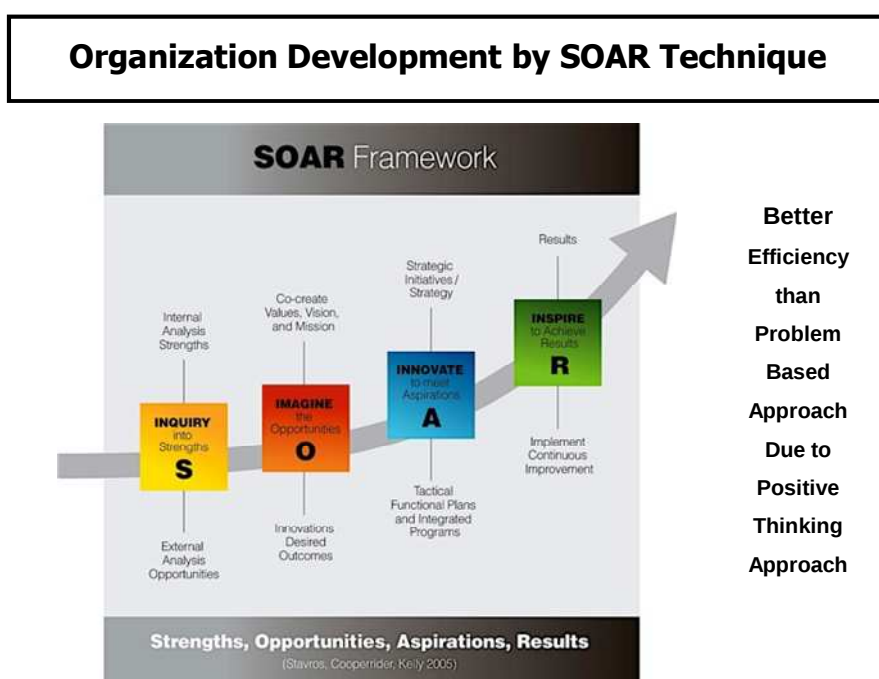
ขั้นตอนที่ 1. เริ่มต้นด้วย ปรัชญาการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ด้วยหลักปรัชญา (Principle of Philosophy) ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ที่สรุปว่า ปรัชญาเป็นกลุ่มกิจกรรมของมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้และความจริงทั้งหลายของสิ่งหนึ่งสิ่งใด อย่างมุ่งมั่นตั้งใจ ที่เปี่ยมล้นด้วยความรัก และ ความปรารถนาดี ต่อทุกสรรพสิ่ง เป็นความต้องการจากหัวใจของผู้แสวงหา เพื่อนำไปสู่ความรู้ที่แท้จริงที่เรียกว่า “ปัญญา” ของสิ่งนั้น ซึ่งก็คือ การพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นั่นเอง

ดังนั้น จุดเริ่มต้นของ R2R2E คือ “ใจ” ที่เปี่ยมล้นด้วยความรักและความปรารถนาดี ต่อทุกสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ และ ไม่ย่อท้อ อย่างจริงใจ ตลอดเวลา สิ่งนี้ คือ ปรัชญา ของมนุษย์ ที่เป็นสัตว์ประเสริฐ

สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การพัฒนา “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ในองค์กร ซึ่งจะเป็นแกนหลัก ในการดำเนินงานปลูกฝังการพัฒนางานตามภารกิจ

หลักฐานวิจัยให้กับบุคลากรขององค์กร (Rowitz, 2009) ได้แก่ ผู้ที่มีผลงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ที่แสดงว่าเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าในแต่ละหน่วยงานขององค์กร ที่ยินดีและเต็มใจเข้าอบรมเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่มผู้นำ จำนวนหน่วยงานละ 2-3 คน ใช้เวลาอบรมปีละไม่เกิน 30 ชั่วโมง อย่างเป็นระบบที่สร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2. ใช้ SOAR Technique (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) ที่ Stavros, Cooperrider และ Kelly ได้พัฒนาขึ้น ในปี พ.ศ.2548 (2005) และได้มีการนำมาใช้ในกระบวนการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) อย่างแพร่หลาย ในสถาบันการฝึกอบรม OD ทั่วโลก ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แนวคิดรวบยอดของ SOAR Technique ในการพัฒนางาน/องค์กร

SOAR Technique เป็นวิธีการในการวิเคราะห์และพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร นักวิชาการหลายคนมักคิดว่าพัฒนามาจาก SWOT Analysis ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และในการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคาม (Threats) ที่เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กร แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้ มาวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรของตนเอง แต่มีใช้เช่นนั้น เพราะ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการ “วิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis)” ซึ่งพบว่า ได้ผลดีในช่วงก่อนปี ค.ศ.1990 แต่ต่อมาพบว่า มีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากปัจจัย

แวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่ได้จาก SWOT ขาดความเป็นปัจจุบัน และยังเป็นการวิเคราะห์แบบ Top-down ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากหลายๆภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง และทั่วถึง

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 (ค.ศ.1990) เป็นต้นมา สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง คู่แข่งขันทั้งหลาย ต่างก็มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์มาแล้วเมื่อหลายวันหรือหลายเดือนที่ผ่านมา ไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และวางแผนใหม่ เพราะแผนที่ได้วางไว้อาจจะล้าสมัยเพิ่มขึ้นอีกหลายอย่างเพียงชั่วข้ามคืน ดังนั้น การวางแผนทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่ จึงหันมาใช้แนวคิดและแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Positive Thinking of Change Management) นำมาสู่การบริหารองค์กรของผู้นำแบบ Appreciative Leadership: AL ที่ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า SOAR Technique ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

S=Strength เน้นที่จุดแข็งขององค์กร ทั้งด้านปัจจัยและความสำเร็จ ที่องค์กรของเรา สามารถทำได้แล้ว ในอดีต

O=Opportunities โดยวิเคราะห์ว่า มีปัจจัยและสิ่งสนับสนุนอะไรบ้าง ที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรของเรา ในการนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการในอนาคต ทั้งปัจจัยที่อยู่ในองค์กร และ ปัจจัยภายนอกองค์กร

A=Aspirations ด้วยการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายในอนาคต ขององค์กร ให้เป็นเป้าหมายที่ทุกคนในองค์กร ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการจัดทำให้เป็น “แรงบันดาลใจร่วม” ที่ทรงพลัง

R=Results หรือ Reports คือ ผลลัพธ์ / รายงานผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Results: MBR) โดยจัดทำให้เป็นเอกสาร (Documents) ที่เป็น Knowledge Asset: KA ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจที่มหาศาลให้กับบุคลากร

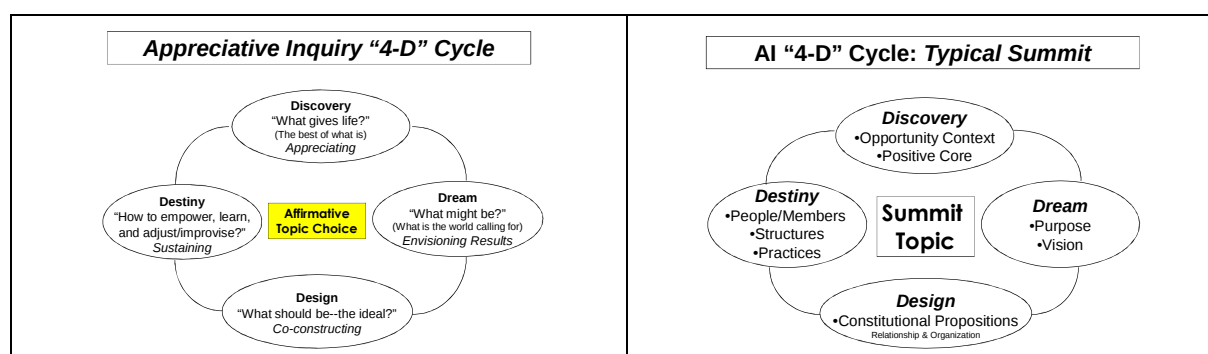
ข้อดี ของการใช้ SOAR Technique คือ

1. ทุกคนในหน่วยงานหรือองค์กร มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ วางแผนงาน และ ทำตามแผนงานนั้น ตามแนวคิดพื้นฐานด้าน AI (Appreciative Inquiry) ซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายแบบบูรณาการ จาก Bottom-up เป็นฐาน ที่ดีกว่าวิธี Top-down

2. เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเชิงบวก โดยมุ่งไปที่จุดแข็งและสิ่งที่ทำได้จริง ที่ประสบความสำเร็จแล้วในช่วงเวลาที่ผ่านมา ด้วยการค้นหาสิ่งที่เป็นโอกาสที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก แล้วช่วยกันสร้างแรงบันดาลใจของบุคลากรในองค์กรทุกคนที่เกี่ยวข้อง ให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ร่วมกัน

3. SOAR เป็นตัวเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และ วิธีการ (Method) ที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงาน และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน ที่เป็นปัจจุบัน ได้อย่างทันกาล

4. ช่วยทำให้ขวัญ กำลังใจ การมีส่วนร่วม และ การทำงานเป็นทีม ของคนในหน่วยงานหรือองค์กร ดีขึ้น เพราะสิ่งที่ทุกคนอยากเห็นอยากได้ ถูกรวบรวมไว้ด้วยกัน โดยใช้กระบวนการ 4-D cycles ของ Appreciative Inquiry (AI) ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 กระบวนการ 4-D cycles of Appreciative Inquiry

กระบวนการ **4-D cycles of AI** ประกอบด้วย

Discover คือ การค้นหาและค้นพบเพื่อการชื่นชมยินดีและให้คุณค่า กับสิ่งดีๆที่พวกเรามี ในหน่วยงานหรือองค์กร และ ความสำเร็จที่พวกเราทำได้แล้ว อย่างจริงจังและจริงใจ

Dream คือ การร่วมกัน “ฝัน” ว่า พวกเรา ต้องการที่จะได้หรือเป็นอะไร ในอนาคต

Design คือ การช่วยกันออกแบบ แนวทางและวิธีการที่สร้างสรรค์และทำได้จริง ให้พวกเราบรรลุ Dream นั้น (Determining What Should Be: How can we move from where we are now to this vision of the future that we have created? How can we put the ideas into practice? Who will be involved?)

Deliver (or Destiny) คือ การช่วยกัน “ทำ” ให้บรรลุความฝันของพวกเรา ด้วยการเสริมสร้างพลังให้แต่ละคนสามารถลงมือปฏิบัติตามที่ตนปรารถนาได้ด้วยตนเอง (Innovating What Will Be, in this phase, practical strategies or projects are put into practice and

space created for ideas to flow and develop. There is an emphasis on empowering and encouraging people to take action and carry forward their own ideas)

ขั้นตอนที่ 3. ถอดบทเรียน (Lesson learned) จากผลการดำเนินงาน ของงานที่หน่วยงานหรือองค์กร ของพวกเรา ทำไว้ในอดีต ในระยะแรกๆ แนะนำให้นำผลงานที่ประสบความสำเร็จ มาถอดบทเรียนก่อน โดยนำผลงานที่มีลักษณะเป็น R2R แท้ และ ดี ที่ครบถ้วนทั้ง 5 ประการ มา “เขียน” เป็นผลงานวิจัย

แบบการวิจัย (Research Design) ของ R2R แท้ และ ดี นั้น เป็นการวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research: EDR) คือ การทำวิจัย ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้ทั้งหลายที่มีอยู่ ทั้งที่ได้รับจากการทำวิจัย และจากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / กระบวนการผลิต หรือ กระบวนการทำงาน ใหม่ๆ ในกรณีนี้ ผู้เขียนได้พัฒนาแบบการวิจัยนี้มาจาก Research and Development for Continuous and Sustainable Working Improvement: R&D for CSWI ของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่พัฒนามาตั้งแต่ พ.ศ.2530 อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ความหมาย (Definition) ตามที่ Australian Bureau of Statistics: ABS ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านสถิติและข้อมูลทางวิชาการของประเทศออสเตรเลีย ที่ได้ให้ความหมายของ Experimental Development Research ไว้ว่า ...The systematic work using existing knowledge gained from research or practical experience for the purpose of creating new or improved products / processes

การเขียน “ผลงานวิจัย” จากผลงานที่มีลักษณะเป็น R2R แท้และดีนั้น ในเรื่องแรกๆ ที่ทำ จะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน – 1 ปี โดยดำเนินการ ในแต่ละเรื่อง ดังนี้

1. เขียนสาระสำคัญของผลงานวิจัย เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และ จุดเด่น
2. จัดทำ Slide presentation เพื่อนำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการของหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหา ตามหลักวิชาการด้านการวิจัย
3. นำเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการ นอกหน่วยงาน เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลาย ทั้งในผลงานวิจัยที่ไป Present และ ผลงานวิจัยที่คนอื่นนำเสนอ
4. นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย ที่ได้รับการนำเสนอ ผลงานวิจัยในที่ประชุมวิชาการ มาปรับปรุงสาระสำคัญของผลงานวิจัย ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และมีคุณภาพทางวิชาการ มากขึ้น แล้วจัดทำ นิพนธ์ต้นฉบับ (Original article) เพื่อลง

ตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ โดยต้องจัดทำนิพนธ์ต้นฉบับ ตามข้อแนะนำ/คำแนะนำ ผู้
นิพนธ์ ของวารสารนั้น อย่างเคร่งครัด

5. ปรับปรุง/แก้ไข นิพนธ์ต้นฉบับ ตามข้อแนะนำผู้ประเมิน (Readers/Reviewers)
ของวารสารนั้น และจากบรรณาธิการ จนเสร็จสมบูรณ์ และได้รับการลงตีพิมพ์ (Accept) ใน
วารสาร

ถ้าไม่ได้รับการลงตีพิมพ์ในวารสาร (Reject) อย่าเพิ่งท้อถอย ถ้ามั่นใจว่าผลงานนั้น
เป็น R2R แท้และดีจริงๆ ให้ปรับปรุง/แก้ไข เพื่อขอลงตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการฉบับอื่น
โดยต้องจัดทำนิพนธ์ต้นฉบับใหม่ ตามข้อแนะนำ/คำแนะนำ ผู้นิพนธ์ ของวารสารนั้นๆ อย่าง
เคร่งครัดเช่นกัน จนได้รับการลงตีพิมพ์

เวลาที่ใช้ในการจัดทำผลงานวิจัยนั้น จะใช้มากในขั้นตอนการลงตีพิมพ์ในวารสาร ซึ่ง
อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของผู้วิจัย จึงขอเสนอให้ลงตีพิมพ์ ใน “หนังสือรายงาน
ผลงานวิจัยประจำปี” ของหน่วยงาน/องค์กร ซึ่งสามารถจัดทำได้เอง ทุกปี

ขั้นตอนที่ 4. เขียน”ผลงานวิจัย” จากผลงานที่มีลักษณะเป็น R2R แท้และดี เรื่องต่อมา
โดยเรื่องที่ 2 จะใช้เวลาลดลงครึ่งหนึ่งเหลือเพียงประมาณ 3-6 เดือน และ เรื่องที่ 3 ก็จะใช้
เวลาลดลงไปอีก โดยดำเนินการ เช่นเดียวกับเรื่องแรก

เมื่อได้เขียน”ผลงานวิจัย” จากผลงานที่มีลักษณะเป็น R2R แท้และดี มาอย่างต่อเนื่อง
จนถึงเรื่องที่ 5 จะใช้เวลาในการทำแต่ละเรื่องเพียงประมาณ 2-3 เดือน จะถือได้ว่า ผู้นั้นเป็น
ผู้นำ R2R (R2R Leader)

ขั้นตอนที่ 5. เขียน”ผลงานวิจัย” จากผลงานที่มีลักษณะเป็น R2R แท้และดี ด้วย
ภาษาสากล เช่น ภาษาอังกฤษ เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติ ซึ่งจะพัฒนาสู่
R2E

ขั้นตอนที่ 6. เขียน”ผลงานวิจัย” จากผลการดำเนินงานของงานตามภารกิจ ที่มี
ลักษณะเป็น R2R แท้แต่ยังไม่ดี เช่น ยังไม่เกิดการพัฒนา ยังมีจุดอ่อนมากมาย ยังขาด
ประสิทธิภาพ เป็นต้น ด้วยการวิเคราะห์ความไม่สำเร็จในประเด็นต่างๆ ซึ่งมักจะมีประโยชน์
มากกว่าผลงานที่สำเร็จ แต่ไม่ค่อยมีผู้เขียนผลงานวิจัยในลักษณะนี้ เนื่องจากเขียนยาก ไม่
ค่อยมีแรงบันดาลใจ ขาดแรงจูงใจให้เขียน และไม่ค่อยมีเวทีให้นำเสนอ

ขั้นตอนที่ 7. จัดทำโครงการพัฒนางานวิจัยจากงานประจำ/งานตามภารกิจหลัก อย่าง
ต่อเนื่อง โดยจัดทำเป็น Research Proposal เพื่อขอใบรับรองจริยธรรมการทำวิจัยในมนุษย์
(Etical Certificate: EC) เพื่อคุ้มครองสิทธิของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นมาตรฐานสากล โดยเริ่ม

จากงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน แล้วขยายไปจนครอบคลุมทุกงานขององค์การ ในการนี้ เสนอให้องค์การ เป็นผู้ขอ EC ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ต้องมีภาระเป็นผู้ขอ

ในขั้นที่ 7. นี้ สามารถเขียนผลงานวิจัย ในแต่ละงานได้ปีละไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง (Paper) ทุกปี ซึ่งทุกหน่วยงาน/องค์การ สามารถจัดทำได้ โดยไม่ยุ่งยากมาก ด้วยการพัฒนาให้เกิด “ระบบและกลไก” (System and Mechanism) ที่ชัดเจน และ ี้อำนาจ พร้อมทั้งมีการ ดำเนินงานอย่างจริงจัง เข้มแข็ง และ ต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ การพัฒนา R2R2E ที่ยั่งยืน

กิจกรรมและระยะเวลา ในการดำเนินงาน R2R2E โดยองค์การ

มี 8 กิจกรรมที่สำคัญ ใน 5 ปีแรก ให้เป็นรากฐานที่มั่นคงในการดำเนินงาน R2R2E คือ

1. การกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ให้ทุกหน่วยงานมีการ ทำงานตามภารกิจของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ชัดเจน ี้อต่อการปฏิบัติ และ เหมาะสมกับองค์การ พร้อมทั้งกำหนดมาตรการประกอบนโยบายที่เข้มแข็ง ที่สามารถ ก่อให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจน ระหว่างผู้ที่ทำกับที่ไม่ทำ และ ระหว่างผู้ที่ทำได้ดีกับผู้ที่ ทำแต่ไม่ดี โดยมีแรงจูงใจให้มีการดำเนินงานในการทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทาง วิชาการ ที่ต่อเนื่องและมากพอ ทั้งแรงจูงใจทางบวก ที่ช่วยจูงใจ ให้ขวัญกำลังใจ ให้รางวัล และ แรงจูงใจทางลบ ที่ก่อให้เกิดพลังที่จะทำเพื่อแข่งขันกับคนที่ทำ อย่างไม่เครียดจนเกินไป และยังคงมีความสุขอยู่

2. การกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานของการทำงานตามภารกิจให้ เป็นผลงานทางวิชาการ ให้ชัดเจนแน่นอน โดยควรเป็น “หน่วยงานระดับสูง” ขององค์การ เช่น สำนักพัฒนา สำนักวิชาการ ฯลฯ

3. การสรรหาคัดเลือกผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานของการทำงานตามภารกิจให้เป็น ผลงานทางวิชาการ ที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามสิ่งสำคัญของ R2R2E ข้อ 4 ที่ได้กล่าว มาแล้ว ที่ครบถ้วนมากที่สุด แล้วช่วยบุคคลผู้นั้น ในการสรรหาผู้ร่วมงาน เพื่อจัดตั้งเป็น “ทีมงานผู้รับผิดชอบ” อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งให้ อำนาจในการดำเนินงาน R2R2E นี้ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

4. การส่งเสริมสนับสนุนทีมงานผู้รับผิดชอบ ให้ร่วมกันจัดทำ “โครงการ” พัฒนาการ ทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ ขององค์การ โดยเป็นโครงการต่อเนื่องที่ใช้ ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์การในระยะยาว ในการนี้ KPI ตัวหนึ่งที่ต้องกำหนด คือ อัตราผลงานทางวิชาการ ต่อจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน

โครงการพัฒนาการทำงานตามภารกิจ ให้เป็นผลงานทางวิชาการขององค์กรนี้ สามารถแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การสร้างตัวแบบ (Role Model) ของการดำเนินงานทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ เหมาะสมกับองค์กร และมีประสิทธิภาพสูง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 ตัวแบบของผลงานทางวิชาการ (บทความ เรื่องเล่า Case study นวัตกรรม วิจัย คู่มือ/หนังสือ/ตำรา) ในแต่ละหน่วยงานหลักขององค์กร โดยเน้นที่ผลงานวิจัย

ใช้เวลาประมาณ 6 เดือน ถึง 1 ปี

ระยะที่ 2 การขยายผลจากตัวแบบ (Role Model Expansion) ของการดำเนินงานทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ โดยการให้ตัวแบบเป็นพี่เลี้ยงในการขยายผลไปยังหน่วยงานต่างๆ ในอัตราส่วน 1 ตัวแบบ ต่อ 5 หน่วยงาน ให้ครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหน่วยงานทั้งหมดขององค์กร

ใช้เวลาอีกประมาณ 1 ปี

ระยะที่ 3 การขยายผลทั่วทั้งองค์กร ให้ทุกหน่วยงานขององค์กร มีผลงานทางวิชาการครบทั้ง 3 ด้าน เป็นอย่างน้อย คือ บทความ กรณีศึกษา และ งานวิจัย ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาคุณภาพของผลงานทางวิชาการให้ดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง

ใช้เวลาอีกประมาณ 1 ปี

ระยะที่ 4 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้วยการผสมผสานการทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ เข้าไปในกระบวนการดำเนินงานปกติของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มุ่งสู่การให้ “ทุกคน” ขององค์กร ทำงานตามภารกิจของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 เรื่อง

ใช้เวลาอีกประมาณ 2 ปี

5. ทีมงานผู้รับผิดชอบ ร่วมกัน จัดทำ “ระบบงาน” ของการดำเนินงานทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเอื้อต่อการปฏิบัติ เหมาะสมกับองค์กร และ พัฒนาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ สูงยิ่งขึ้น ตลอดไป

6. จัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการทำงานตามภารกิจของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริง ด้วยการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง และสามารถมาให้การอบรมที่ต่อเนื่อง ได้นานเพียงพอ จนองค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการทำงานตามภารกิจของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริงนี้ ในระยะแรก จำเป็นต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูงจากภายนอกองค์กร แต่ในขณะที่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนั้น ทีมงานผู้รับผิดชอบขององค์กร จะต้องมาเรียนรู้หลักการ วิธีการ และ เทคนิค ต่างๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพสูง ภายในเวลาไม่เกิน 2 ปี โดยอาจเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง มา “กระตุ้น (Booster)” เป็นครั้งคราว ตามความเหมาะสม

7. จัดเวทีให้มีการนำผลงานทางวิชาการจากงานตามภารกิจนี้ มาเผยแพร่ทั้งใน องค์กร และ นอกองค์กร ทั้งการนำเสนอ (Presentation) และ การจัดพิมพ์เผยแพร่ “เป็น ประจำ” อย่างเหมาะสม กว้างขวาง และ มีประสิทธิภาพสูง

8. สนับสนุน และ ส่งเสริม การทำงานตามภารกิจของบุคลากรทุกคน ให้เป็นผลงาน ทางวิชาการ อย่างเข้มแข็ง จริงจัง จริงใจ และ ต่อเนื่อง ตลอดไป จนเป็นค่านิยมร่วม (Common Value) หรือ วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) อย่างแท้จริง

Tip ของการทำ R2R2E โดยองค์กร

1. ใช้หลักการสำคัญ 7 ประการ ของ R2R2E ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว
2. ใช้ R2R2E เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยเริ่มต้นจากงานหลักของแต่ละ หน่วยงาน ที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นๆชอบ ทำได้ดี และ มีความภาคภูมิใจในผลการ ดำเนินงานช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา และ ยังทำอยู่ในปัจจุบัน อย่างมีความสุข
3. ต้องทำให้ผู้ทำ มีความรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ “ไม่ยาก และ ไม่ยุ่งยาก” เป็นเรื่องที่คนดี ๆ คนมีคุณภาพ คนที่ตั้งใจทำงาน คนที่เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ทำอยู่เป็นประจำ ดังนั้น “ต้อง” ไม่เน้นความถูกต้องและความครบถ้วนของวิทยาการวิจัย (Research Methodology) ในระยะแรกๆ โดยค่อยๆเพิ่มความถูกต้องและความครบถ้วนของ Research Methodology ให้มีมากขึ้นทีละน้อยๆ ในการทำผลงานวิจัยครั้งต่อๆมา
4. ต้องมีผู้ช่วยในการ “เขียนผลงานวิจัย” ให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะประสบการณ์สูง และ มีความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการ ของ การทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ เป็นอย่างดี และ ต้องสามารถจัดสรรเวลา ให้กับการทำงานนี้ ได้อย่างเพียงพอ ทุนเวลา และ ทุนใจ ซึ่งถ้าได้ผู้นำด้าน R2R ที่ผ่าน ขั้นที่ 4 ของการเขียน”ผลงานวิจัย” จากผลงาน R2R แท้และดี ของตนเองมาอย่างต่อเนื่อง แล้ว จะดีมาก

5. ถ้าต้องการผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง ต้องออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นแบบที่มีกลุ่มควบคุม (Control Group) หรือ แบบวัดผลก่อน-หลัง การทดลอง หลายครั้ง (Time Series Design) ด้วยการทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไป

6. ต้องผสมผสานการทำ R2R2E นี้ เข้าไปในกระบวนการพัฒนางานและการพัฒนาคนของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร อย่างกลมกลืน ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานผู้ทำวิจัย เกิดความรู้สึกว่า การที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นบ้างเพียงไม่มากนักเช่นนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อทั้งตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร ต่อประชาชน/ผู้มารับบริการ และ ต่อประเทศชาติ อย่างมหาศาล ชัดเจน คุ่มค่า และน่าภาคภูมิใจ เป็นอย่างยิ่ง

7. ต้องปลูกฝังแนวคิดและการปฏิบัติ ของการทำ R2R2E นี้ เข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานของทุกคน ทุกๆหน่วยงาน จนเป็นกิจวัตรหรืองานประจำ ของบุคลากรทุกคน ขององค์กร อย่างกลมกลืน เหมาะสม และ ต่อเนื่อง จนเป็น “วัฒนธรรมขององค์กร” (Organization Culture) ที่ทุกๆคนขององค์กรยึดถือปฏิบัติ อย่างภาคภูมิใจตลอดเวลา

วิธีการ ในการเขียน “ผลงาน” R2R2E เรื่องแรก

การเขียนผลงาน R2R2E เรื่องแรก เป็นสิ่งที่ยากมาก เนื่องจากผู้เขียนยังไม่เคยทำมาก่อน ขอแนะนำแนวทางและวิธีการ ในกรณีที่ทำโดยองค์กรให้การสนับสนุน ประกอบด้วย กิจกรรมและขั้นตอน ในการดำเนินงานที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. จัดทำโครงการพัฒนาการเขียนผลงานวิจัย เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ขององค์กร (R2R2E) ให้ละเอียดและชัดเจน ทั้งกิจกรรม ช่วงเวลา และ ระยะเวลา โดยใช้วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง ที่สามารถมาให้การอบรมที่ต่อเนื่องได้นานเพียงพอ จนองค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง

2. สร้างและพัฒนาตัวแบบ (Role Model) ของการเขียนผลงานวิจัย เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยคัดเลือก “ทีมงาน” ของหน่วยงานที่มีผลงานในการพัฒนางานของตนที่ชัดเจนในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา และยังทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน จำนวน 5-8 หน่วยงาน หน่วยงานละ 2-3 คน ใช้เวลาในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นระยะๆ รวม 5 วันอบรม ใช้เวลาในการดำเนินงานประมาณ 4-5 เดือน ดังนี้

วันอบรมที่ 1 ในช่วงเช้า จัดบรรยายแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ในการทำงาน ตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-3 ชั่วโมง โดยเน้นสิ่งที่อยู่ใกล้

ตัวของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมยกตัวอย่างผลงานจริงที่ชัดเจนและดูไม่ยุ่งยากในการดำเนินงาน การบรรยายช่วงเช้านี้ สามารถจัดเป็นการบรรยายให้ความรู้แก่บุคคลทั่วไป ทั้งบุคลากรภายในองค์กร และ บุคคลภายนอกองค์กร

ในช่วงสายๆ และ ช่วงบ่าย จะจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเขียนผลงานวิจัย จากผลงานดีๆ ที่ได้ทำมาแล้วนานกว่า 1 ปี (ด้วย SOAR technique) และฝึกหัดการทำ Slide เพื่อนำเสนอผลงานวิจัย แบบ Oral Presentation 10-12 นาที ในเวทีวิชาการ ประมาณเรื่องละ 20 Slides แล้วมอบ “การบ้าน” ให้แต่ละทีมงานไปปรับแต่งให้สมบูรณ์ขึ้น และ เตรียมการนำเสนอความก้าวหน้า ในวัน/ครั้ง ต่อไป

ในตอนท้ายของวันนี้ จะเปิดให้มีการอภิปราย ชักถาม เพิ่มความเข้าใจ และ คณะผู้เข้าฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม และ วิทยากร จะช่วยกันสรุปการเรียนรู้ และ การทำการบ้าน ด้วยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จากผู้เข้าฝึกอบรม 2-3 ทีมงาน ต่อกลุ่ม ตามความเหมาะสมด้วยความสมัครใจ เพื่อ “ช่วยกัน” ปรับแต่งและพัฒนาผลงานของแต่ละทีมงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ เตรียมนำเสนอผลงาน ในที่ประชุม ให้เกิดความมั่นใจ

วันอบรมที่ 2 (ห่างจากวันอบรมที่ 1 ประมาณ 1 เดือน) ในช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แล้วนำเสนอ Oral Presentation ผู้เข้าฝึกอบรม เรื่องละ 10-12 นาที ชักถาม 3 นาที โดยประยุกต์เทคนิคของ Knowledge Sharing: KS, เรื่องเล่าเร้าพลัง (Dialogue) และการวิพากษ์เชิงเสริมพลัง (Empowerment Commentation) ในการนำเสนอนี้ หลายคนอาจเป็นการนำเสนอ “ครั้งแรก” ในชีวิต จึงควรช่วยให้เขาเกิดกำลังใจ และ เกิดความภาคภูมิใจ ในการนำเสนอผลงานวิชาการครั้งนี้ และ เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นโดยสามารถพัฒนาต่อไปเป็น Paper ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการได้จากผลงานของตนเอง อย่างมั่นใจและสุขใจ จึง “ต้อง” ไม่เคร่งครัดเรื่อง Research Methodology เน้นการผ่อนคลายอย่างสนุกสนาน ความจริง ประโยชน์ต่อผู้ป่วย/ประชาชน/ผู้รับบริการ และ ต้องไม่มีการตำหนิผู้นำเสนอ ด้วยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ผู้นำเสนอและผู้ฟัง

ช่วงบ่าย นำเสนอ Oral Presentation ของผู้เข้าฝึกอบรมต่อ จนครบทุกกลุ่ม ถ้ามีจำนวนกลุ่มมาก สามารถจัดห้องนำเสนอเพิ่ม หรือ จัดวันนำเสนอเพิ่ม ในตอนท้ายของวันนี้ ก็จะเปิดให้มีการอภิปราย ชักถาม เพิ่มความเข้าใจ เช่นกัน และ มอบ “การบ้าน” ให้แต่ละกลุ่ม/ทีมงาน ไปปรับแต่งให้สมบูรณ์ขึ้น และ เตรียมจัดทำ “บทคัดย่อ (Abstract)” ของผลงานวิจัย เพื่อส่งไปขอเสนอในการประชุมวิชาการ ตามข้อกำหนด คำแนะนำ และ

แบบฟอร์ม ของผู้จัดการประชุมวิชาการเวทีนั้น อาทิเช่น การประชุมวิชาการประจำปีของกระทรวงสาธารณสุข ที่จัดโดยสำนักวิชาการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ในการนี้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ได้จัดตั้งและพัฒนาไว้ สามารถมาช่วยเสริมการพัฒนาผลงานของแต่ละทีมงานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ เตรียมนำเสนอผลงานในวันอบรมครั้งต่อไป

วันอบรมที่ 3 (ควรห่างจากวันอบรมที่ 2 ประมาณ 1 เดือน) ในช่วงเช้า นำเสนอ Abstract ผลงานวิจัยของแต่ละทีมงานในที่ประชุมใหญ่ ทีมละประมาณ 5 นาที ด้วยบรรยากาศเชิงวิชาการ ที่สร้างสรรค์และให้กำลังใจ แล้วช่วยกัน “ถอดบทเรียน” ของแต่ละทีมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และ นำมาประยุกต์ในการพัฒนางานของตน งานของหน่วยงาน และ การพัฒนาตนเองของคณะผู้วิจัยทุกกลุ่ม

ในช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ โดยการทำงานเป็นทีม ด้วยความช่วยเหลือของวิทยากร และการส่งเสริมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือจากทีมผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ทั้งการศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews) และ ช่วยกันจัดทำ Version ที่ 1 ของ “นิพนธ์ต้นฉบับ (Original Article / Manuscript)” เพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และ นำมาประยุกต์ในการพัฒนาผลงานวิจัยของตน แล้วให้ “การบ้าน” ไปปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น และ เตรียมการนำเสนอ ในวันอบรมครั้งต่อไป

วันอบรมที่ 4 (ห่างจากวันอบรมที่ 3 ประมาณ 1 เดือน) ในช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วให้แต่ละ CoP คัดเลือกผลงานเด่นของแต่ละกลุ่มมานำเสนอผลงาน ต่อที่ประชุมใหญ่ เรื่องละประมาณ 15 นาที ช่วยกันปรับแต่งผลงานของแต่ละเรื่อง เป็น Version ที่ 2 ของ Original Article และ ถือเป็นตัวอย่างที่ดี (Good example) ที่จะเป็นแบบอย่างเบื้องต้นให้กับเรื่องอื่นๆต่อไป

ในช่วงบ่าย นำเสนอผลงานนิพนธ์ต้นฉบับ(ต่อ) จนครบทุกเรื่อง ถ้ามีจำนวนเรื่องมาก สามารถจัดห้องนำเสนอเพิ่ม หรือ จัดวันนำเสนอเพิ่ม ในตอนท้ายของวันนี้ ก็จะเปิดให้มีการอภิปราย ชักถาม เพิ่มความเข้าใจ เช่นกัน และ มอบ “การบ้าน” ให้แต่ละกลุ่ม/ทีมงาน ไปดำเนินการ ตามสถานะของกลุ่ม/ทีมงาน ตน คือ

1.) ถ้าจัดทำ Original Article ได้แล้ว ให้ทีมงาน ไปหา “ทีมงานของหน่วยงานอื่น” ที่มีผลงานในการพัฒนางานของตนที่ชัดเจนในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา และยังทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แล้วไปช่วยเป็นพี่เลี้ยง ในการช่วย “เขียน” ผลงานวิจัยเพื่อนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ขององค์กร หรือในเวทีวิชาการอื่นๆ ให้กับทีมงานนั้น แล้วเตรียมนำเสนอ

ผลงานวิจัยนั้น ในวันอบรมครั้งต่อไป หรือ จัดทำ ผลงาน R2R2E เรื่องที่ 2 ของตน เพื่อนำเสนอผลงานวิจัยนั้น ในวันอบรมครั้งต่อไป

2.) ถ้ายังจัดทำ Original Article ไม่ได้ หรือ ยังไม่เสร็จเรียบร้อย ให้ทีมงานไปจัดทำเพิ่มเติม แล้วรายงานความก้าวหน้า ในวันอบรมครั้งต่อไป พร้อม “แผน” ในการพัฒนาในระยะต่อไปด้วย ในทำนองเดียวกันกับข้อ 1.)

3.) เตรียมสรุปการเรียนรู้ และสิ่งที่ได้รับการดำเนินการที่นำมาตั้งแต่วันอบรมที่ 1 เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และนำไปสู่การพัฒนางาน/หน่วยงาน อย่างยั่งยืน ด้วย R2R2E ในช่วงต่อไป ของระยะที่ 1

วันอบรมที่ 5 (ห่างจากวันอบรมที่ 4 ประมาณ 1 เดือน) ในช่วงเช้า แต่ละทีม นำเสนอความก้าวหน้าของตน ทั้งความก้าวหน้าของการ “ตีพิมพ์” นิพนธ์ต้นฉบับในวารสารวิชาการ และ ความก้าวหน้าของการเป็น “พี่เลี้ยง” ในการช่วยเขียนผลงานวิจัยเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยให้กับทีมงานของหน่วยงานอื่น หรือ การจัดทำผลงาน R2R2E เรื่องที่ 2,3,4,5 ของทีมงานตนเอง หรือ การขยายเครือข่ายไปช่วยงาน/หน่วยงาน อื่นๆ ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร แล้วช่วยกันปรับแต่งผลงานของพวกเราในแต่ละทีมงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการ KM ที่ครบวงจร และเปี่ยมด้วยความสุข

ในช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร (R2R2E) นี้ ให้ดี เหมาะสม และ มีประสิทธิภาพ มากขึ้น ในการดำเนินงานช่วงต่อไป และ สรุป ตัวแบบ (Role Model) ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ที่ได้ดำเนินการมา 4-5 เดือนแล้ว ทั้งในแต่ละทีมงาน แต่ละเรื่องที่เขียนผลงานวิจัย และ ในภาพรวมขององค์กร โดยเป็นตัวอย่างที่สามารถทำได้จริงแล้ว ซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่ดี ให้กับหน่วยงาน/องค์กรอื่นๆ ต่อไป

บทเรียน (Lesson learned) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KS) และแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการ KM ที่ครบวงจร แล้วช่วยกันถอดบทเรียน ที่เกิดจากการที่ได้มีการร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ตั้งแต่วันอบรมที่ 1 มาจนถึง วันอบรมที่ 5 รวมทั้งสิ่งที่ได้ร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการในพื้นที่จริงนอกห้องอบรม ตลอดระยะเวลา 4-5 เดือน ที่ผ่านมา ที่ได้ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ปรับปรุงพัฒนา และ ช่วยกันแก้ไขปัญหา อย่างต่อเนื่อง จนถึงปัจจุบัน แล้วช่วยกันจัดทำเป็น Explicit Knowledge ที่เป็น “ความรู้จริง” คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการ “ทำ” ด้วยตนเอง

หลายครั้ง จนเกิดเป็น Skills ซึ่งหมายถึง เกิดความเชี่ยวชาญชำนาญอย่างแท้จริง ในการทำสิ่งนั้น ซึ่ง Explicit Knowledge เหล่านี้ คือ สิ่งที่เราเรียกว่า Knowledge Asset: KA หรือ ขุม/แหล่ง ความรู้ในกระบวนการ KM นั้นเอง

Explicit Knowledge ที่คาดหวังหรือตั้งใจจะให้ได้รับในวันอบรมที่ 5 ช่วงบ่าย คือ

1.) ตัวแบบ (Role Model) ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ที่สามารถทำได้จริง และ สามารถนำไปใช้ในองค์กรอื่นๆ ได้โดยสะดวก อย่างมั่นใจ พร้อมคำแนะนำหรือคำอธิบายที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ ที่เน้นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ทั้ง Primary Prevention, Secondary Prevention, และ Thirtiary Prevention และ วิธีการ “แก้ปัญหา” ที่ถูกต้อง เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และ ครบวงจร

2.) ตัวอย่าง (Example) ของโครงการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร (R2R2E) ที่ละเอียดและชัดเจน ทั้งกิจกรรม ช่วงเวลา และ ระยะเวลา ที่สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบเบื้องต้นให้กับองค์กรอื่นๆ ได้โดยสะดวก ด้วยแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ของ C & D (Copy and Development) ที่หลายประเทศนำมาใช้ อาทิเช่น จีน เกาหลี ฯลฯ แม้จะไม่ถูกต้องตามกฎหมายระหว่างประเทศ แต่ถ้าเราเน้นการทำ D (Development) ให้มากๆ คือ ปรับปรุงพัฒนา ให้ดีกว่าสิ่งที่ Copy มา ก็จะทำให้ประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติได้มากกว่า แต่ต้องให้เกียรติและให้ผลประโยชน์ กับผู้พัฒนาต้นแบบด้วยเสมอ

3.) แผนพัฒนา (Development Plan) ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ขององค์กร ในอนาคต (5-10 ปี)

4.) ตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ของผลงาน R2R2E ที่น่าสนใจ และเป็นแรงบันดาลใจ ให้ผู้อ่าน/ผู้มาศึกษาเรียนรู้ เกิดความรู้สึกที่อยากนำไปเป็นตัวอย่างในการประยุกต์ ขยายผล และ ต่อยอด ทั้งการเขียนสาระสำคัญ Slide Presentation บทคัดย่อ และ นิพนธ์ต้นฉบับ ด้วยแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ของ C & D เช่นเดียวกัน

“การบ้าน” ในการดำเนินโครงการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ในช่วงต่อไป ของระยะที่ 1 นี้ จนครบปี (อย่างน้อยอีก 6 เดือน) คือ

1.) การผลักดันให้นำผลงานวิจัยของแต่ละทีมงาน ไปนำเสนอในเวทีวิชาการ นอกหน่วยงาน ในระดับจังหวัดขึ้นไป อย่างสง่างาม มีความสุข และ ภาคภูมิใจ

2.) การช่วยให้นำผลงานวิจัยของแต่ละทีมงาน ได้รับการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับเขต (กลุ่มจังหวัด) ขึ้นไป

3.) การเขียนผลงานวิจัยเรื่องที่ 2 ของแต่ละทีมงาน

4.) การช่วยให้ทีมงานของหน่วยงานอื่น พัฒนาผลงานวิจัยของหน่วยงานจนได้ไปนำเสนอผลงานวิจัย และ ได้รับการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

เมื่อถึงตอนนี้ เราก็จะได้ “ตัวแบบ” ของทีมงานในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร เราไม่ได้คาดหวังว่า “ทุกทีม” จะสามารถเป็นตัวอย่างได้ทั้งหมด แต่ถ้าได้ถึงครึ่งหนึ่ง (50%) ของจำนวนทีมงานที่เข้าฝึกอบรมในครั้งแรกนี้ ที่สามารถพัฒนาเป็นตัวอย่างได้ ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการเสริมสร้างตัวแบบเหล่านี้ ให้สามารถทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ และช่วยขยายผลในการสร้าง “ตัวแบบใหม่ ๆ” ให้มีมากขึ้นเรื่อย ๆ ในองค์กรของพวกเรา

2.2 ถอดบทเรียน ของการดำเนินงานโครงการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานในปีต่อไป ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. นำผลการดำเนินงานที่ได้ทำมาอย่างต่อเนื่อง มาเขียนเป็นผลงานวิชาการของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ขององค์กร ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาการเขียนผลงานวิจัย เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4. ขยายผล และ ต่อยอด ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ในปีต่อไป ตามแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ของ Principle of Utilizing อย่างมีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดทำ Research Proposal ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ที่จะนำไปสู่การขอใบรับรองการทำวิจัยในมนุษย์ (Ethical Certificate: EC) ที่เป็นหลักมาตรฐานของการทำวิจัย ในยุคปัจจุบัน

ตัวอย่างโครงการพัฒนา R2R2E ขององค์กร

โครงการร่วม ในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร การพัฒนางานตามภารกิจสู่การวิจัย ที่มีประสิทธิภาพสูง และยั่งยืน A Joint Project Development of Routine Tasks to High Efficiency & Sustainable Researches ระหว่าง โรงพยาบาล.....กับ หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) (ภาคพิเศษ) สาขาวิชาเอก การบริหารโรงพยาบาล ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
--

หลักการและเหตุผล

R&D (Research and Development) เป็นกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร/หน่วยงานสมัยใหม่ ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การพัฒนางาน และ การแก้ปัญหา เป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักขององค์กรตาม BSC (Balanced Scorecard) ด้านที่ 4 คือ Learning and Growth ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความอยู่รอด อย่างมั่นคง เจริญรุ่งเรือง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีชัยชนะ วิธีการที่ไม่ยุ่งยาก เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูง คือ การพัฒนางานตามภารกิจให้เป็นงานวิจัย (Routine to Research) ใช้คำย่อว่า R2R ซึ่งเน้นที่การพัฒนา (Development/Improvement) ให้งานตามภารกิจทั้งหลาย ที่เป็นงานหลักขององค์กร/หน่วยงาน “ดีขึ้น” ตลอดเวลา นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงขององค์กร

โรงพยาบาล..... ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของ R2R จึงได้พัฒนาหลักสูตร “การพัฒนางานตามภารกิจสู่การวิจัยที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืน” นี้ขึ้น เพื่อให้บุคลากรทั้งหลายของโรงพยาบาล..... ที่ได้เสียสละ ทูมเทแรงกายและแรงใจ ให้งานการทำงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำหลักการและกระบวนการ ของการวิจัย เข้ามาผสมผสานกับการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ อย่างมีความสุขและมี Productivity ที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานของทุกคน ทุกหน่วยงาน ของโรงพยาบาลสามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดไป

วัตถุประสงค์

เพื่อสร้าง ส่งเสริม และ พัฒนา บุคลากร ทุกหน่วยงาน ในโรงพยาบาล..... และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถทำวิจัยในงานตามภารกิจของตน ได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพสูง ยิ่งๆขึ้น

คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม

1. บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาล..... (ระบุ).....
2. ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาและงานวิจัยของหน่วยงาน
3. ผู้ที่มีความสนใจในงาน R2R และ งาน R2R2E

สิ่งที่ขอให้ผู้เข้าอบรมเตรียมมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้และผลงาน

สรุปได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. ผลงาน ที่ผู้เข้าอบรมได้ทำมาเองกับมือ ในช่วง 3-5 ปี ที่ผ่านมา ในลักษณะ ดังนี้

1.1 ผลงานเด่น ที่ผู้เข้าอบรมได้ทำมาเองกับมือ ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา ผลงานนี้ เป็นที่ประจักษ์ของหน่วยเหนือ พวกเราและผู้เกี่ยวข้อง ให้ความชื่นชมและยอมรับว่าเป็นผลงานที่ดีจริงๆ เช่น ได้รับรางวัลในระดับต่างๆ เป็นต้น หรือ

1.2 ผลการดำเนินงาน CQI ที่ผู้เข้าอบรมและทีมงานเห็นว่า “เยี่ยมมาก” พร้อมผลการวัด “การเปลี่ยนแปลง” ที่แสดงว่าเกิด Improvement ที่เป็นตัวเลขชัดเจน เช่น ลดเวลาเฉลี่ย จาก 35.14 +/- 3.25 นาที เหลือเพียง 25.36 +/- 3.18 นาที ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ เพิ่มจากร้อยละ 77.14 +/- 2.32 เป็น ร้อยละ 84.16 +/- 2.16 เป็นต้น หรือ

1.3 ผลการดำเนินงาน ของโครงการ ที่ผู้เข้าอบรมชอบ ภาคภูมิใจ และ ประทับใจ มากที่สุด ที่ได้ร่วมพัฒนา ในช่วงที่ผ่านมา พร้อมรายงานสรุปผลการดำเนินงาน ที่จะเอืดยอดและครบถ้วนที่สุด (ที่มี)

ส่วนที่ 2. ทีมงาน ของผู้เข้าอบรม ที่ร่วมกันทำผลงาน/โครงการ นั้นๆ 3-5 คน เพื่อมาร่วมเรียนรู้ ดำเนินการ และ ร่วมพัฒนา ด้วยกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ได้เป็นอย่างดี

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิด หลักการ และ วิธีการ ในการทำ R2R อย่างมีความสุข และมีผลผลิตที่ดี อย่างยั่งยืน
2. การเลือกหัวข้อวิจัย R2R
3. การแก้ไขจุดอ่อนในการทำ R2R ของพวกเรา
4. หลักการและวิธีการ ในการทำ R2R ที่ไม่ยุ่งยาก และ ไม่ต้องใช้งบประมาณมาก
5. หลักการและวิธีการ ในการเขียน Research Proposal งาน R2R
6. หลักการและวิธีการ ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Working Indicators) ใน R2R
7. หลักการ เทคนิค และ วิธีการ (ทางลัด) ในการนำเสนอผลงานวิจัย
8. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย R2R
9. R2R เพื่อการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน อย่างมั่นคงและยั่งยืน
10. การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ใน R2R
11. หลักการ เทคนิค และ วิธีการ ที่ Practical ในการนำเสนอผลงานวิจัย
12. การพัฒนา Paper ผลงานวิชาการ เพื่อลงตีพิมพ์
13. หลักการ เทคนิค และ วิธีการ ในการเขียนบทคัดย่อผลงาน R2R
14. หลักการ เทคนิคและวิธีการ ในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และ การเขียนข้อเสนอแนะในการวิจัย ของ R2R อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
15. ฝึกปฏิบัติการ
 - 15.1 การเขียนโครงร่างการวิจัย ใน R2R
 - 15.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการทำ R2R
 - 15.3 การเขียนรูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ในการทำ R2R
 - 15.4 การเขียนบทคัดย่อ ผลงานวิจัย ใน R2R
 - 15.5 การเขียนความเป็นมาและความสำคัญ ของการวิจัย
 - 15.6 การเขียนวัตถุประสงค์และวิธีการ ของการทำ R2R
 - 15.7 การวิเคราะห์ข้อมูลผลการทำ R2R อย่างง่าย
 - 15.8 การเขียนการอภิปรายผลการทำ R2R
 - 15.9 การเขียนข้อเสนอแนะในการทำ R2R
 - 15.10 การเขียนกิตติกรรมประกาศในการทำ R2R
 - 15.11 การพัฒนา Power point Presentation ในการนำเสนอผลงาน R2R

- 15.12 การเขียน Paper วิจัย (Original article) เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
16. แนวคิดหลักการและวิธีการ ในการบริหารจัดการและการพัฒนา งาน R2R
17. การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น ในการทำ R2R
18. การอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและการพัฒนา การทำ R2R
19. การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำวิจัยในประเด็นต่างๆ
20. การร่วมกันกำหนดนโยบาย มาตรการ ระบบ และ กลไก ในการสนับสนุนการทำ R2R
21. การพัฒนา R2R ของพวกเรา อย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข ในอนาคต

ระยะเวลาการฝึกอบรม

แบ่งเป็น 3 Stages คือ

Stage 1. Innovative Fundamental Stage (การสร้างผู้นำ R2R)

รุ่นละ 5 วันฝึกอบรม (รุ่นละ 30-50 เรื่อง/กลุ่มคน)

Stage 2. Extension Stage (การต่อยอดและเพิ่ม Competencies ให้กับผู้นำ R2R)

รุ่นละประมาณ 5 วันฝึกอบรม (รุ่นละ 10 ผู้นำ R2R ที่ผ่าน Stage 1. กับ 30-50 เรื่อง/กลุ่มคน)

Stage 3. Advance Stage (การพัฒนาสู่ R2RE สู่องค์การคุณภาพอย่างมั่นคงและยั่งยืน)

รุ่นละประมาณ 5 วันฝึกอบรม (รุ่นละ 20-30 ผู้นำ R2R ที่ผ่าน Stage 2. แล้ว)

STAGE 1.

การสร้างผู้นำ R2R

ใช้เวลา 5 วันฝึกอบรม/รุ่น
(รุ่นละ 30-50 เรื่อง/กลุ่มคน)

เป้าหมายการฝึกอบรม

ได้ผลงานวิจัย ใน R2R ที่สามารถนำเสนอในการประชุมวิชาการ และ ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของเรื่องที่เข้าฝึกอบรม (รุ่นละ $>15+10+10=35$ เรื่อง จาก 30 คน)

วันฝึกอบรมที่ 1

1. หลักการและวิธีการ ในการทำ นำเสนอ และ เขียน Paper เพื่อลงตีพิมพ์ ผลงานวิจัย ใน R2R ที่ไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องใช้เวลาและงบประมาณมาก

2. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนสาระสำคัญ และ บทคัดย่อ ผลงานวิจัย ใน R2R

3. ฝึกปฏิบัติ ในการจัดทำ Slide นำเสนอผลงานวิจัย แบบ Oral Presentation ใน R2R

วันฝึกอบรมที่ 2

1. หลักการ เทคนิค และ วิธีการ ในการนำเสนอผลงานวิจัย แบบ Oral ในที่ประชุมวิชาการ

2. ฝึกปฏิบัติ ในการจัดทำ Slide และ การนำเสนอผลงาน R2R ในที่ประชุมวิชาการ

3. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียน Original Article ผลงาน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

วันฝึกอบรมที่ 3

1. ฝึกปฏิบัติ การเขียน Original Article ผลงาน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
2. การแก้ปัญหาในการเขียน Original Article ผลงาน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารฯ
3. การพัฒนาผลงาน R2R ของหน่วยงาน และ องค์การ/โรงพยาบาล อย่างยั่งยืน

วันฝึกอบรมที่ 4.1 สำหรับกลุ่มที่จัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ได้สำเร็จแล้ว

การจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2 (ในผลงานที่ทำเสร็จแล้ว)

1. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนสาระสำคัญ และ บทคัดย่อ ผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2
2. ฝึกปฏิบัติ ในการจัดทำ Slide นำเสนอผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2

วันฝึกอบรมที่ 4.2 สำหรับกลุ่มที่จัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ยังไม่สำเร็จ

การจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ให้สำเร็จ

1. ฝึกปฏิบัติ ในการจัดทำสาระสำคัญบทคัดย่อและSlide นำเสนอผลงาน R2R เรื่องที่1
2. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 เพื่อลงตีพิมพ์

วันฝึกอบรมที่ 5.1 การจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2 ครั้งที่ 2

การจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2 (ในผลงานที่ทำเสร็จแล้ว)

1. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
2. การแก้ปัญหาในการเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
3. การนำ KM มาใช้ในการพัฒนาผลงานวิจัย ใน R2R ของหน่วยงาน และ องค์การ/

โรงพยาบาล อย่างยั่งยืน

วันฝึกอบรมที่ 5.2 สำหรับกลุ่มที่จัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ยังไม่สำเร็จ ครั้งที่ 2

1. ฝึกปฏิบัติ ในการเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
2. การแก้ปัญหาในการเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
3. การนำ KM มาใช้ในการพัฒนาผลงานวิจัย ใน R2R ของหน่วยงาน และ องค์การ/

โรงพยาบาล อย่างยั่งยืน

STAGE 2.**การต่อยอดและเพิ่ม Competencies ให้กับผู้นำ R2R**

ใช้เวลา 5 วันฝึกอบรม ในแต่ละรุ่น

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าฝึกอบรม

คือ ผู้ที่ได้จัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 2 สำเร็จแล้ว ในระดับดี ถือเป็น “ว่าที่ผู้นำ R2R” ที่ผ่าน Stage 1.แล้ว กับ 30-50 เรื่อง/กลุ่ม ที่ “ว่าที่ผู้นำ R2R” จะช่วยให้ทำได้สำเร็จ อย่างภาคภูมิใจ

เป้าหมายการฝึกอบรม

ได้ผลงาน R2R ที่สามารถนำเสนอในการประชุมวิชาการ และ ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ที่ไม่ซ้ำกับ Stage 1 ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของผู้นำ R2R ที่เข้าฝึกอบรม (รุ่นละ >20 เรื่อง)

วันฝึกรบรรมที่ 1

การช่วยจัดทำผลงาน R2R เรื่องที่ 1 ใหักับสมาชิกรในหน่วยงาน และ องค์กร/โรงพยาบาล ใหัสามารถพัฒนาผลงานวิจัย ใน R2R ของตน ได้สำเร็จ (ผู้นำ R2R : สมาชิก = 1 : 3-5)

ฝึกรปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยจัดทำสาระสำคัญ บทคัดย่อ และ Slide นำเสนอผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกรในหน่วยงาน (หน่วยเบิกร) และ องค์กร/โรงพยาบาล

วันฝึกรบรรมที่ 2

ฝึกรปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกรในหน่วยงาน และ องค์กร/โรงพยาบาล เพื่องลตืพิมพ์

วันฝึกรบรรมที่ 3

ฝึกรปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยจัดทำสาระสำคัญ บทคัดย่อ Slide นำเสนอผลงานวิจัย และ การช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกรที่เข้าร่วมพัฒนาผลงาน R2R ของตน ที่ย้งไม่สำเร็จ ใหัสำเร็จ อย่างมีคุณภาพและภาครภูมิใจ

วันฝึกรบรรมที่ 4

ฝึกรปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการขยายผลกรช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ใหักับสมาชิกรในทุกหน่วยงาน (หน่วยเบิกร) จนสามารถลงลตืพิมพ์ในวารสารวิชาการได้

วันฝึกรบรรมที่ 5

1. ฝึกรปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการขยายผลกรช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ใหักับสมาชิกรในทุกหน่วยงาน (หน่วยเบิกร) ของโรงพยาบาล จนสามารถลงลตืพิมพ์ในวารสารวิชาการได้ (ตอ)

2. Knowledge Sharing: KS ในการพัฒนาระบบ กลไก และ วิธีกร ในการพัฒนางานวิจัย ใน R2R ของหน่วยงาน และ องค์กร/โรงพยาบาล อย่างย้งยีน ด้วย Networking

STAGE 3.**การพัฒนาลู่ R2RE ลู่องค์กรคุณภาพ อย่างมั่นคงและย้งยีน**

ใช้เวลา 5 วันฝึกรบรรม ในแต่ละรุ่น

(รุ่นละ 20-30 ผู้นำ R2R ที่ผ่าน Stage 2.ลั่ว)

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าฝึกรบรรม

เป็น “วาทืผู้นำ R2R” และ ได้ช่วยจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ใหักับสมาชิกรในหน่วยงาน และ องค์กร/โรงพยาบาล ใหัสามารถพัฒนาผลงาน R2R ของตน ได้สำเร็จ

เป้าหมายการฝึกรบรรม

1. ได้ผลงานวิจัย ใน R2R ในผลงานที่ทสำเร็จลั่ว ที่สามารถนำเสนอในการประชุมวิชาการ และ ลงลตืพิมพ์ในวารสารวิชาการ ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหน่วยเบิกร ขององค์กร/โรงพยาบาล

2. ใต้ Research Proposal ใน R2R ที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ใต้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของผู้เข้าฝึกอบรม

3. ใต้ผลงานวิจัย ตาม Research Proposal ใน R2R ที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ใต้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของผู้เข้าฝึกอบรม

วันฝึกอบรมที่ 1

การช่วยจัดทำผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ให้กับสมาชิกในหน่วยเบิกของโรงพยาบาล ที่ย้งไม่มี ผลงาน R2R ในผลงานที่ทำเสร็จแล้ว ให้สามารถนำเสนอในการประชุมวิชาการ และ ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ใต้สำเร็จ (ใช้สัดส่วน ว่าที่ผู้นำ R2R 1 คน ต่อ สมาชิก 3-5 หน่วยเบิก)

ฝึกปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยจัดทำสาระสำคัญ บทคัดย่อ และ Slide นำเสนอผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกในหน่วยเบิกของโรงพยาบาล

วันฝึกอบรมที่ 2

ฝึกปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกในหน่วยเบิกของโรงพยาบาล เพื่ลงตีพิมพ์

วันฝึกอบรมที่ 3

ฝึกปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยจัดทำสาระสำคัญ บทคัดย่อ Slide นำเสนอผลงานวิจัย และ การช่วยเขียนผลงานวิจัย ใน R2R เรื่องที่ 1 ของสมาชิกในหน่วยเบิกของโรงพยาบาล ที่ย้งไม่สำเร็จ ให้สำเร็จ อย่างมีคุณภาพและภาคภูมิใจ

วันฝึกอบรมที่ 4

ฝึกปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการจัดทำ Research Proposal งาน R2R ให้สามารถผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ได้

วันฝึกอบรมที่ 5

1. ฝึกปฏิบัติการ และ Knowledge Sharing: KS ในการช่วยเขียนผลงานวิจัย ตาม Research Proposal ที่ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่องที่ 1

2. Knowledge Sharing: KS ในการส่งเสริมการพัฒนาระบบ กลไก และ วิธีการ ในการพัฒนางานวิจัย ใน R2R ของหน่วยงาน และ โรงพยาบาล อย่างย้งยึน ด้วยเครือข่าย (Networking)

2.1 Networking ในแต่ละ CUP ของโรงพยาบาล.....

2.2 Networking ในแต่ละภาคของโรงพยาบาล.....

2.3 Networking ของโรงพยาบาล.....ทั้งประเทศ

2.4 Networking ในแต่ละเครือข่ายบริการ (Service Plan) ของโรงพยาบาล.....

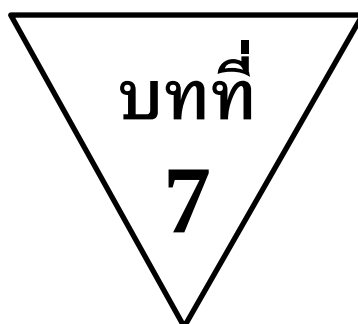


สิ่งสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ของ R2R2E คือ การพัฒนาระบบ กลไก และ วิธีการ ในการทำให้การทําวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรนี้ เกิดการพัฒนาต่อไป โดยตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้วยกระบวนการทำงานเป็นทีม ที่มี Self Assessment & Self Improvement อยู่ในจิตวิญญาณของทุกๆคนในองค์กร ตลอดเวลา และมีมากยิ่งขึ้น ตลอดไป ซึ่งเป็น Ultimate Goal ของทุกองค์กรคุณภาพ

คำถามท้ายบทที่ 6

1. อธิบายปรัชญา R2R2E ทั้งอภิปรัชญา ญาณวิทยา คุณวิทยา และ ตรรกวิทยา ของ R2R2E พร้อมยกตัวอย่าง กิจกรรมและระยะเวลา ในการดำเนินงาน R2R2E โดยองค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ระบุการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน มาให้ชัดเจน แล้วให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
2. อธิบายวิธีการ ในการเขียนผลงาน R2R2E เรื่องแรกของท่าน มาให้ชัดเจน สร้างสรรค์ และ สามารถทำได้จริง ในบริบทและข้อจำกัดของท่าน
3. เขียนโครงการพัฒนา R2R2E ขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ให้เป็น ผู้นำด้านการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิด R2R2E แท้และดี ตลอดเวลา ด้วยการ ผสมผสานการทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานทางวิชาการ เข้าไปในกระบวนการดำเนินงาน ปกติของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มุ่งสู่การให้ “ทุกคน” ขององค์กร ทำงานตามภารกิจของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการได้ ทุกปี





การเริ่มต้นพัฒนา R2R/R2R2E (STARTING R2R/R2R2E)

1.การประยุกต์เทคนิค How to do?

ในการพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน

2.การพัฒนา “กลุ่มผู้นำ”

ในการพัฒนา R2R ขององค์กร

3.การพัฒนาระบบ กลไก และ วิธีการ
ในการพัฒนา R2R/R2R2E ขององค์กร

4.การส่งเสริม สนับสนุน

การพัฒนา R2R และ R2R2E สู่ความยั่งยืน

5.รูปแบบการดำเนินงาน

พัฒนา R2R สู่ R2R2E

ของหน่วยงานและองค์กร

คำถามท้ายบทที่ 7

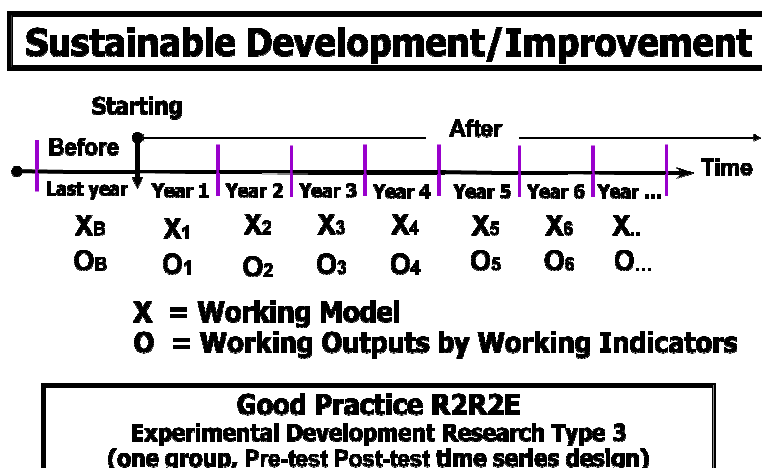


บทที่ 7

การเริ่มต้นพัฒนา R2R/R2R2E (Starting R2R/R2R2E)

R2R/R2R2E นั้น เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และ Active กระทำอยู่แล้วเป็นประจำตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน คือ ไม่ว่าจะได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร จะใช้ Principle of Managing ทั้ง 8 กิจกรรมหลัก ในการทำงานนั้น อย่างครบถ้วน ด้วยสติที่ตั้งมั่น และ สู้ความสามารถอยู่เสมอ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ จนประสบความสำเร็จ เรื่อยมา จึงกล่าวได้ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานที่ดี “ทุกคน” ทำ R2R/R2R2E มานานแล้ว โดยทำเป็นประจำทุกวัน ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน และตั้งใจที่จะทำต่อไปในอนาคต อย่างแน่นอน

ในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ มีตัวอย่างกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยากและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย คือ QC (Quality Control) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ดีของการทำงาน ด้วย Deming Cycle หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle ดังนั้น เมื่อเอากะบวนการวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในการหา Fact คือ ความจริง เข้ามาเป็นกระบวนการหลักในการผสมผสานกระบวนการพัฒนางานด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เข้ากับกระบวนการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานของ “งาน” ต่างๆ เหล่านั้น สามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว ราบรื่น และ มั่นคง ยิ่งๆ ขึ้น มุ่งสู่การเป็นหน่วยงานและองค์กรคุณภาพที่ต่อเนื่องในแต่ละปี สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพสูง ดังภาพที่ 16



Using

Principle of Managing

ภาพที่ 16. Sustainable Development/Improvement ในการทำงาน

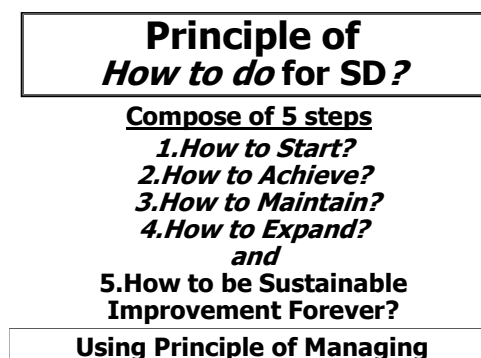
ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Sustainable Working Development / Improvement) นั้น มีสิ่งที่เกี่ยวข้องมากมาย ขอเสนอ Principle of How to do for SD? ซึ่งเป็นเทคนิค/วิธีการ ที่ไม่ยุ่งและไม่ยาก สามารถนำไปใช้ได้กับทุกงาน ดังนี้

How to do? ประกอบด้วยคำถามย่อย 5 คำถาม เรียงลำดับตามระยะเวลา คือ

1. How to Start? คือ จะเริ่มต้นอย่างไร?
2. How to Achieve? คือ จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเบื้องต้นได้อย่างไร?
3. How to Maintain? คือ จะรักษาสิ่งที่บรรลุเป้าหมายเบื้องต้น ไว้ได้อย่างไร?
4. How to Expand? คือ จะขยายผลและต่อยอดต่อไป ได้ได้อย่างไร?
5. How to be Sustainable Improvement Forever? คือ จะดำเนินงานต่อไป ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้อย่างไร?

คำตอบ คือ ใช้ Principle of Managing ทุกลมหายใจ

ดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17. Principle of How to do for SD? ในการทำงาน

การประยุกต์เทคนิค How to do? ในการพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน

สามารถดำเนินการ ใน 7 ขั้นตอน ได้ดังต่อไปนี้

1. กำหนด “เป้าหมายหลัก” ของการพัฒนาพร้อมกรอบเวลา ที่ชัดเจน
2. กำหนด “เป้าหมายรอง (Milestones)” พร้อมกรอบเวลา ในแต่ละ Milestones ที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational Plan มักนิยมเขียนเป็น GANTT Chart) ในการดำเนินงานสู่เป้าหมายหลัก อย่างครบถ้วนตามเป้าหมายรองทั้งหมด
4. จัดทำแผนพัฒนา 5 ปี (5 years' Development Plan) สู่เป้าหมายหลักช่วงแรก ที่มั่นใจได้ว่า จะนำไปสู่ความยั่งยืน พร้อมแผนปฏิบัติการอย่างครอบคลุม
5. ดำเนินการตามแผนพัฒนา 5 ปี ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ อย่างเต็มที่ โดยนำ Principle of Managing และ Principle of Utilizing มาประยุกต์ใช้ อย่างถูกต้องและเหมาะสม

6. ถอดบทเรียนการดำเนินงานตามแผนพัฒนา 5 ปี และ ผลการดำเนินงาน ให้เป็น Explicit Knowledge แบบ KA

7. ดำเนินการต่อเนื่อง สู่การพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน

ในแต่ละข้อ/กิจกรรม ใช้ PoM อย่างครบวงจร ตลอดเวลา อย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์เทคนิค How to do? ในการพัฒนา R2R2E อย่างยั่งยืน

R2R2E (Routine to Research to Excellence) คือ การทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานวิจัยสู่ความเป็นเลิศ จึงขอเสนอแนวทางการประยุกต์เทคนิค How to do? ในการพัฒนา R2R2E ขององค์กร อย่างยั่งยืน มาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

1. กำหนด “เป้าหมายหลัก” ช่วง 5 ปีแรก คือ ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 R2R2E ขององค์กร เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (ใช้เวลาประมาณ 5 ปี จาก 1 ตุลาคม 2560)

2. กำหนด “เป้าหมายรอง” ของการพัฒนา R2R2E ขององค์กร คือ

2.1 วันที่ 30 เมษายน 2561 มีระบบและกลไกขององค์กร ที่มั่นใจได้ว่าจะทำให้เกิด R2R2E ที่ยั่งยืน ตามเป้าหมายหลักขององค์กร ในช่วง 6 เดือนแรก

2.2 วันที่ 30 กันยายน 2563 (ใช้เวลา 3 ปี) มีรูปแบบการดำเนินงาน R2R2E ขององค์กร ที่มีผลการดำเนินงานที่ยืนยันได้ว่า ได้ทำให้เกิด R2R2E ในเบื้องต้นแล้ว

2.3 วันที่ 30 เมษายน 2564 มีรูปแบบการดำเนินงาน R2R2E ขององค์กร ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถนำไปเป็นต้นแบบ/ตัวอย่าง ของการดำเนินงานที่ดี (Good practice) ที่เป็น Knowledge Asset: KA ให้กับหน่วยงาน/องค์กร อื่น ได้อย่างมั่นใจ

2.4 วันที่ 30 กันยายน 2564 มีเครือข่ายการพัฒนา R2R2E ขององค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินงานที่เป็น KA ทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก ที่ยืนยันการเกิด R2R2E ในช่วง 5 ปีแรก แล้ว

2.5 วันที่ 30 กันยายน 2565 มีผลการดำเนินงานที่เป็น KA ขององค์กร ที่บ่งบอกการเกิด R2R2E ที่ยั่งยืนในช่วง 5 ปีแรกแล้ว สอดคล้องกับ “เป้าหมายหลัก” ที่กำหนดไว้

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ (GANTT Chart) 5 ปี ในการดำเนินงานสู่เป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง อย่างชัดเจน และครบถ้วน สามารถใช้เป็นแกนหลักในการติดตามประเมินผล

4. จัดทำแผนพัฒนา/แผนกลยุทธ์ 5 ปี สู่เป้าหมายหลัก พร้อมแผนปฏิบัติการ

5. ดำเนินการตามแผนพัฒนา 5 ปี ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ อย่างเต็มที่ ตามที่กำหนดไว้

6. ถอดบทเรียนการดำเนินงานตามแผนและผลการดำเนินงาน ทุกปี ให้เป็น Explicit Knowledge แบบ KA

7. ดำเนินการต่อเนื่อง สู่การพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน ในช่วงต่อไป อย่างไร้รอยต่อ

เนื่องจาก“ใจ”ที่เปี่ยมล้นด้วยความรักและความปรารถนาดี ต่อทุกสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อย่างมุ่งมั่น ตั้งใจ และ ไม่ย่อท้อ อย่างจริงใจตลอดเวลา เป็นจุดเริ่มต้นของ R2R2E ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานพัฒนา R2R2E อยู่ 7 ขั้นตอน ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยในขั้นตอนที่ 1 มีสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนา “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนางานตามภารกิจสู่งานวิจัย ในองค์กร ซึ่งจะเป็แกนหลัก ในการปลูกฝังการพัฒนางานตามภารกิจสู่งานวิจัยให้กับบุคลากรขององค์กร

การพัฒนา “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนา R2R ขององค์กร

มีเป้าหมาย แนวทาง และ วิธีการ ในการดำเนินงาน ตามลำดับ ดังนี้

1. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงาน R2R
2. พัฒนาให้มีผู้นำ R2R
3. พัฒนาคัดเลือกของผู้นำ R2R
4. พัฒนาผู้นำ R2R2E
5. พัฒนาคัดเลือกผู้นำ R2R ให้เป็นผู้นำ R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

1. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงาน R2R

ผลงาน R2R ในบทที่ 7 นี้ ขอใช้ความหมายของ R2R ที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ได้พัฒนาต่อยอด จาก R2R ของ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ที่หมายถึง การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 5 ดังนั้น ถ้าองค์กรได้ดำเนินงานตามกระบวนการและวิธีการ ในการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ดังกล่าว ก็มั่นใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ดีทุกคน มีผลงานวิจัย ใน R2R ของตนได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่ดีทุกคน ทำ R2R อยู่แล้วเป็นประจำ ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน โดยพิจารณาจากการใช้ Brain ในการทำงาน ด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่น จนเสร็จสิ้นการทำงานในแต่ละครั้ง/แต่ละงาน สิ่งที่เขาได้ไปคือ ยังไม่ได้เขียนผลงาน R2R นั้น ให้เป็นผลงานวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลงานวิจัย

การเขียนผลงาน R2R ให้เป็นผลงานวิจัย สามารถดำเนินการได้ทั้งโดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำด้วยตนเอง และ ทำโดยองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเน้นให้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีผลงานวิจัย ใน R2R ที่น่าชื่นชมและภาคภูมิใจ เพิ่มขึ้น ทุกปี ด้วยการปลูกฝังตั้งแต่การปฐมนิเทศ (Orientation) ใน “วันแรก” ที่เข้าทำงาน และ ดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มาจนถึงปัจจุบัน ถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร

จึงขอเสนอ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงานวิจัย ใน R2R ที่ไม่ยุ่งและไม่ยาก ดังนี้

1. กำหนดให้ R2R เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน “ต้องทำ” โดยแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน
 2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน สามารถทำผลงานวิจัย ใน R2R ได้อย่างมีความสุข และมี Productivities ที่ดี ยิ่ง ๆ ขึ้น ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร
 3. Empower ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน นำ Research Methodology มาประยุกต์/ใช้ ในการปฏิบัติงาน อย่างถูกต้อง เหมาะสม และต่อเนื่อง จนเป็น Organization Culture
 4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน พัฒนา R2R สู่ R2R2E ได้อย่างมีความสุข
- การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีผลงานวิจัย ใน R2R ที่ได้กล่าวมานี้ จะช่วยให้หน่วยงาน/องค์กร มีผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งใน Key to success ขององค์กร คำถามสำคัญ คือ How to do? ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ที่มีข้อจำกัดมากมาย และมีอุปสรรคที่ใหญ่ยิ่ง คือ นักวิชาการระดับปริญญาเอกจำนวนมาก ที่ทำ R2R ไม่เป็น ไม่เคยทำ R2R แต่ดูเหมือน R2R ว่า ไม่ใช่วิจัย จึงขัดขวางการทำ R2R ด้วยอคติ

II.การพัฒนาให้มีผู้นำ R2R

ผู้นำ R2R คือ ผู้ที่มีทั้งความรู้และความสามารถในการทำ เขียน นำเสนอ ผลงาน R2R ในเวทีวิชาการ และ จัดทำ Original Article ผลงาน R2R ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการได้อย่างมั่นใจ ทั้งผลงาน R2R ของตน และ ผลงาน R2R ของผู้อื่น

คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ R2R มี 2 ประการ คือ

1. สามารถทำ เขียน นำเสนอ ผลงาน R2R ของตน ในเวทีวิชาการ และ จัดทำ Original Article ผลงานนั้น ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการได้ ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง
2. สามารถช่วยคนอื่น ในการเขียน นำเสนอ ผลงาน R2R ของผู้อื่น ในเวทีวิชาการ และ ช่วยจัดทำ Original Article ผลงานนั้น ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการได้

ผู้นำ R2R นั้น มีทั้งผู้นำ R2R เฉพาะตน และ ผู้นำ R2R ขององค์กร ในที่นี้ ขอเสนอแนวทางและวิธีการ ในการพัฒนาผู้นำ R2R ขององค์กร ว่าสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ค้นหาผู้มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เป็นผู้นำ R2R ในองค์กร ได้แก่
 - 1.1 ทำผลงาน R2R ที่มีลักษณะ 5 ประการ ของ R2R แท้และดี อย่างครบถ้วน คือ
 - 1.1.1 เป็นผลงานที่คณะผู้วิจัยเป็นผู้ทำเอง และ เป็นความจริง
 - 1.1.2 เกิดการพัฒนา ที่มีหลักฐานยืนยัน โดยวัดผลที่ “ผู้รับบริการ” ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ไม่ใช่เพียงความคิดเห็นจากแบบสอบถาม

1.1.3 ใช้ระยะเวลาดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เกินกว่า 1 ปี

1.1.4 เป็นผลงานวิจัย ที่มีคุณค่าต่อทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อผู้มารับบริการ อย่างชัดเจน

1.1.5 ถูกต้องตามหลักวิชาการของวิทยาการวิจัย (Research Methodology)

1.2 มีใจให้บริการ (Service Mind)

1.3 เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

1.4 มีลักษณะผู้นำ (Leadership) ที่พึงประสงค์

1.5 สมควรใจเข้าโครงการพัฒนาให้เป็นผู้นำ R2R ในองค์กร

2. พัฒนาผู้มีศักยภาพนั้น ให้เป็นผู้นำ R2R ขององค์กร ที่สมบูรณ์พร้อม

3. พัฒนาทีมงานและเครือข่ายให้กับผู้นำ R2R สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

4. พัฒนาต่อเนื่อง สู่ R2R2E

การพัฒนาผู้นำ R2R ในองค์กรทั้ง 4 ประการนี้ จะใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี

การทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Working to success)

ในการทำงานหนึ่งงานใดนั้น มีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. งานที่ทำ (Work/Task)

2. ระบบและกลไก (System and Mechanism) ในการทำงาน

3. วิธีการ (Method) ในการทำงาน

4. ทรัพยากรในการทำงาน (Working Resources) คือ คน เงิน ของ เทคโนโลยี เวลา

5. การทำงาน (Working)

6. การดูแล (Caring) การทำงาน

7. การวัดผล (Measuring) การทำงาน

8. การปรับปรุงพัฒนา (Improving) การทำงาน อย่างต่อเนื่อง

ในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จอย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้น จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี โดยนำหลักการบริหาร หลักการพัฒนา และหลักการแก้ปัญหา ในการดำเนินงานของงาน/หน่วยงาน/องค์กร สาธารณสุข ที่เป็นหลักวิชาการสหสาขา ตาม Principles of Hospital Management ของหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) วิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่มี 12 Main Creative & Practical Theories in Health & Hospital Management ได้แก่

1. Principle of Managing

2. Principle of Situational Analysis
3. Principle of Problem Analysis
4. Principle of Working System
5. Standard Working Service System
6. Principle of Working Indicators
7. Principle of Working Model
8. Principle of Utilizing
9. Principle of R&D for CSWI to R2R2E
10. Principle of Health & Hospital Marketing
11. Principle of How to do for SD?
12. Principle of Holistic Integration for LO

โดยนำทั้ง 12 หลักการ มาประยุกต์ แบบผสมผสาน อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละบริบท ตลอดเวลา ด้วยการใช้งาน พื้นที่ และ กลุ่มเป้าหมาย เป็นศูนย์กลาง ในการบูรณาการสู่ความยั่งยืน

III. การพัฒนาทีมงานของผู้นำ R2R

ผู้นำ R2R แต่ละคน ยากที่จะพัฒนางาน R2R สู่ความยั่งยืนได้ด้วยตนเองเพียงคนเดียว จำเป็นต้องมีทีมงานที่ดีมาร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาการดำเนินงาน R2R ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีองค์ประกอบของทีมงานที่ดี ดังนี้

1. มีแกนนำทีม (Team leader) ที่ดี คือ เป็นศูนย์รวมใจของทีมงาน สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีศิลปะ หมดจด ครอบถ้วน ไม่ค้างคาใจ
2. มีสมาชิกทีม (Team members) ที่ดี คือ มีส่วนประสมของทีมงานที่ลงตัว ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน ไม่จำเป็นที่สมาชิกแต่ละคนจะต้องเก่งมากๆ โดยใช้แนวคิดและหลักการของการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ 1+1 ต้อง >2 ด้วยการนำความเก่งของแต่ละคน มาเสริมกัน
3. มีระบบและสไตล์การทำงานของทีม (Team working) ที่ดี คือ ชัดเจน ยืดหยุ่น ได้เหมาะสมและสอดคล้องกับกิจกรรม บริบท ข้อจำกัด และ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีทรัพยากรในการทำงานของทีม (Resources of Team) ที่ดี คือ ถูกต้อง ถูกใจ ถูกเวลา ถูกสถานที่ พร้อมใช้ เพียงพอ ไม่เกิดความขัดข้อง ตลอดระยะเวลาที่จำเป็นต้องทำ
5. ไม่มีข้อจำกัดในการทำงานของทีม (Limitations of Team) ที่ก่อให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงโดยไม่ทราบล่วงหน้า

6. มีการทำงานจริงของทีม (The Implementing of Team) ที่ดี คือ สามารถปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูง

7. มีการพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improving of Team) โดยไม่ติดขัดและไม่ยุ่งยาก

8. มีการนำสิ่งที่ได้จากการทำงานของทีมไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

ในการพัฒนาทีมงานของผู้นำ R2R นั้น องค์ประกอบที่สำคัญ และ เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ การมีแกนนำทีมที่ดี ซึ่งนอกจากจะสามารถเป็นศูนย์รวมใจของทีมงาน สามารถแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมดจด ครบถ้วน ไม่ค้างคาใจ แล้ว แกนนำผู้นั้น ยังต้องเข้าใจถึงแก่นแท้ของ R2R และ R2R2E รวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายผู้นำ R2R สู่การเป็นผู้นำ R2R2E แนวทางและวิธีการในการดำเนินงาน สามารถทำได้ ดังนี้

1. คัดเลือกจากผู้ผ่านการพัฒนาเป็นผู้นำ R2R แล้ว โดยเน้นที่ความมี Leadership และ Service Mind มากกว่าความรู้ความสามารถด้าน Research Methodology

2. จัดทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมให้ ได้แก่

2.1 สถานที่ทำงานที่เป็นสัดส่วน มีความเป็นส่วนตัวที่สมควร สะดวกและปลอดภัย

2.2 มี Facility พื้นฐานในการทำงานที่เพียงพอ ที่มีคุณภาพดี สามารถใช้งานได้ เทียบเท่ากับหน่วยงานอื่นในองค์กร ได้แก่ โต๊ะ-เก้าอี้ ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 3 ชุด โต๊ะ-เก้าอี้ ในการประชุมไม่เกิน 5 คน มี Facility พื้นฐานด้าน ICT เช่น โทรศัพท์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร Computer, Printer, Internet, เครื่อง Fax, เครื่อง Scan เป็นต้น

2.3 มีเจ้าหน้าที่ทั่วไป มาช่วยเหลือในการทำงานทางธุรการ เช่น การพิมพ์ การรับโทรศัพท์ การนัดหมาย การติดต่อประสานงาน การจัดเก็บเอกสาร การจัดทำรายงาน ฯลฯ ที่มี Service Mind ขยัน อดทน สุภาพ เสียสละ มีคุณธรรม ไม่มีภาระส่วนตัวมากจนเกิดผลเสียต่อการทำงาน

3. ให้อำนาจพื้นฐานที่จำเป็น และ ความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างเพียงพอ

4. ให้มีผู้สนับสนุน/พี่เลี้ยง ที่มีอำนาจเต็มในการสนับสนุนการทำงาน ตามหลักการแนวทาง และ วิธีการ ของคุณอำนวย (Knowledge Facilitator: KF) และ คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) ที่ดี ใน KM

5. ให้ได้ลงมือทำงานแบบ Adult Learning และ Learning by doing อย่างอิสระ ด้วยการ Empowerment ของผู้สนับสนุน/พี่เลี้ยง ตามสโลแกนการทำงานของผู้เป็นแกนนำทีม

6. ให้กำลังใจในการทำงาน อย่างเหมาะสม กับกาละ เทศะ และบุคคล

ทีมงาน R2R นั้น ต้องได้รับการพัฒนา 21 ทักษะที่จำเป็นสำหรับทีมงาน ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 โดยนำหลักการ แนวทาง และ วิธีการ ของ R2R มาประยุกต์ ด้วยกระบวนการ Learning by Doing ในการนี้ จำเป็นต้องมีการสนับสนุนให้เกิด Self Active Learning ของทีม ให้สมาชิกทุกคน ช่วยกันผสมผสานงานพัฒนาทีมงาน R2R ให้เป็นผลงานวิชาการ โดยนำ Principle of Managing มาใช้เป็นหลักการ และ แนวทาง สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำกิจกรรมหลักที่ 6 การติดตามงาน การควบคุมงาน และการประสานงาน มาใช้ในการดำเนินงานและการพัฒนาทีมงาน R2R ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป สู่การเป็นทีมผู้นำ R2R2E

IV.การพัฒนาผู้นำ R2R2E

ให้นำผลงานของผู้นำ R2R ที่มีลักษณะครบถ้วนทั้ง 5 ประการของ R2R แท้และดี โดยมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นานกว่า 5 ปี และ ปัจจุบัน ยังดำเนินการอยู่อย่างจริงจัง มาเขียน นำเสนอ ผลงาน R2R นั้น ในเวทีวิชาการระดับชาติขึ้นไป และ ช่วยจัดทำ Original Article ผลงานนั้น ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ “นานาชาติ” ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 6 ในหัวข้อ สิ่งสำคัญ ขั้นตอน และ วิธีการ ของ R2R2E แต่มีความเข้มข้นทาง Research Methodology และข้อมูลทางวิชาการเฉพาะเรื่องนั้น ในระดับสากล โดยเน้นข้อค้นพบที่เป็น New Knowledge ของวงการวิชาการเฉพาะเรื่องนั้น ซึ่งใน R2R2E นั้น เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากร และสามารถเป็นต้นแบบหรือ ตัวอย่าง ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ ให้กับหน่วยงาน/องค์กร อื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง

ผู้นำ R2R ที่มีผลงาน R2R2E นี้ จะสามารถพัฒนาเป็น “นักวิจัยระดับ Expert” ที่มีทั้งความรู้และความสามารถ ในการพัฒนางานตามสาขาวิชาการหนึ่งสาขาวิชาการใด สู่ผลงานวิจัยระดับประเทศและระดับโลก ในบริบทและเครือข่ายของผู้นำ R2R นั้น ทั้งในแต่ละหน่วยงาน/องค์กร/มหาวิทยาลัย/สถาบันทางวิชาการ/ประเทศ หรือ ในแต่ละพื้นที่ ถ้าเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาผลงานตามสาขาวิชาการหนึ่งสาขาวิชาการใด เป็นผลงานระดับศาสตราจารย์ ได้อย่างเต็มภาคภูมิ

V. การพัฒนาทีมผู้นำ R2R ให้เป็นผู้นำ R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

ถึงตอนนี้ ทีมผู้นำ R2R ขององค์กร จะมีความรู้ความสามารถที่ดีและแข็งแกร่งพอสมควรแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไป คือ การพัฒนาทีมงานของผู้นำ R2R นี้ ให้เป็นทีมผู้นำ

R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร เป็นการขยายบทบาทของทีมผู้นำ R2R โดยยังคงบทบาทของทีมผู้นำ R2R ไว้ ซึ่งมีแนวทางและวิธีการ ในการดำเนินงาน เช่นเดียวกันกับการพัฒนาทีมงานของผู้นำ R2R ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

ผลผลิตที่จะได้รับการพัฒนา “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนา R2R ขององค์กร

จากการดำเนินงานในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนา “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนา R2R ขององค์กร ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ปี จะได้ผลผลิต (เป็นตุ๊กตา) ตามกิจกรรม ดังนี้

1. จากกิจกรรมจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยคัดเลือก “ทีมงาน” ของหน่วยงานที่มีผลงานในการพัฒนางานของตนที่ชัดเจนในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา และยังทำต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน รุ่นแรก จำนวน 6 หน่วยงาน หน่วยงานละ 3 คน มาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นระยะๆ รวม 5 วันอบรม ใช้เวลาในการดำเนินงานประมาณ 5 เดือน จะได้ผลผลิต คือ

1.1 ผลงาน R2R ไม่น้อยกว่า 6 เรื่อง (6-18 เรื่อง ตามจำนวนผู้เข้าฝึกอบรม)

1.2 ผลงาน R2R เรื่องที่ 2 ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง (50% ของ 1.1)

2. จากกิจกรรมจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการเขียนผลงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร รุ่นที่ 2 โดยดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากกว่ารุ่นที่ 1 ใช้เวลาในการดำเนินงานประมาณ 5 เดือน จาก 6 ทีมงาน/หน่วยงาน รวมผู้เข้าฝึกอบรม $6 \times 3 = 18$ คน โดยให้ผู้มีผลงาน R2R แล้ว จากรุ่นที่ 1 มาร่วมเป็นทีมวิทยากรด้วย จะได้ผลผลิต คือ

2.1 ผลงาน R2R ไม่น้อยกว่า 6 เรื่อง (6-18 เรื่อง ตามจำนวนผู้เข้าฝึกอบรม)

2.2 ผลงาน R2R เรื่องที่ 2 อีกไม่น้อยกว่า 4 เรื่อง (80% ของ 2.1)

2.3 ได้ “ว่าที่” ผู้นำ R2R ขององค์กร ที่ชัดเจน ไม่น้อยกว่า 5 คน

2.4 ได้ระบบและกลไก ในการพัฒนา R2R ขององค์กร สู่ความยั่งยืน ในปีต่อไป

รวมแล้ว 1 ปี ได้ผลงาน R2R ไม่น้อยกว่า 19 เรื่อง ได้ระบบและกลไกในการพัฒนา R2R ขององค์กรสู่ความยั่งยืน ในเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา R2R2E ขององค์กร

การพัฒนาระบบ กลไก และ วิธีการ ในการพัฒนา R2R/R2R2E ขององค์กร

ระบบ และ กลไก ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ของ R2R และ R2R2E ช่วยทำให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน

อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรนี้ เกิดการพัฒนาต่อไป โดยตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้วยกระบวนการทำงานเป็นทีม ที่มี Self Assessment & Self Improvement อยู่ในจิตวิญญาณของทุกคนในองค์กร ตลอดเวลา และมีมากยิ่งขึ้น ตลอดไป

1. ระบบ (System) ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร ประกอบด้วย 4 ระบบงาน คือ

1.1 ระบบงานบริการในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร

จุดตั้งต้น คือ ผู้ปฏิบัติงานต้องการทำ R2R จนได้ผลงาน R2R นำเสนอในเวทีวิชาการขององค์กร เป็น Milestone ที่ 1 แล้วต่อเนื่องสู่การทำ R2R จนได้ผลงาน R2R เรื่องที่ 2 นำเสนอในเวทีวิชาการ เป็น Milestone ที่ 2 แล้วต่อเนื่องเป็นการพัฒนาการเขียนผลงาน R2R จนได้ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ เป็น Milestone ที่ 3 แล้วต่อเนื่องสู่การทำ R2R2E จนได้ผลงานลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ เป็น Milestone ที่ 4 แล้วทำ R2R ต่อไป อย่างต่อเนื่อง เป็น Loop ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง

1.2 ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร 5Ms ให้กับการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร

จุดตั้งต้น คือ การจัดหาทรัพยากร 5Ms (Man, Money, Material, Management, Minute) ที่จำเป็นต้องใช้ อย่างพร้อมมูล เพียงพอ พร้อมใช้งาน และสามารถนำมาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการทำ R2R และผู้เกี่ยวข้องได้ทันที และ ทันใจ พร้อมทั้งการจัดหาทรัพยากร 5Ms ในแต่ละกิจกรรม ของการทำและการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ถูกใจ และ นำมาให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่ต้องการตลอดเวลา

1.3 ระบบงานพัฒนาการดำเนินงานในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร

จุดตั้งต้น คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) ของการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร ในภาพรวม ตั้งแต่อดีต (>5 ปี) จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มในอนาคต (>10 ปี) การวางแผน (Planning) ในการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E การดำเนินงานตามแผน (Implementing) ที่วางไว้ การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluating) ตลอดเวลา การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) อย่างต่อเนื่องและคุ้มค่า ทั้งในทันที ในระยะสั้น และระยะยาว การติดตาม ควบคุม และประสาน การดำเนินงาน (Monitoring Controlling and Coordinating) ให้กิจกรรมการดำเนินงาน สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันอย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบการติดต่อสื่อสาร (Information System & Communication System Setting) ให้

ผู้เกี่ยวข้องสามารถเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดในทันทีที่ต้องการ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา และ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuing) สู่ความยั่งยืนของการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร ในช่วงต่อไป

1.4 ระบบงานบริหารจัดการในการดำเนินงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร
จุดตั้งต้น คือ การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร เป็นหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพองค์กร (Quality Development of Organization) ในสังกัดของส่วนพัฒนาองค์กร (Organization Development Section) ที่เป็นส่วนงานหลัก 1 ใน 5 ขององค์กร

หน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร คือ ดำเนินงานตามหน้าที่สำคัญในการบริหารจัดการ (Management Tasks) ของผู้บริหาร 7 ประการ ตาม POSDCoRB Model ของ Gulick & Urwick เริ่มต้นที่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Planning) ให้การดำเนินงานกิจกรรมทั้งหลายของงาน/หน่วยงาน/องค์กร ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อน ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ “เวลา” เป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหลาย เข้าด้วยกัน ทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการประจำเดือน แผนปฏิบัติการประจำสัปดาห์ แผนปฏิบัติการประจำวัน/เวร และ แผนปฏิบัติการประจำในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็น Fundamental ในการดำเนินงาน R2R และ R2R2E

หน้าที่สำคัญลำดับต่อไป ในการบริหารจัดการงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์กร คือ การจัดองค์กร (Organizing) ให้เหมาะสมกับงาน/กิจกรรมทั้งหลาย ที่จะต้องดำเนินการ และ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งการจัดแบ่งหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดภารกิจของแต่ละหน่วยงานนั้น ให้ชัดเจน; การจัดตำแหน่งของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน อย่างครบถ้วนกำหนด Job Description และ Job Specification ของแต่ละตำแหน่ง อย่างชัดเจน แน่นนอน เป็นลายลักษณ์อักษร; และ การจัดบุคลากรที่มีอยู่ (Staffing) ลงในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และ ได้ผลิตผล (Productivities) สูงสุด ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง

หน้าที่สำคัญลำดับต่อไป คือ การอำนวยการ (Directing) ให้งานทั้งหลาย ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกัน และมีประสิทธิภาพสูง; การประสานงาน (Coordinating) ให้งานทั้งหลายดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทั้งการประสานงานภายในงาน การประสานงานภายในหน่วยงาน และการประสานงานภายนอกหน่วยงาน ในทุกทิศทาง ทั้งที่เป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ ทั้งในภาวะปกติและในภาวะเร่งด่วน อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และต่อเนื่องจนเสร็จสมบูรณ์; การรายงาน (Reporting) ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ไปถึงผู้ที่สมควรทราบ อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน และ ทันเวลา; และ การจัดงบประมาณ (Budgeting) ให้เหมาะสม เพียงพอ ทันเวลา ประหยัด ไม้รั่วไหล และ คุ่มค่า

ระบบงาน ได้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ ที่สามารถช่วยให้ผู้มาศึกษา สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยสะดวก ไม้ยุ่ง ไม้ยาก ไม้ใช้เวลาและทรัพยากรไม้มาก

2. กลไก (Mechanism) ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม บุคคลากรขององค์การ ให้อยากทำ R2R สู่ R2R2E ยิ่งยิ่งขึ้น และช่วยปกป้องคุ้มครองผู้ที่อยากทำ R2R สู่ R2R2E และ ผู้ที่กำลังทำ ให้สามารถทำ ได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยขัดขวางสิ่งที่จะมาทำให้การทำ R2R สู่ R2R2E เกิดปัญหา อุปสรรคข้อขัดข้อง ไม้ให้เกิดขึ้นหรือบรรเทาเบาบางลง ประกอบด้วย

2.1 กลไกเชิงบวก (Positive Mechanism) ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ เช่น

2.1.1 นโยบายที่สนับสนุนการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ

2.1.2 ตัวอย่างที่ปรากฏชัดเจนถึงประโยชน์ของการพัฒนา R2R และ R2R2E

2.1.3 การให้รางวัล

ฯลฯ

2.2 กลไกเชิงลบ (Negative Mechanism) ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ เช่น

2.2.1 นโยบายที่ไม่ส่งเสริม ไม้สนับสนุน หรือขัดขวาง การพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2.2 ตัวอย่างที่ปรากฏชัดเจนถึงผลเสียที่เกิดจากการไม้พัฒนา R2R และ R2R2E

2.2.3 ผลประโยชน์ที่ไม้ได้รับจากการที่ไม้พัฒนา R2R และ R2R2E

ฯลฯ

3. วิธีการ ในการพัฒนาระบบและกลไก ในการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ สามารถดำเนินการได้ ตามลำดับ ดังนี้

3.1 สรรหาแกนนำผู้รับผิดชอบงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ

3.2 พัฒนา “กลุ่มผู้นำ” การพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ

- 3.3 กำหนดนโยบายการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ
- 3.4 พัฒนาให้มีผลงาน R2R ในองค์การ
- 3.5 จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ
- 3.6 จัดตั้ง/กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ
- 3.7 พัฒนาให้มีผู้นำ R2R
- 3.8 พัฒนากิจกรรมงานของผู้นำ R2R
- 3.9 พัฒนาเครือข่ายผู้นำ R2R สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ
- 3.10 พัฒนาผู้นำ R2R ให้มีผลงาน R2R2E
- 3.11 พัฒนาผู้นำ R2R2E
- 3.12 พัฒนาเครือข่ายผู้นำ R2R2E
- 3.13 พัฒนาผู้นำ R2R และ ผู้นำ R2R2E สู่ความยั่งยืน
- 3.14 พัฒนากิจกรรมผู้นำ R2R ให้เป็นผู้นำ R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ

การพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ ทั้ง 14 ประการนี้ จะใช้ระยะเวลาในช่วงเริ่มต้นประมาณ 5 ปี แนวทาง ขั้นตอน ลำดับของขั้นตอน และ วิธีการ ในการดำเนินงาน สามารถปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ได้ ตามบริบท สถานการณ์ ข้อจำกัด ทรัพยากรที่มีและสามารถนำมาใช้ได้ ในการดำเนินงานพัฒนา R2R และ R2R2E ของแต่ละองค์การ

การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา R2R และ R2R2E สู่ความยั่งยืน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 6 ว่า R2R2E เป็นกระบวนการในการพัฒนางานที่ทำให้เป็นผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผลงานนั้นได้รับการยอมรับว่า เป็นผลงานทางวิชาการชั้นเยี่ยมที่ยั่งยืน R2R2E จึงเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืนที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน สามารถทำได้ โดยไม่ยุ่งและไม่ยาก เป็นสิ่งที่ต่อยอดและขยายผลจากการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ในบทที่ 5 ซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่องานที่พัฒนา ต่อคนที่เกี่ยวข้อง ต่อหน่วยงานที่ทำ ต่อองค์การ ต่อชุมชนหรือสาธารณะ ต่อสังคม/ประเทศชาติ ต่อมนุษยชาติ ต่อวิชาการ และ ต่อโลก

การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา R2R และ R2R2E สู่ความยั่งยืนนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี ตามลักษณะของงานที่ต้องการพัฒนา; ตามบริบท สถานการณ์ ข้อจำกัด ทรัพยากรที่มีและสามารถนำมาใช้ได้ ในการดำเนินงานพัฒนา R2R2E ของแต่ละองค์การ; ตาม Style ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ของผู้เกี่ยวข้อง ที่สำคัญ คือ ของผู้บริหารสูงสุด และ ของแกนนำผู้รับผิดชอบงานพัฒนา R2R และ R2R2E ขององค์การ ในที่นี้ ขอเสนอ

แนวทางการดำเนินงานที่ได้จากประสบการณ์นานกว่า 10 ปี ในการไปเป็นวิทยากร และช่วยหน่วยงาน/องค์กร ต่างๆ อาทิเช่น โรงพยาบาล ทั้งภาครัฐ รัฐวิ.เอกชนและรพ. Not for profit; คปสอ.; สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด; กรม; มหาวิทยาลัย ฯลฯ ในการดำเนินงานและการพัฒนา R2R สู่ R2R2E โดยให้มีการดำเนินงาน พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจน ตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร โดยผู้บริหารสูงสุด
 2. สรรหาแกนนำผู้รับผิดชอบงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร
 3. พัฒนาให้มีผลงาน R2R ในองค์กร มากกว่า 15 เรื่อง ใน 3 ปี
 4. พัฒนา “กลุ่มผู้นำ” การพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร
 5. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร
 6. จัดตั้ง/กำหนด หน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร จากประสบการณ์ของผู้เขียนบ่งบอกว่า งานพัฒนา R2R ที่อยู่กับฝ่ายพัฒนาคุณภาพ (Quality Development) จะมีผลงาน ดีกว่า ที่ไปขึ้นอยู่กับฝ่ายพัฒนาวิจัย (Research Development)
 7. พัฒนาให้มีผู้นำ R2R ขององค์กร มากกว่า 5 คน ใน 3 ปี
 8. พัฒนาเครือข่ายผู้นำ R2R สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของงาน/พื้นที่/องค์กร
 9. พัฒนา ให้มีผลงาน R2R2E จากเครือข่ายผู้นำ R2R
 10. พัฒนาให้มีผู้นำ R2R2E ในเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 2 คน ใน 5 ปี
 11. พัฒนากิจกรรม R2R ให้เป็นกิจกรรม R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร
- การพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กร ทั้ง 11 เป้าหมายและกิจกรรมนี้ จะใช้ระยะเวลาประมาณ 5 ปี แนวทาง ขั้นตอน ลำดับของขั้นตอน และ วิธีการ ในการดำเนินงาน จำเป็นต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงานที่ต้องการพัฒนา และ บริบทของแต่ละองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E นั้น

รูปแบบการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของหน่วยงานและองค์กร

รูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) หมายถึง “ทั้งหมด” ของสิ่งที่ใช้ในการดำเนินงาน ของงานหนึ่งงานใด ในแต่ละช่วงเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ของการดำเนินงาน ในช่วงเวลานั้น เป็นสิ่งที่ใช้เป็น Intervention (สิ่งที่ใช้ในการทดลอง) ประกอบด้วย สิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ หลักการของรูปแบบ โครงสร้างของรูปแบบ และ วิธีการในการนำรูปแบบนั้นไปปฏิบัติหรือนำไปดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้น รูปแบบการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของหน่วยงานและองค์กร จึงหมายถึง “ทั้งหมด” ของสิ่งที่ใช้ในการดำเนินงาน ของการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของหน่วยงานและองค์กร ในแต่ละช่วงเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด (จำแนกเป็นช่วงเวลาหลักรวม 5 ปี และ ช่วงเวลาย่อยในแต่ละปี) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ของการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E (ขอใช้ R2R2E) ในแต่ละช่วงเวลานั้น

หลักการของรูปแบบ (Principles of Model)

หลักการของรูปแบบการดำเนินงาน R2R2E ของหน่วยงานและองค์กร ได้แก่

1. หลักวิชาการด้านการบริหาร (Management Principles) มี 7 หลักวิชาการ คือ
 - 1.1 หลักการบริหารองค์กร ตาม POSDCoRB Model ของ กุลลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick)
 - 1.2 หลักการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ของ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F Drucker)
 - 1.3 หลักการบริหารตามสภาวะการณ์ (Contingency Management) ตามแนวคิดของ ไวท์ริชและคุนซ์ (Heim Weihrich and Horold Koontz)
 - 1.4 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation: MBP) ตามแนวคิดของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo, 1933)
 - 1.5 หลักการบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา (Team Management & Problem Solving) ตามแนวคิดของ Douglas McGregor
 - 1.6 หลักการบริหาร (Principles of Managing) ตามแนวคิดของ สมชาติ ไตรรักษา
 - 1.7 หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ตามแนวคิดของ W. Edward Deming
- 2 หลักการด้านวิชาการเฉพาะ (Specific Principles) ของงาน R2R2E มี 6 หลักการคือ
 - 2.1 ปรัชญาการวิจัย (Philosophy of Research)
 - 2.2 หลักการวิจัย (Principles of Research) ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 - 2.3 หลักการ R2R ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
 - 2.4 หลักการ R&D for CSWI ตามแนวคิดของ สมชาติ ไตรรักษา
 - 2.5 หลักการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

2.6 มาตรฐานทางวิชาการของงานที่ต้องการทำ R2R2E

3 หลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Relating Principles) กับงาน R2R2E มีอย่างน้อย 8 หลักวิชาการ คือ

3.1 หลักการติดต่อสื่อสาร (Principles of Communication)

3.2 หลักการประสานงาน (Principles of Coordinating)

3.3 หลักการพัฒนาเครือข่าย (Principles of Networking Development)

3.4 หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน (Principles of Sustainable Development)

3.5 หลักการจูงใจ (Principles of Motivation)

3.6 หลักการเสริมพลัง (Principles of Empowerment)

3.7 หลักการให้รางวัล (Principles of Reward)

3.8 หลักการทำงานเป็นทีม (Principles of Team Working)

4. หลักการด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับงาน R2R2E มี 6 ประการ คือ

4.1 กฎหมายสูงสุดของประเทศ คือ รัฐธรรมนูญ

4.2 กฎหมายของประเทศ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประมวลกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น

4.3 กฎหมายระหว่างประเทศ เช่น กฎหมายลิขสิทธิ์ ข้อตกลงทางการค้า

4.4 สิทธิมนุษยชน (Human Right)

4.5 กฎ/ประกาศ กระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจตามกฎหมาย

4.6 ระเบียบและข้อบังคับขององค์การหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ

5. หลักการด้านสังคม ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน R2R2E

5.1 ของผู้รับบริการ / ผู้ใช้บริการ และครอบครัว

5.2 ของผู้ให้บริการ ทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม และ พวกพ้อง

5.3 ขององค์การผู้ให้บริการ

5.4 ของชุมชนที่ตั้งองค์การ และ ชุมชนของผู้รับบริการ / ผู้ใช้บริการ

5.5 ของสังคม ทั้งสังคมที่ตั้งองค์การ และสังคมทั่วไป

โครงสร้างของรูปแบบ (Structures of Working Model)

โครงสร้างของรูปแบบการดำเนินงาน R2R2E ขององค์การ มี 4 ด้าน คือ

1. โครงสร้างด้านของ (Material) ตามหลักพัสดุ ได้แก่

1.1 อาคารสถานที่ของห้องทำงานพร้อมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

- 1.2 ครุภัณฑ์ที่ต้องใช้ทำงาน ทั้ง Fixed และ Movable
- 1.3 วัสดุที่ต้องใช้ทำงาน
2. โครงสร้างด้านคน (Man) ตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่
 - 2.1 ตำแหน่งที่ต้องใช้ในการบรรจุคนที่ทำงาน ไม่น้อยกว่า 4 ตำแหน่ง
 - 2.2 จำนวนคนที่ต้องใช้ในการทำงาน ไม่น้อยกว่า 3 คน
 - 2.3 โครงสร้างทางการบริหารคนที่ทำงาน เช่น การจัดทีม การจัดเวร ฯลฯ
 - 2.4 การบริหารกำลังคนทดแทน ทั้งชั่วคราว และ ถาวร
3. โครงสร้างด้านเงิน (Money) ตามหลักการเงิน ได้แก่
 - 3.1 แหล่งเงินที่ต้องใช้ในตำแหน่งที่บรรจุคนทำงาน ที่มั่นคง
 - 3.2 จำนวนเงินที่ต้องใช้ ทั้งในตำแหน่งที่บรรจุคน และในการทำงาน ที่เพียงพอ
 - 3.3 ความคล่องตัวในการใช้เงินในการทำงาน
 - 3.4 เงินสำรองในการทำงาน
 - 3.5 การควบคุมการใช้เงินในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และไม่ผิดพลาด
4. โครงสร้างด้านระบบงาน (System) ตามหลักระบบการดำเนินงาน 4 ระบบ ได้แก่
 - 4.1 ระบบงานบริการ (Service System) ให้กับผู้ที่ต้องการทำ R2R2E
 - 4.2 ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร 5Ms ให้กับผู้ที่ต้องการทำ R2R2E
 - 4.3 ระบบงานพัฒนาคนที่ต้องการทำ R2R2E และ พัฒนางานที่ทำ
 - 4.4 ระบบงานบริหารจัดการงานและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำ R2R2E

วิธีการนำรูปแบบไปดำเนินการ (The Implementation of Working Model)

ใช้หลักการและวิธีการ ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI) ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ซึ่งมีกิจกรรมหลัก ในแต่ละช่วงเวลา (จำแนกเป็นในแต่ละครั้ง ในแต่ละเวร ในแต่ละวัน ในแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละเดือน ในแต่ละไตรมาส ในแต่ละปี ในแต่ละ 3-5 ปี) อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparing) สำหรับช่วงเวลานั้น
 2. การดำเนินการ (Implementing) ในช่วงเวลานั้น
 3. การประเมินผลและการพัฒนา (Evaluating and Improving) ในช่วงเวลานั้น
 4. การก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Continuing to Sustainable Development) ของการดำเนินงานในช่วงเวลานั้น ให้ต่อเนื่องไปยังช่วงเวลาต่อไป อย่างไร้รอยต่อ
- สิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ คือ Principle of Managing

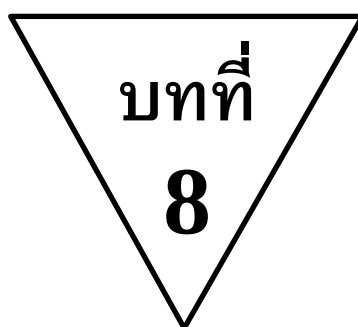
วิธีการ ในการนำรูปแบบ R2R2E ไปดำเนินงาน ใช้กิจกรรมในระบบงานบริการในการพัฒนา R2R2E ขององค์กร เป็นแกนหลัก เริ่มต้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการทำ R2R จนได้ผลงาน R2R นำเสนอในเวทีวิชาการขององค์กร เป็น Milestone ที่ 1 แล้วต่อเนื่องสู่ Milestone ที่ 2, 3 และ Milestone ที่ 4 คือ ได้ผลงานลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ (เป็น R2R2E) โดยใช้งาน เวลา และกลุ่มเป้าหมาย (Customer) เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ให้เป็น Loop ที่ต่อเนื่อง ด้วย Principles of Managing

รูปแบบการดำเนินงาน R2R2E ที่กล่าวมานี้ เป็นเพียง “หัวข้อ” ของกิจกรรม จำเป็นต้องมีรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ มาประกอบให้สมบูรณ์ โดยทั่วไป รูปแบบการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของแต่ละองค์กร จะมีเนื้อหาไม่น้อยกว่า 50 หน้า

คำถามท้ายบทที่ 7

1. อธิบายการประยุกต์เทคนิค How to do? ในการพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน โดยยกตัวอย่างการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงแล้ว ที่ท่านตั้งใจจะนำมาเป็นแบบอย่างของการดำเนินงาน ในงาน/หน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน สู่การเป็น “กลุ่มผู้นำ” ในการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ในอนาคตอีกไม่เกิน 10 ปี อย่างมีความสุข
2. อธิบาย “การพัฒนา”ระบบ กลไก และ วิธีการ ในการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน พร้อมแสดงตัวอย่างของการดำเนินงาน ที่ Practical เห็นชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติมาให้ครบถ้วน แจ่มแจ้ง เป็นรูปธรรม
3. อธิบายแนวทางและวิธีการ ในการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา R2R สู่ R2R2E ขององค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน สู่ความยั่งยืน ที่สร้างสรรค์ และเป็นไปได้
4. แสดงรูปแบบการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของหน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ครบถ้วนทั้ง 3 องค์ประกอบสำคัญ





เทคนิคการเรียนรู้ลัด

ในการเขียน และนำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E

(THE SHORTCUTS OF WRITING & PRESENTATION IN R2R/R2R2E)

Concept หลักในการสร้างสรรค์ผลงาน R2R/R2R2E

เทคนิคการเขียน และนำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E

การเขียนสาระสำคัญโดยสรุป ของผลงาน R2R/R2R2E

การจัดทำ Slide การนำเสนอผลงานวิจัย ในเวทีวิชาการ

การเขียนบทคัดย่อผลงานวิจัย

การนำเสนอผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ

การเขียนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

การติดตาม ส่งเสริม และ สนับสนุน

การพัฒนา R2R/R2R2E

คำถามท้ายบทที่ 8



บทที่ 8

เทคนิคการเรียนรู้ลัด

ในการเขียน และนำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E

(THE SHORTCUTS OF WRITING & PRESENTATION IN R2R/R2R2E)

การทำวิจัยโดยทั่วไป ประกอบด้วย 7 กิจกรรมสำคัญ คือ

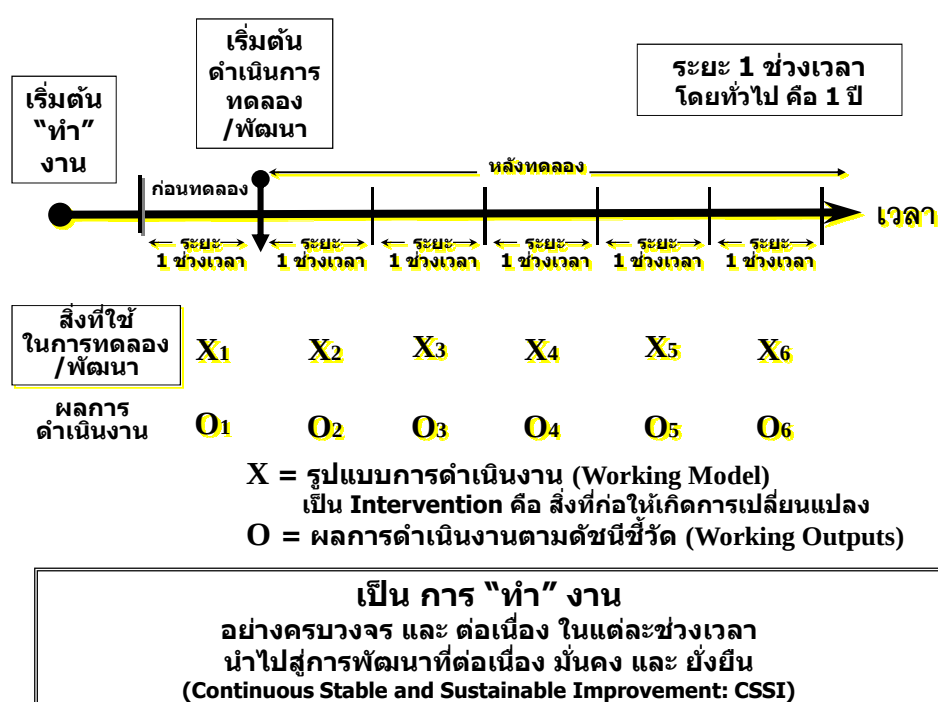
1. การคิดจะทำวิจัย
2. การจัดทำแผนงานการทำวิจัย ที่พวกเราคุ้นเคยกันที่เรียกว่า โครงร่างวิจัย
3. การนำเสนอโครงร่างการทำวิจัย (Research Proposal) เพื่อขออนุมัติการทำวิจัย
4. การลงมือทำวิจัย
 - 4.1 การเตรียมการก่อนเก็บข้อมูล
 - 4.2 การเก็บข้อมูล
 - 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.4 การสรุปผลข้อมูลการวิจัย
 - 4.5 การอภิปรายผลการวิจัย และ ให้ข้อเสนอแนะ
5. การเขียนรายงานผลการทำวิจัย
6. การเผยแพร่ผลงานวิจัย
7. การขยายผลการทำวิจัย

ในการทำวิจัยอย่างมีคุณภาพดี เทียบได้กับ บัณฑิตนิพนธ์ในระดับปริญญาตรีขึ้นไป จนถึงวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโท และ ดุษฎีนิพนธ์ในระดับปริญญาเอก ตามลำดับ แต่การทำวิจัยเช่นนั้น ต้องใช้เวลามาก หลายเดือน จนถึงหลายปี เพราะผู้ควบคุมการทำวิจัย คือ คณาจารย์ เน้น Research Methodology อย่างเข้มข้นและเคร่งครัด แต่การทำ R2R นั้น ผู้รู้จริงทั้งหลายได้แนะนำว่า ขอให้เน้นที่คุณค่าของการทำวิจัย ที่ก่อให้เกิดการพัฒนา (Development) มากกว่าการไปเน้นที่ Research Methodology ซึ่งจะทำให้ผู้ทำ ซึ่งเป็น ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานเพื่อบริการ Customer จึงมีเวลาไม่มากที่จะ นำมาใช้ในการวิจัย เกิดภาระเพิ่มขึ้น ที่ยุ่งและยาก จนไม่มีความสุขในการทำ R2R ประกอบกับการมีความเชื่อจากประสบการณ์ที่เห็นมามากมายว่า “การวิจัย” เป็นสิ่งที่ยากมาก

R2R ที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ให้ความหมายใหม่ว่า เป็นการพัฒนางาน ตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ถือเป็นผลงานวิจัยที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อมนุษยชาติ เป็นการวิจัย เพื่อแก้ปัญหา ถ้าพัฒนาต่อไปเป็น R2R แท้และดี (R2R2E) ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา อย่างยั่งยืน ก็จะทวีคุณค่าต่อมวลมนุษยชาติ มากยิ่งขึ้น

Concept หลักในการสร้างสรรค์ผลงาน R2R/R2R2E

R2R2E นั้น เป็น การ “ทำ” งาน อย่างครบวงจร และ ต่อเนื่อง ในแต่ละช่วงเวลา นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง มั่นคง และ ยั่งยืน (Continuous Stable and Sustainable Improvement: CSSI) ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18. การ “ทำ” งาน อย่างครบวงจร และ ต่อเนื่อง ในแต่ละช่วงเวลา
นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง มั่นคง และ ยั่งยืน

เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และ ช่วยแก้ปัญหา ในการสร้างสรรค์ผลงาน R2R/R2R2E จึง
ขอเสนอ 2 Concepts หลัก ในการทำ R2R/R2R2E ของหน่วยงาน / องค์กร คือ

Concept หลักที่ 1

พวกเรา ได้ “ทำวิจัย” ในงานที่พวกเรา “ทำ” ตั้งแต่วันแรก ที่พวกเราเข้าทำงาน และ
ยังคงทำอยู่จนถึงปัจจุบัน และ ตั้งใจที่จะทำต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งในอนาคต คือ ทำ R2R อยู่
ทุกวัน ตลอดเวลา พิจารณาจาก พวกเราไม่ได้ใช้ Spinal cord ในการทำงาน แต่ใช้ Brain

Concept หลักที่ 2

งานทุกงาน ที่พวกเรา “ทำ” อยู่ในปัจจุบัน ได้รับการ “ทำ R2R” โดย พวกเรา ที่ได้ทำงานนี้มาตั้งแต่วันแรก ที่งานนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของพวกเรา ได้ทำต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้ และ ตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำต่อไป อย่างไม่สิ้นสุด จนกว่าองค์กรจะเลิกทำ

Concept หลักทั้ง 2 นี้ สมควรพัฒนาให้เป็นค่านิยมร่วม (Share Value) ที่พวกเราภาคภูมิใจ ถือเป็น “วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)” ของพวกเรา ด้วยการพัฒนาให้เป็น R2R แท้และดี (เป็น R2R2E) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของคนดี ที่มุ่งมั่นทำงานเพื่องาน และเพื่อผู้รับบริการ อย่างเสียสละ และ น่าชื่นชม มาเป็นระยะเวลาที่ยาวนานหลาย ๆ ปี ติดต่อกัน

Concept หลักดังกล่าว ได้บ่งบอกว่า พวกเราได้ร่วมมือร่วมใจกันทำ R2R มานานแล้ว ในทุกงานที่พวกเราทำอยู่ในปัจจุบัน แต่สิ่งที่ขาดไป คือ ยังไม่ได้เขียน/นำเสนอ ผลงาน R2R นั้น ให้วงการวิชาการและสาธารณะ ได้รับรู้-รับทราบ ซึ่งเป็น “จุดอ่อน” ของพวกเรา วิธีการแก้ไข คือ เขียน/นำเสนอ ผลงาน R2R ของพวกเรา บ่อยๆ จนเป็น Skills

เพื่อให้ R2R/R2R2E สามารถเกิดขึ้น โดยผู้ทำมีความสุข และ ภาคภูมิใจในผลงาน ยิ่งๆขึ้น จึงขอแนะนำเทคนิคการทำ R2R/R2R2E แบบเรียนลัด ในการเขียนและนำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E ที่เน้นการนำผลงาน R2R ที่พวกเราได้ร่วมมือร่วมใจกันทำเสร็จแล้ว มาเขียน/นำเสนอเป็นผลงานวิจัยที่ทรงคุณค่าต่อวงการวิชาการสาธารณะและเชิดชูผู้ทำงานนั้น

เทคนิคการเขียน และนำเสนอ ผลงาน R2R/R2R2E

เทคนิคการเขียนและนำเสนอผลงาน R2R/R2R2E แบบเรียนลัด สรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. ยอมรับ Concept ที่ว่า พวกเราทำ R2R ในงานของเรา มาตั้งแต่ “วันแรก” ที่พวกเราเข้ามาทำงาน ในหน่วยงาน โดยยังคงทำติดต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน และ ตั้งใจจะทำต่อไปในอนาคต อย่างไม่หยุดยั้ง
2. งาน R2R ที่พวกเราทำ เป็น Action Research เพื่อการแก้ปัญหา
3. คัดเลือกผลงานที่พวกเราทำแล้ว มีความภาคภูมิใจ และ มีความสุขเมื่อคิดถึง ที่มีคุณสมบัติของ R2R แท้และดี มาเขียนเป็นผลงาน R2R เรื่องแรกๆ
4. เขียนสาระสำคัญโดยสรุป ของผลงาน R2R ซึ่งจะนำไปสู่บทคัดย่อที่ครบถ้วน
5. เขียนบทคัดย่อผลงานวิจัย เพื่อนำไปสู่การขอแนะนำผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ
6. จัดทำ Slide การนำเสนอผลงานวิจัย ประมาณ 20 Slides ที่มีเนื้อหาสำคัญครบถ้วน

7. Present ผลงานวิจัย ในที่ประชุม ด้วย แนวคิด หลักการ และ วิธีการของ KM
8. จัดทำ “นิพนธ์ต้นฉบับ” (Original Article) ลงตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ
9. การขยายผลการทำวิจัย

การทำวิจัยโดยทั่วไป ทั้ง 7 กิจกรรมสำคัญที่กล่าวมา ถ้าเป็น Action Research เพื่อการแก้ปัญหาที่ใช้เวลา Implement 3 ปี จะใช้เวลาทำให้เป็นผลงานวิจัยประมาณ 3 ปีครึ่ง หรือ 42 เดือน แต่ถ้าใช้เทคนิคการเรียนรู้ลัดนี้ จะใช้เวลาทำเพียงไม่เกิน 6 เดือน ในผลงานเรื่องแรก (ไม่รวมระยะเวลาในการลงตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ เนื่องจากผู้วิจัยควบคุมไม่ได้) และจะใช้เวลาทยอยลงไปอีกในผลงานเรื่องต่อมา

การเขียนสาระสำคัญโดยสรุป ของผลงาน R2R/R2R2E

สาระสำคัญโดยสรุป ของผลงานวิจัย 1 เรื่อง (Paper) มี 8 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. ชื่อเรื่อง (Topic)
ทำอะไร? กับใคร? ที่ไหน? เมื่อไร? ด้วยวิธีใด?
2. ชื่อนักวิจัย (Researchers)
รวมกันไม่เกิน 6 ชื่อ (แบบแนวนวนควอเตอร์) ในกรณีที่เกิดเกิน ให้ใช้คำว่า “และคณะ” แทน
3. บทนำ (Introduction)
ความหมาย ความเป็นมา และ ความสำคัญ ของงาน และ ปัญหา ในการศึกษา/วิจัย
4. วัตถุประสงค์ (Objective)
สิ่งที่ต้องการศึกษา/วิจัย อย่างสั้น รัดกุม ได้ใจความ ควรมีน้อยๆไม่เกิน 3 ประเด็น
5. วิธีวิทยาการวิจัย (Research Methodology)
ได้แก่ แบบการวิจัย ประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง การเก็บข้อมูล การวัดผลการศึกษา/วิจัย เครื่องมือที่ใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. ผลการศึกษา/วิจัย (Results)
ผลการศึกษาที่สำคัญ รัดกุม และ ชัดเจน สอดคล้องกับ “วัตถุประสงค์”
7. สรุป และ ข้อเสนอแนะ (Conclusion & Recommendation)
สรุปสิ่งที่ได้จากการศึกษา และ ข้อเสนอแนะในการนำสิ่งที่ได้จากการศึกษา/วิจัย ครั้งนี้ ไปใช้ประโยชน์ ทั้งสำหรับพื้นที่วิจัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ สำหรับการทำวิจัยต่อไป ทั้งในเรื่องเดิมและในเรื่องใหม่
8. คำสำคัญ Key Words
ไม่เกิน 5 คำ

ตัวอย่าง แบบฟอร์ม เพื่อการเขียนสาระสำคัญโดยสรุป ของผลงาน R2R

แบบฟอร์มสรุปประเด็นเนื้อหาสำคัญ ของผลงาน R2R	
ชื่องานวิจัย	
ชื่อภาษา อังกฤษ	
ชื่อผู้วิจัย ¹ ¹ ² และ ¹	
ความเป็นมาและความสำคัญของงาน และ ปัญหาในการศึกษา/วิจัย	
งาน	เป็นงานที่สำคัญ คือ/เนื่องจาก
ปัญหาที่พบในโลก คือ.....	ปัญหาที่พบใน
ประเทศไทย คือ.....	ปัญหาที่พบในภาค..... คือ
.....	ปัญหาที่พบในจังหวัด..... คือ.....
.....	ปัญหาที่พบใน อ..... รพ..... สอ..... คือ.....
วัตถุประสงค์ของการศึกษา/วิจัย	
1.	
2.	
วิธีการศึกษา/วิจัย	
แบบการวิจัย ☐ แบบทดลอง ด้วย Designการวิจัย.....	
ประชากร คือ	จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน	คัดเลือกโดย
Intervention ที่ใช้ในการวิจัย คือ.....	
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย มี ชิ้น คือ	
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดำเนินการ ดังนี้	
ขั้นตอนการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้	
การเก็บข้อมูลการวิจัย ดำเนินการ ดังนี้	
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดำเนินการ ดังนี้	
สถิติที่ใช้	
ผลการศึกษา/วิจัย	
พบว่า	เพิ่มขึ้น (p<0.05)
.....	
.....	
.....	
การนำสิ่งที่ได้จากการศึกษา/วิจัย ครั้งนี้ ไปใช้ประโยชน์	
สำหรับพื้นที่วิจัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควร.....	
สำหรับการทำวิจัยต่อไป ควร.....	

ตัวอย่างการเขียนสาระสำคัญโดยสรุป

ชื่องานวิจัย การพัฒนารูปแบบงานบริการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก สอ.หนองเกษบ อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ ด้วยวิธีจิตอาสาและภาวะผู้นำ

A Model Development of PAP-smear screening in Nongkiap Health Center, Mounq District, Burirum Province by Humanize Health Care and Leadership

ชื่อผู้วิจัย โฉมยงค์ จิตสัตย์

ความเป็นมาและความสำคัญ ของงาน และ ปัญหา ในการศึกษา/วิจัย

งานตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกเป็นงานที่สำคัญ เนื่องจากช่วยในการลดความรุนแรงและอัตราการตายจากมะเร็งปากมดลูกของสตรี โดยต้องมีการดำเนินงานให้ครอบคลุมประชากรกลุ่มอายุ 30-65 ปีให้มากที่สุด ปัญหาที่พบในโลก คือ มีอัตราการตรวจคัดกรองต่ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา ปัญหาที่พบในประเทศไทย คือ มีอัตราการตรวจคัดกรองเพียงร้อยละ.....ปัญหาที่พบในภาค ตอ.จน. คือ มีอัตราการตรวจคัดกรองเฉลี่ยเพียงร้อยละ.....ปัญหาที่พบในจังหวัดบุรีรัมย์ คือ มีอัตราการตรวจคัดกรองเพียงร้อยละ..... ปัญหาที่พบในพื้นที่รับผิดชอบ ของสถานอนามัยหนองเกษบ อำเภอเมือง คือ มีผลการคัดกรองในปี งบ. 2549 เพียงร้อยละ 60.32 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 ที่กำหนดไว้ และพบมะเร็งระยะลุกลาม 1 ราย ผู้วิจัยจึงตั้งใจที่จะพัฒนารูปแบบงานบริการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกด้วยวิธีจิตอาสาและภาวะผู้นำ แล้วนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปดำเนินการระหว่าง 10 มกราคม 2550 - 9 มกราคม 2551 เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหมะเร็งปากมดลูกในระดับ สอ.

วัตถุประสงค์ของการศึกษา/วิจัย

- 1.เพื่อพัฒนารูปแบบใหม่ของงานตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก ที่เหมาะสมกับสถานอนามัยหนองเกษบ โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่
- 2.เพื่อเปรียบเทียบผลการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก ระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ
- 3.เพื่อพัฒนาคู่มือการนำรูปแบบใหม่ของงานตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก ไปดำเนินการในสถานอนามัยของกระทรวงสาธารณสุข

วิธีการศึกษา/วิจัย

แบบการวิจัย ☒แบบทดลอง ด้วยDesign การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research) แบบกลุ่มเดียววัดผลก่อน-หลัง การทดลอง

ประชากร คือ สตรีกลุ่มอายุ 30 35 40 45 50 55 60 และ 65 ปี ในพื้นที่รับผิดชอบของสถานอนามัยหนองเกษบ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2549 จำนวน 203 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชากรทั้งหมด ที่ไม่ปฏิเสธการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก

Intervention ที่ใช้ในการวิจัย คือ รูปแบบใหม่ของงานตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกด้วยวิธีจิตอาสาและภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย มี 4 ชิ้น คือ รูปแบบที่พัฒนาขึ้น แบบบันทึกการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก แบบบันทึกเหตุการณ์ และ กล้องถ่ายรูป

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ รูปแบบใหม่ ได้รับการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนารูปแบบ และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก และได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการได้ จาก นพ.สจ.บุรีรัมย์

ขั้นตอนการวิจัย มี 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์รูปแบบเดิมก่อนการทดลอง การสร้างรูปแบบใหม่เบื้องต้น การวัดผลการดำเนินงานก่อนการทดลอง (Pre-test) การนำรูปแบบใหม่ไปพัฒนาขึ้นไปดำเนินการ การวัดผลการดำเนินงานหลังการทดลอง (Post-test) การวิเคราะห์ผลการทดลอง และการปรับปรุงรูปแบบใหม่หลังการทดลอง

การเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลเอง โดยตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลที่เก็บทุกรายการ ก่อนส่งให้ศูนย์ข้อมูลการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดำเนินการโดยนำข้อมูลที่ได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนแล้ว ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ EpiInfo ver.6 และ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

สถิติที่ใช้จำนวนร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติไคสแควร์ที่ระดับแอลฟา 0.05

ผลการศึกษา/วิจัย

พบว่า รูปแบบใหม่ ประกอบด้วย การกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง เน้นการวางระบบงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรโดยใช้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง จัดให้มีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมในแต่ละครั้ง จึงสามารถให้บริการได้ทั้งปีและตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายได้พบปะเจ้าหน้าที่มากขึ้น เกิดความสะดวกในการรับบริการ อัตราการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกเพิ่มขึ้น 88.67% ($p < 0.001$) รูปแบบใหม่เน้นการมีส่วนร่วมของ อสม.และกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการคัดเลือกในการเข้ามาฝึกอบรมในการคัดกรองมะเร็งปากมดลูกในชุมชน โดยใช้ภาวะผู้นำและจิตอาสาเป็นตัวกระตุ้นการแสดงบทบาท ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร 7 กิจกรรม คือ การให้คำแนะนำ ปรีกษา เชิญชวนสตรีกลุ่มเป้าหมายให้มารับบริการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก; การวางแผนล่วงหน้าในการดำเนินงาน; การประสานงานกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข; การรับ-ส่งกลุ่มเป้าหมายเข้ารับบริการ; การแจ้งผลการตรวจแก่กลุ่มเป้าหมาย; การติดตาม/แจ้งญาติ/กลุ่มเป้าหมายที่ไปทำงานต่างจังหวัด; และการร่วมเยี่ยมบ้านพร้อมเจ้าหน้าที่ สรุปได้ว่ารูปแบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่ดีและเหมาะสมกับสถานีนามัย ที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและมีภาระงานมาก เนื่องจากได้พัฒนาขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในลักษณะเครือข่าย อย่างเหมาะสมกับวิถีชีวิตของประชาชนในแต่ละฤดูกาล มีการทำงานเป็นทีมที่ดี เป็นที่ยอมรับจากทีมนิเทศงานระดับอำเภอ จากการที่มีวิวัฒนาการในการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องนานกว่า 5 ปี ด้วยความเสียสละและความทุ่มเทของ จนท.สถานีนามัย; ได้จัดทำคู่มือการนำรูปแบบใหม่ของงานตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกไปดำเนินการในสถานีนามัยของกระทรวงสาธารณสุข โดยระบุสิ่งสำคัญและข้อควรระวังใน

แต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เน้นการประยุกต์/ขยายผลโดยใช้พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายเป็นศูนย์กลาง ด้วยการพัฒนาแบบองค์รวมอย่างต่อเนื่องสู่ความยั่งยืน อย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์สุขของผู้ป่วย ประชาชน และ เกิดผลดีต่อประเทศชาติ

การนำสิ่งที่ได้จากการศึกษา/วิจัย ครั้งนี้ ไปใช้ประโยชน์

สำหรับพื้นที่วิจัย ควรพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนเป็นตัวแบบ (Role model) ที่ดีเยี่ยมระดับประเทศ อย่างยั่งยืน

สำหรับหน่วยงานบริหารพื้นที่วิจัย คือ สสจ.บุรีรัมย์ สามารถส่งเสริม สนับสนุน เผยแพร่ ต่อยอด และขยายผล ให้ทั่วทั้งจังหวัด อย่างรวดเร็ว มั่นคง และ มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้นไป ด้วยแนวคิด หลักการ และวิธีการ ของ KM ที่สมบูรณ์แบบ นำไปสู่การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยนี้ และผลงานวิชาการที่จะพัฒนาต่อไป ทั้งในระดับชาติ และ ระดับนานาชาติ

สำหรับผู้สนใจ ควรศึกษาแนวคิด หลักการ และ วิธีการ จากคู่มือการนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการ ให้เข้าใจถ่องแท้ ก่อนนำไปประยุกต์ในบริบท (Context) ของตน

สำหรับการทำวิจัยต่อไป ควรทำวิจัยในเรื่องนี้ต่อไปตามแนวทางของ R2R แต่ ที่มีการวัดผลอย่างครบถ้วนทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน ด้านเวลาและแรงงานที่ใช้ ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ ด้านเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับความคุ้มค่าของการดำเนินงาน พร้อมทั้งได้เสนอแนะให้ขยายผลไปยังงานตามภารกิจอื่นๆ อย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ยิ่งๆขึ้น

คำสำคัญ: มะเร็งปากมดลูก/งานประจำสู่วิจัย/จิตอาสา/การพัฒนารูปแบบ/การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง

Key words: CA cervix, R2R, Humanize health care, Model development, Experimental Development Research

ตัวอย่าง การเขียนสาระสำคัญโดยสรุป ของผลงาน R2R ตามแนวทางของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.)

ชื่องานวิจัย: การพัฒนาระบบบริการในการดูแลผู้ป่วยเบาหวานโดยแนวคิด Lean

ชื่อผู้วิจัย: สุวัฒน์ ธนกรนุวัฒน์, เนาวรัตน์ สุ่มดีป, กรุณา ตรีผล, จิรกัญญา ชื่นใจ, สุภาภรณ์ ลามอ, ทิพวรรณ มุสิก, และคณะ

สรุปสาระสำคัญ

ที่มาของปัญหาวิจัย: องค์การอนามัยโลกได้ประมาณการว่า ผู้ป่วยเบาหวานทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นจาก 220 ล้านคนในปี2543 เป็น 333ล้านคนในปี2568 ในรอบ10ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีผู้ป่วยเบาหวานเข้ารับบริการในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพิ่มขึ้นถึง4เท่า โรงพยาบาลเสนาให้เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา ให้บริการผู้ป่วยเบาหวานโดยเฉลี่ย 180-200 รายต่อวัน จากการรวบรวมข้อมูลปีงบประมาณ 2551พบว่า ระยะเวลารอคอยทั้งหมดเฉลี่ยนานถึง258นาทีต่อคนต่อครั้ง ผู้ป่วยร้อยละ 67.02 ไม่สามารถควบคุมระดับน้ำตาลให้อยู่ในระดับ 80 - 130 มิลลิกรัมต่อเดซิลิตรได้ ดังนั้น ในเดือนตุลาคม 2551

แผนกผู้ป่วยนอก จึงได้มีการนำแนวคิด และหลักการของ Lean มาใช้พัฒนาระบบบริการผู้ป่วยเบาหวาน โดยได้รับการสนับสนุนจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(FTPT), สถาบัน APO และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) มีการดำเนินงานต่อเนื่อง 2 โครงการ โดยโครงการแรกเป็นการลดระยะเวลารอคอยของผู้ป่วย และโครงการที่สองเป็นการให้ความรู้และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ป่วยเพื่อนำไปสู่การเกิดสายธารแห่งความสุขของผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย: เพื่อพัฒนาระบบบริการในการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน ตามแนวคิด และหลักการของ Lean โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ และเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ก่อน กับ หลัง การนำระบบบริการที่พัฒนาขึ้น มาดำเนินการ

ระเบียบวิธีวิจัย: การวิจัยพัฒนาเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว วัดก่อน-หลัง การทดลองนาระบบบริการที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองในคลินิกเบาหวานของโรงพยาบาลเสาให้เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา กลุ่มตัวอย่างคือ จำนวนครั้งของการมารับบริการของผู้ป่วยเบาหวานในเขตอำเภอเสาให้ทั้งหมด 724 คน รวม 4,910 ครั้ง ระหว่างเดือน ตุลาคม 2551 ถึง กันยายน 2552 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างก่อนกับหลังการพัฒนา ด้วยค่าสถิติไคสแควร์ ที่ระดับแอลฟา 0.05 โดยใช้โปรแกรม Epi Info Version 3.5.1

ผลการวิจัย: พบว่าสามารถลดระยะเวลารอคอยเฉลี่ยต่อคนต่อครั้ง จาก 258 นาที เหลือ 196 นาที คิดเป็นร้อยละ 57 ($p < 0.001$) ระยะเวลารอคอยแพทย์ลดลงจากเดิม 72 นาทีเป็น 30 นาที ผู้ป่วยสามารถควบคุมระดับน้ำตาลให้อยู่ในระดับ 80-130 มิลลิกรัมต่อเดซิลิตรเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 32.98 เป็นร้อยละ 43.49 สัดส่วนของเวลาที่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 7.8 เป็นร้อยละ 21.7 และร้อยละ 40 ในโครงการแรกและโครงการที่สองตามลำดับ ระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 81 เป็นร้อยละ 88 และร้อยละ 90.52 ตามลำดับ ระบบบริการที่พัฒนาขึ้น ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากทีมงานสหสาขาวิชาชีพ คือ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในโรงพยาบาล เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในเครือข่ายสถานบริการปฐมภูมิ ผู้ป่วยเบาหวาน และ ญาติ กิจกรรมสำคัญ คือ การจัดให้มีการเจาะเลือดตรวจน้ำตาลที่สถานบริการปฐมภูมิใกล้บ้านล่วงหน้าก่อนถึงวันนัด 1 วัน มีระบบนัดแบบกระจายทั้งวัน ในคลินิกเบาหวาน แบ่งเป็นช่วงเวลาละ 1 ชั่วโมง เริ่มตั้งแต่ 9.00 – 12.00 น และ 13.00-15.00 น. โดยในแต่ละช่วงเวลาจะนัดผู้ป่วย 30 คน มีกระบวนการให้ความรู้ และเสริมพลังอำนาจโดยการทำกลุ่มมิตรภาพบำบัด ด้วยกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน ในผู้ป่วยเบาหวานที่มีระดับน้ำตาลในเลือดสูงกว่า 160 มิลลิกรัมต่อเดซิลิตร รวมทั้งให้ผู้ป่วยและญาติ ได้รับความรู้เรื่องเบาหวานจากทีมสหสาขาวิชาชีพในโรงพยาบาลและเจ้าหน้าที่ในสถานบริการปฐมภูมิ และ ได้รับการตรวจเท้าอย่างสม่ำเสมอ

การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในงานตามภารกิจ: ทำให้การดูแลผู้ป่วยเบาหวานดีขึ้นอย่างรอบด้าน ได้แก่ การดูแลผู้ป่วยได้รวดเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น และค่าใช้จ่ายด้านยาลดลง สามารถนำไปเผยแพร่ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนกับโรงพยาบาลอื่นๆ ตามแนวทางของการจัดการความรู้ เพื่อร่วมกันค้นหาและริเริ่มแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ในการพัฒนางานของสถานบริการ ให้ดีและกว้างขวางยิ่งขึ้น

บทเรียนที่ได้รับ: ได้ประสบการณ์จากทีมงานสหสาขาวิชาชีพ ในการทำงานร่วมกัน ของโรงพยาบาลอำเภอ รพ.สต. และ ผู้ป่วยพร้อมครอบครัว อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานทางวิชาการ

แผนงานต่อไป ควรหาโอกาสที่จะลดความสูญเสียในการดูแลผู้ป่วย ลดค่าใช้จ่ายของผู้ป่วย และควรวัดเวลาและต้นทุนของสถานบริการปฐมภูมิใกล้บ้านด้วย ควรให้ครอบครัวและชุมชนมีส่วนร่วมมากขึ้นเช่นญาติผู้ป่วยผู้นำท้องถิ่นหรืออาสาสมัครสาธารณสุข เน้นความร่วมมือของผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ:ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำงานโดยใช้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ด้วยกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ให้งานสำเร็จซึ่งกันและกัน ทั้งในโรงพยาบาลเสาไห้เฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในเครือข่ายสถานบริการปฐมภูมิของอำเภอเสาไห้ทุกแห่ง การสนับสนุนที่ได้รับจากผู้บริหาร/หน่วยงาน/องค์กร: ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดเวทีวิชาการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสนับสนุนบุคลากรโดยให้ออกโอกาสในการพัฒนาและดำเนินงาน; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบัน APO และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ให้คำแนะนำ จัดอบรม ติดตามประเมินผล และ สนับสนุนการปรับปรุง/พัฒนา อย่างต่อเนื่อง

การจัดทำ Slide การนำเสนอผลงานวิจัย ในเวทีวิชาการ

ประมาณ 20 Slides ที่มีเนื้อหาสำคัญของผลงานวิจัย อย่างครบถ้วน 18 ประเด็น คือ

1. Slide เปิดตัวการนำเสนอ เพื่อสร้างความประทับใจตั้งแต่เริ่มต้น
2. ชื่อเรื่อง และ ชื่อผู้วิจัย
3. บทนำ (ความหมาย ความเป็นมา ความสำคัญ และ ปัญหา)
4. วัตถุประสงค์
5. แบบการวิจัย
6. สิ่งที่ใช้ในการทดลอง
7. พื้นที่วิจัย
8. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
9. ขั้นตอนและวิธีการ
10. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย และผลการวิจัย
11. การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
12. ผลการวิจัย
13. อภิปรายผลการวิจัย
14. ข้อเสนอแนะ ในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
15. สรุป สิ่งสำคัญที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้
16. กิตติกรรมประกาศ
17. ภาพประกอบ (เพิ่มความเข้าใจ)
18. Slide จบการนำเสนอ

ขอเสนอ Slide Template ในการนำเสนอผลงานวิจัย ในเวทีวิชาการทั่วไป เพื่อเป็นแนวทาง และตัวอย่าง ในการจัดทำ ดังนี้

 Slide เปิด (ตัว)	การพัฒนางาน..... โรงพยาบาล..... พ.ศ.2552-2555 ด้วยวิธี..... AN IMPROVEMENT OF HOSPITAL 2009-2012, BY โดย และคณะ	ความเป็นมาและความสำคัญ 1. 2. 3. (เอกสารอ้างอิง.....)																																								
วัตถุประสงค์การวิจัย 1.เพื่อพัฒนา รูปแบบการดำเนินงาน โดยใช้ 2.เพื่อเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงาน..... ระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ	Research Design วิจัยพัฒนาเชิงทดลอง แบบกลุ่มเดียว วัดผล ก่อน-หลัง การทดลองหลายครั้ง (Experimental Development Research, one group Pre-test and Post-Test, Time series Design) สิ่งที่ใช้ในการทดลอง คือ รูปแบบการดำเนินงานโดยใช้..... ที่พัฒนามาขึ้น โดยมีการปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะตามข้อเสนอแนะ จากการนำผลการบริหารแบบมีส่วนรวมมาประยุกต์ นำไปทดลอง ที่.....โรงพยาบาล..... ระหว่างวันที่.....ถึง.....	Population and Samples คือ การดำเนินงานให้บริการ..... ใน..... ของพื้นที่ทดลอง จำนวน ครั้ง และพยาบาลวิชาชีพ.... ใน.....ของพื้นที่ทดลอง จำนวน คน ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง																																								
Research Instruments 1. แบบบันทึกข้อมูลการดำเนินงาน 2. แบบบันทึก..... 3. แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง กับงาน..... 4. แบบบันทึกเหตุการณ์ ที่มีผลต่อการ ดำเนินงาน..... 5. แบบบันทึกการประชุมผู้เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงาน..... 6. แบบสังเกตสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงาน 7. กล้องถ่ายรูป	ขั้นตอน และ วิธีการ ในการสร้างและพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานใหม่ ในแต่ละวงจร (Cycle) สรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ระบบงาน/วิธีการเดิม ในการดำเนินงาน..... ร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่ 2 กำหนดระบบงาน/วิธีการใหม่ เริ่มต้น โดยการนำทฤษฎีและ หลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ ในการปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงาน..... ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ทดลอง และ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ขั้นตอน และ วิธีการ (ต่อ) ขั้นตอนที่ 3 นำระบบงาน/วิธีการ ใหม่ เริ่มต้น ที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ โดยมีการทบทวน ติดตาม ประเมิน ผลการดำเนิน และ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นระยะๆ แล้วนำผลที่ได้ มาปรับปรุง ระบบงาน/วิธีการ กระบวนการ และ วิธีปฏิบัติ ในการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน ด้วยการนำข้อมูลทั้งหลาย จากขั้นตอนที่ 1-3 มารวบรวม วิเคราะห์ และ สรุป เป็นรูปแบบใหม่ของ การดำเนินงาน..... ที่ได้ผ่านการนำไปใช้จริงในพื้นที่ทดลองแล้ว ที่เป็นผลของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1																																								
การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ Descriptive Statistics และ Content Analysis	ผลการวิจัย สรุป เป็น 2 ส่วน คือ 1. ลักษณะของรูปแบบ.....ที่พัฒนาขึ้น 2. ผลการเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นไป ดำเนินการ	1.ลักษณะของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น เปรียบเทียบกับรูปแบบเดิม รูปแบบเดิม รูปแบบใหม่ 1.แบบฟอร์มรายการปัญหา (focus list) แบบบันทึกทางการพยาบาล บันทึกความก้าวหน้าของผู้ป่วย 2.รูปแบบการบันทึก เป็นแบบบรรยาย เขียน ต่อเนื่องกัน เป็นตาราง 1.แบบฟอร์มบันทึก focus และ Goal/outcome 2.บันทึก focus และส่วน รายละเอียด Assessment (A) Intervention (I) และ Evaluation (E)																																								
เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงาน ปี 2552-2555 <table border="1"> <thead> <tr> <th>ผลการดำเนินงาน</th> <th>2552</th> <th>2553</th> <th>2554</th> <th>2555</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. ปริมาณงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. คุณภาพงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. เวลา/แรงงาน ที่ใช้ในการดำเนินงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. สัมพันธภาพในการดำเนินงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. ผลได้ของการดำเนินงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ผลการดำเนินงาน	2552	2553	2554	2555	1. ปริมาณงาน					2. คุณภาพงาน					3. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง					4. เวลา/แรงงาน ที่ใช้ในการดำเนินงาน					5. สัมพันธภาพในการดำเนินงาน					6. ผลได้ของการดำเนินงาน					7. ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน					สรุปผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน ของงาน..... ตามรูปแบบใหม่ ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น "ดีกว่า" ผลการดำเนินงาน ตามรูปแบบเดิม คือ 1.คุณภาพสูงขึ้น 2.ใช้เวลาในการดำเนินงาน น้อยลง 3.ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ มากขึ้น	อภิปรายผลการวิจัย รูปแบบงานใหม่ ที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ที่ดี มีระบบงาน/วิธีการ ที่เหมาะสม กับโรงพยาบาล ที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและมีการขาดแคลน เนื่องจาก 1.ได้พัฒนาขึ้นด้วยความร่วมมือ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการทำงานเป็นทีมอย่างจริงจัง เป็นทีมแบบ จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เป็นการรบกวนนักปฏิบัติในการ โดยผู้เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ แนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนา ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาแบบ จากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ก่อภาระใดๆสูงสุด (Source: Tofani, 2548)
ผลการดำเนินงาน	2552	2553	2554	2555																																						
1. ปริมาณงาน																																										
2. คุณภาพงาน																																										
3. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง																																										
4. เวลา/แรงงาน ที่ใช้ในการดำเนินงาน																																										
5. สัมพันธภาพในการดำเนินงาน																																										
6. ผลได้ของการดำเนินงาน																																										
7. ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน																																										

ข้อเสนอแนะทั่วไป ควรนำแนวคิด แนวทาง และ วิธีการ ที่ได้ดำเนินการในการวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นบทเรียนตัวอย่างของการพัฒนา ที่ไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากร งาน หน่วยงาน องค์กร ต่างๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความมั่นคง และ ยั่งยืน ยิ่งๆขึ้น	ข้อเสนอแนะเฉพาะ 1.สำหรับพื้นที่วิจัย คือ โรงพยาบาล..... 2.สำหรับ สสจ..... 3.สำหรับกระทรวงสาธารณสุข 4.สำหรับผู้สนใจ	ข้อเสนอแนะ ในการทำวิจัยต่อไป การทำวิจัยในเรื่องเดิม ดร..... การทำวิจัยในเรื่องใหม่ ดร.....						
กิตติกรรมประกาศ ขอขอบพระคุณ นพ. ผู้อำนวยการ รพ..... หัวหน้าพยาบาล รพ..... หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ของหอผู้ป่วย..... ผู้ป่วยและญาติ ที่เป็นผู้ให้ข้อมูล	รูปภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน <table border="1"> <tr> <td>ภาพก่อนพัฒนา</td> <td>ภาพการพัฒนาปี๑</td> <td>ภาพการพัฒนาปี๒</td> </tr> <tr> <td>ภาพการพัฒนาปี๓</td> <td>ภาพผลการวิจัย</td> <td>ภาพประกอบอื่น</td> </tr> </table>	ภาพก่อนพัฒนา	ภาพการพัฒนาปี๑	ภาพการพัฒนาปี๒	ภาพการพัฒนาปี๓	ภาพผลการวิจัย	ภาพประกอบอื่น	 Slide จบ
ภาพก่อนพัฒนา	ภาพการพัฒนาปี๑	ภาพการพัฒนาปี๒						
ภาพการพัฒนาปี๓	ภาพผลการวิจัย	ภาพประกอบอื่น						

การเขียนบทคัดย่อผลงานวิจัย

บทคัดย่อผลงานวิจัย (Abstract) คือ เอกสารสรุปเนื้อหาสำคัญของผลงานวิจัย 1 Paper ที่เราต้องการนำเสนอในวงการวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านนั้น จึงจำเป็นที่ผู้วิจัย ต้อง ฝึกฝนให้สามารถเขียนได้อย่างถูกต้องและถูกใจ ผู้พิจารณาคัดเลือกผลงานวิจัย เพื่อให้ได้รับการคัดเลือกขึ้นนำเสนอในเวทีวิชาการนั้น

ประเด็นสำคัญของบทคัดย่อผลงานวิจัย ได้แก่

1. ชื่อเรื่อง (Topic) ต้องกระชับรัด โดดเด่น น่าสนใจ สื่อความหมาย และ สอดคล้องกับ วงการ/เวที ทางวิชาการ ที่จัดให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยนั้นๆ
2. ชื่อนักวิจัย (Researchers) ถ้ามี Big name ในวงการทางวิชาการของเรื่องนั้น จะ ช่วยให้การได้รับการพิจารณามากขึ้น
3. บทนำ (Introduction) เน้นความสำคัญของเรื่องที่วิจัย และ ปัญหาวิจัย
4. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับชื่อเรื่อง
5. ระเบียบวิธีวิจัย/วิธีวิทยาการวิจัย (Research Methodology) ที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ มี คุณภาพดี และไม่มีประเด็นที่จะก่อให้เกิดผู้พิจารณาเกิดความสงสัย จึงควรเขียนให้สั้นที่สุด
6. ผลการศึกษา (Results) ที่สำคัญ โดดเด่น ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และมี New Knowledge ให้กับวงการวิชาการ
7. สรุป และ ข้อเสนอแนะ (Conclusion & Recommendation) ที่เกิดประโยชน์มาก ใน วงกว้าง และ หลากหลาย ทั้งต่อวงการวิชาการ ต่อกลุ่มเป้าหมาย และต่อสาธารณะ
8. จำนวนคำ ไม่เกินข้อกำหนดของเวทีวิชาการ หรือของวารสาร

ตัวอย่าง

การพัฒนาระบบบริการในการดูแลผู้ป่วยเบาหวานโดยแนวคิด Lean

สุวัฒน์ ชนกรวัฒน์ เนาวัฒน์ สุ่มดี๊ป กรุณา ตรีผล จิรภัญญา ชื่นใจ สุภาภรณ์ ลามอ

ชนัญมาศ ไกญจนาวรรณ และคณะ

ผู้ป่วยเบาหวานทั่วโลกจะเพิ่มเป็น 333 ล้านคนในปี 2568 ประเทศไทยมีผู้ป่วยเบาหวานเข้ารับบริการในโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น4เท่าใน10ปี รพ.เสนาให้เฉลิมพระเกียรติ80 พรรษา ให้บริการผู้ป่วยเบาหวาน180-200รายต่อวัน ในปี2551 มีระยะเวลารอคอยทั้งหมดเฉลี่ย 258 นาที/คน/ครั้ง ร้อยละ67.02 ไม่สามารถควบคุมระดับน้ำตาลได้ จึงนำแนวคิดและหลักการของ Lean มาใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน เป็นวิจัยพัฒนาเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียววัดก่อน-หลังการทดลอง กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนการมารับบริการของผู้ป่วยเบาหวานในเขตอำเภอเสนาให้ ระหว่างเดือนตุลาคม2551 ถึง กันยายน 2552 ทั้งหมด 724คน รวม 4,910ครั้ง เปรียบเทียบผลระหว่างก่อนกับหลังการพัฒนา ด้วยค่าสถิติพรรณนาและค่าไคสแควร์ ที่แอลฟา 0.05 พบว่า สามารถลดระยะเวลารอคอยเฉลี่ยจาก258นาที เหลือ196นาที ($p<0.001$) ระยะเวลารอคอยแพทย์ลดลงจาก72นาทีเป็น30นาที ผู้ป่วยสามารถควบคุมระดับน้ำตาลได้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 32.98 เป็น 43.49 สัดส่วนของเวลาที่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 7.8 เป็น 40 ความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 81 เป็น 90.52 ระบบบริการที่พัฒนาขึ้น ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทีมงานสหสาขาวิชาชีพ และผู้เกี่ยวข้องในโรงพยาบาล ในเครือข่ายสถานบริการปฐมภูมิ ผู้ป่วยเบาหวานและญาติ มีการเจาะเลือดที่สถานบริการใกล้บ้านล่วงหน้า1วัน มีระบบนัดแบบกระจายทั่ววัน ตั้งแต่ 9-15 น.ช่วงละ 1 ชั่วโมง / ผู้ป่วย 30 คน มีการเสริมพลังอำนาจโดยกลุ่มมิตรภาพบำบัดด้วยกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน ได้นำไปเผยแพร่ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนกับ รพ.อื่นๆแล้ว

การนำเสนอผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ

ผลงานวิจัย ที่จะได้รับการคัดเลือกขึ้นนำเสนอในเวทีวิชาการ ต้องเขียนบทคัดย่อผลงานวิจัย (Abstract) ได้ดี ตามความต้องการของเวทีวิชาการ และ ส่งบทคัดย่อ และเอกสาร/ข้อมูล ถูกต้องและครบถ้วน ตามข้อกำหนด และระยะเวลา ของเวทีวิชาการ ซึ่งบางครั้ง ต้องส่ง Paper วิจัย 10-15 หน้า ด้วย เพื่อประกอบการพิจารณา แต่ถ้าผู้วิจัยต้องการที่จะนำผลงานวิจัยนี้ ไปลงตีพิมพ์ในวารสาร ก็สามารถแจ้งความจำนงค์ได้ว่า ขอนำเสนอ และ ให้ลง Abstract ใน Proceeding ของการประชุม เท่านั้น

การนำเสนอผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ แบ่งเป็นการนำเสนอด้วยวาจา (Oral Presentation) และ การนำเสนอด้วยโปสเตอร์ (Poster Presentation) ผู้วิจัยต้องเตรียมนำเสนอผลงานวิจัยตามข้อกำหนดของเวทีวิชาการ ด้วยการจัดทำ Slide power point หรือ Poster ที่มีคุณภาพดีเยี่ยม และ ช้อม Presentation จนคล่องแคล่ว มั่นใจ และ Smart ในการนำเสนอผลงานวิจัย อย่างมีความสุข และได้ประโยชน์คุ้มค่า

ข้อแนะนำในการนำเสนอผลงานวิจัยด้วยวาจา (Oral Presentation)

1. เตรียมผลงานวิจัยที่จะนำเสนอ ให้ครบถ้วนและถูกต้อง ตามข้อกำหนดของเวทีวิชาการ อย่างเคร่งครัด ทุกประเด็น
 2. จัดทำ Slide power point นำเสนอผลงานวิจัย ให้มีเนื้อหาสำคัญของผลงานวิจัยอย่างครบถ้วน ตามมาตรฐานทางวิชาการและข้อกำหนดของเวทีวิชาการ และ เป็น Slide ที่มีความสวยงาม กระชับ และ มีการเรียงลำดับเนื้อหาที่ดี
 3. เตรียมการนำเสนอผลงานวิจัย ด้วยการช้อมนำเสนอหลายๆครั้ง (ไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง) จนคล่องแคล่ว สง่างาม ตามข้อกำหนดของเวทีวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การควบคุมเวลาที่ใช้ ไม่ให้เกินเวลาที่กำหนด อย่างเด็ดขาด
 4. ตรวจสอบการนำเสนอผลงานวิจัย ก่อนการนำเสนอจริง เพื่อให้มั่นใจว่า Slide ที่จะนำเสนอ นั้น ไม่เพี้ยนจากต้นฉบับ อันเนื่องมาจากการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ต่างกัน
 5. ไปถึงห้องนำเสนอผลงานวิจัย ก่อนเวลาที่จะนำเสนอจริงไม่น้อยกว่า 30 นาที เพื่อให้มั่นใจว่าไปทันเวลา รวมทั้งทราบบรรยากาศของสถานที่นำเสนอ นั้น ถ้านำเสนอเป็นลำดับหลังๆ ให้ไปตั้งแต่คนนำเสนอลำดับแรกๆ เพื่อให้ได้ความรู้จากผลงานวิจัยเรื่องอื่นๆ และ ทราบ Style การซักถามของคณะกรรมการพิจารณาผลงานวิจัย
 6. นำเสนอผลงานวิจัย ด้วยความมั่นใจ ให้ประทับใจผู้ฟัง และ กรรมการ โดยต้องไม่เกินเวลาที่กำหนด รวมทั้งต้องไม่ “อ่าน Slide” ให้ผู้ฟัง (อ่านทุกตัวอักษรใน Slide)
 7. รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และ ข้อคำถาม ของกรรมการและผู้ฟัง ด้วยความตั้งใจและเคารพ อย่างจริงใจ
 8. ตอบข้อซักถามโดยไม่เอาสีข้างเข้าถู (มัว ตะแบง) มี Evident based ทุกประเด็น
- เกณฑ์การให้คะแนน ในการนำเสนอผลงานวิจัยด้วยวาจา
- มี 9 ประเด็น น้ำหนัก (Weight) รวม = 10 ดังนี้
1. บทคัดย่อ (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 1.1 ความครบถ้วน ตามมาตรฐานทางวิชาการและข้อกำหนดของเวทีวิชาการ

- 1.2 ความกระชับ
- 1.3 สำนวน ภาษา
2. เนื้อหาทั้งหมดของผลงานวิจัยโดยรวม (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 2.1 ความครบถ้วน ตามมาตรฐานทางวิชาการและข้อกำหนดของเวทีวิชาการ
 - 2.2 ความกระชับ
 - 2.3 สำนวน ภาษา
3. Slide Power point (น้ำหนัก=1)
 - 3.1 ความสวยงาม
 - 3.2 ความชัดเจน
 - 3.3 สำนวน ภาษา มีความโดดเด่น สร้างสรรค์
4. เทคนิค/วิธีการ ในการนำเสนอ ได้อย่างชัดเจน น่าฟัง (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 4.1 เนื้อหาสาระที่นำเสนอ
 - 4.2 ความชัดเจนและความต่อเนื่อง
 - 4.3 ความโดดเด่น สร้างสรรค์
5. ผลการวิจัย (น้ำหนัก=1.5 คือ 1.5 เท่าของข้อทั่วไป) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 5.1 ความตรงและครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย
 - 5.2 ความชัดเจน
 - 5.3 ความรู้ใหม่ ความโดดเด่น
6. การอภิปรายผลการวิจัย (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 6.1 ความถูกต้อง ครบถ้วน
 - 6.2 ความชัดเจนสร้างสรรค์
 - 6.3 เอกสาร/ข้อมูล ที่นำมาใช้อ้างอิง
7. ข้อเสนอแนะ (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้
 - 7.1 ความถูกต้อง ครบถ้วน
 - 7.2 ความชัดเจนสร้างสรรค์
 - 7.3 ความเป็นไปได้
8. ประโยชน์ที่ได้รับ “ทันทีจากการฟังการนำเสนอ” (น้ำหนัก=1) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

8.1 ได้แรงบันดาลใจ

8.2 ได้ความชัดเจน ความคิดสร้างสรรค์

8.3 ได้องค์ความรู้ใหม่

9. ประโยชน์และคุณค่าของผลงานวิจัย ต่อผู้ป่วย/ประชาชน/ประเทศชาติ/วิชาการ (น้ำหนัก=1.5) โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

9.1 ที่ได้รับ / เกิดขึ้น แล้ว

9.2 ในเชิงพาณิชย์

9.3 ในระยะยาว

การให้คะแนน ในแต่ละประเด็น

พิจารณาจากเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งยาก อาทิเช่น กรณีคะแนนเต็ม = 10 จะให้คะแนนในประเด็นนั้น จำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ถ้าประเด็นนั้น ดี หรือ มี ในระดับเล็กน้อย จะให้คะแนน = 1 - 2
2. ถ้า ดี หรือ มี ในระดับชัดเจนขึ้น จะให้คะแนน = 3 - 4
3. ถ้า ดี หรือ มี ในระดับทั่วไปที่ยอมรับกัน จะให้คะแนน = 5 - 6 ซึ่งผู้ให้ ควรรู้
4. ถ้า ดี หรือ มี มากกว่าระดับทั่วไป จะให้คะแนน = 7 - 8
5. ถ้า ดี หรือ มี มากชัดเจน จนถือเป็นแบบอย่างได้ จะให้คะแนน = 9 - 10

การเขียนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ของการทำวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ได้ให้ความเห็นกับผู้เขียนเมื่อปี 2548 ว่า งานวิจัยใดก็ตาม ทำเสร็จแล้ว ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ เปรียบเสมือนไม่ได้ทำ

ขอเสนอ 3 ตัวอย่าง ของการเขียน นิพนธ์ต้นฉบับ (Original Article) ดังนี้

ตัวอย่างที่ 1

การพัฒนางานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่ายหอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ

โรงพยาบาลราชวิถี พ.ศ.2549

จุไรรัตน์ แยมพลอย* สมชาติ โตรักษา¹ สุปรียา ณะมัย² และ พีระ ครีกครั้นจิตร**

* หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

¹ ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

² โรงพยาบาลราชวิถี กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

บทคัดย่อ

การให้คำแนะนำผู้ป่วยก่อนจำหน่ายเป็นกิจกรรมการพยาบาลที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากสามารถช่วยลดระยะเวลาอยู่โรงพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ตลอดจนลดอัตราการเข้าโรงพยาบาลซ้ำในผู้ป่วยโรคเรื้อรัง เป็นผลดีต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้ป่วย ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม การวิจัยพัฒนาเชิงทดลองแบบสองกลุ่มวัดก่อน-หลังการทดลองนี้ ได้นำหลักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ในการพัฒนารูปแบบใหม่ของการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ นำไปทดลองที่หอผู้ป่วยสามัญตลกระดมหัวใจ รพ.ราชวิถี ในช่วง 1 ส.ค. ถึง 31 ต.ค.2550 โดยให้หอผู้ป่วยตลกระดมทางเดินปัสสาวะ รพ.ราชวิถี เป็นกลุ่มควบคุม ประชากร คือ “งาน” การให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่ายรวม 30 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น รวมทั้งสิ้น 128 คน ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง วัดผลการดำเนินงาน ด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาในการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการ ด้วยแบบบันทึกกิจกรรม แบบสอบถามความพึงพอใจสำหรับผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย ผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร และแบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น รวม 9 ชุด เปรียบเทียบผลระหว่างก่อนกับหลังการพัฒนารูปแบบใหม่ไปดำเนินการด้วยค่าสถิติพรรณนา ค่าสถิติไคสแควร์ แพร์รี่ วิลค็อกซัน แมนวิทย์นัย และค่าสถิติที ที่แอลฟา 0.05 พบว่า หลังการทดลอง ปริมาณงานต่อแรงงานที่ใช้เพิ่มขึ้น ($p=0.018$) ปริมาณงานต่อค่าแรงที่ใช้เพิ่มขึ้น ($p=0.002$) คุณภาพของการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานประจำวันเพิ่มขึ้น ($p<0.001$) คุณภาพของการเตรียมความพร้อมก่อนการให้ข้อมูลผู้ป่วยเพิ่มขึ้น ($p<0.001$) ระยะเวลาที่ใช้ในการให้บริการและการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนกลับบ้าน ลดลง ($p=0.043$ และ $p=0.018$) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น ($p<0.001$) และต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการลดลง ($p=0.002$) สรุปได้ว่า รูปแบบใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นดีกว่ารูปแบบเดิม เนื่องจากมีวิธีการพัฒนารูปแบบที่ดี จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์รูปแบบเดิม การพัฒนารูปแบบใหม่เบื้องต้น การทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ และการสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ ทำให้ได้ระบบงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีวิธีการนำรูปแบบไปดำเนินการที่เป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานด้วยหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีวิธีปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรง่ายต่อการปฏิบัติ มีการเตรียมสื่อการสอนเอกสารและสถานที่ที่ดี มีการติดตามประเมินผลที่ดีและนำผลไปพัฒนารูปแบบขณะดำเนินการเป็นระยะๆ ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน เสนอแนะให้พัฒนาต่อไปให้ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จนเป็นรูปแบบตัวอย่าง โดยใช้แนวทางของการทำงานตามภารกิจให้เป็นงานวิจัย รวมทั้งควรนำไปประยุกต์และขยายผลอย่างกว้างขวาง ทั้งในหน่วยงานของ รพ.ราชวิถี และโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ/การให้ข้อมูลผู้ป่วย/แผนการจำหน่ายผู้ป่วย/วิจัยพัฒนาเชิงทดลอง/งานประจำสูการวิจัย

**A DEVELOPMENT OF PATIENT'S EDUCATION BEFORE DISCHARGE IN
CARDIOVASCULAR SURGICAL UNIT, RAJAVITHI HOSPITAL, THAILAND, 2006**

Churairat Yamploy* Somchart Torugsa Supreecha Tanamai†† Preera Krugkruenjit****

Abstract

Patient's education service before discharge is one of the essential nursing tasks. Its effect can be led to decrease hospital's length of stay, hospital's care cost, and also decrease hospital's readmitting rate in chronic disease patients. This Experimental Development Research, two group pre-test and post-test design aimed to improve patient's education service before discharge by using only the existing resources. The new working model in patient's education service before discharge was developed and was implemented in Cardiovascular Surgical Unit, Rajavithi Hospital (1,224 beds tertiary government hospital) during Aug. 1, 2006 to Oct. 31, 2006. The Nephrology Surgical Unit, Rajavithi Hospital

* Master of Science (Public Health) Major in Hospital Administration Program, Mahidol University

** Department of Public Health Administration, Faculty of Public Health, Mahidol University

†† Cardiovascular Surgical Unit, Rajavithi Hospital, Department of Medical Services

which was similar to the experiment area was selected to be the control area. The main populations were 30 numbers of discharge and 128 persons who responded the questionnaires. Sampling techniques were census. The model implementation outputs in quantity, quality, time-consumed, satisfaction of concerning persons and unit cost were measured by 9 research instruments which developed by the researcher. Comparision the outputs between pre and post implementation of the new working model both in the experimental area and in the control area, and also between the experimental area and the control area. Descriptive statistics, t-test, Mann Whitney U test, Paired-t test, and Wilcoxon Singed Rank test at alpha 0.05 were used for data analysis. The results revealed that after the new working model implementation, the ratio of services per labor-force of the provider increased ($p<0.001$); the percentage of well prepared equipments before start working of the day is increased ($p<0.001$); the duration of patient's education service before discharge is decreased ($p=0.018$); the providers' satisfaction are increased ($p<0.001$); the unit cost of patient's education service before discharge is decreased ($p=0.018$). These conclude that the new working model is higher efficiency and is appropriate for the experimental area. They are due to good methods and techniques in model development that were 4 steps; the analysis of the old model, the initial model development, the model implementation, and the conclusion of the new model development. These activities lead to clear working systems, practical model, well prepare before start working, good method of model implementation by the participation of concerning persons from the beginning, easy and practical manual, and better resources utilization.

Keywords: Model development / Patient's education / Discharge plan / Experimental Development Research / R&D / R2R

ความสำคัญและที่มาของการศึกษา

การให้คำแนะนำผู้ป่วยก่อนจำหน่าย เป็นกิจกรรมการพยาบาลที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากช่วยลดระยะเวลาอยู่โรงพยาบาล ลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ตลอดจนลดอัตราการเข้าโรงพยาบาลซ้ำในผู้ป่วยโรคเรื้อรัง อันเป็นผลต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม โดยรวม⁽¹⁾ ในการรักษาแบบผู้ป่วยในนั้น เมื่อผู้ป่วยได้รับการรักษาจนมีอาการดีขึ้นแล้ว แพทย์จะอนุญาตให้ผู้ป่วยกลับบ้านได้ ในกรณีนี้ แพทย์และพยาบาล จะต้องแนะนำวิธีปฏิบัติตนที่ถูกต้องเมื่อผู้ป่วยกลับไปอยู่ที่บ้าน ให้ผู้ป่วย ผู้ดูแลผู้ป่วย (Caregiver) และผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย ได้ตระหนักถึงความสำคัญและสามารถดูแลผู้ป่วยด้วยตนเอง ได้อย่างต่อเนื่อง ที่บ้าน

ผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดหัวใจนั้น จำเป็นต้องได้รับการรักษาและการดูแลอย่างต่อเนื่องอย่างเคร่งครัด เพราะถ้าขาดการดูแลรักษาที่ดี จะทำให้เกิดผลกระทบมากต่อทั้งสุขภาพของผู้ป่วย ต่อผู้เกี่ยวข้อง และเกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจด้วย ดังนั้น จึงต้องการคุณภาพทั้งในการรักษาและการดูแลอย่างต่อเนื่องในระดับสูงมาก งานศัลยกรรมหัวใจและทรวงอก โรงพยาบาลราชวิถีนั้น มีอัตราการผ่าตัดหัวใจอยู่ในอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทย เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน และฝึกอบรมแพทย์และพยาบาลเฉพาะทางศัลยกรรมหัวใจ จึงต้องมีการพัฒนามิจกรรมการให้บริการในทุกๆ ด้าน ให้มีคุณภาพที่เป็นแบบอย่างเชิงวิชาการในระดับประเทศ รวมทั้งงานการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย

ผู้วิจัยได้เลือกแบบการวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research Design) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรการ มามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ ทำให้สมาชิกรู้สึกภูมิใจและเป็นสุขในการปฏิบัติงาน แต่ภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรที่ยากที่จะหามาเพิ่มได้ ผู้วิจัยจึง

เลือกที่จะเริ่มการแก้ไขที่การวางระบบงานที่ดี โดยใช้เทคนิคการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI) ในกลุ่มการวิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Practical R&D)⁽²⁾ เพื่อค้นหาคำตอบและความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันของตน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่

วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจและปอด ราชวิทยาลัยการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่

การทบทวนวรรณกรรม

แผนจำหน่ายผู้ป่วย (Discharge plan of patient) คือ แผนงานที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางและวิธีการ ในการฟื้นฟูสภาพและการให้ข้อมูลหรือความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพตนเองของผู้ป่วย อย่างเป็นระบบระเบียบ ตั้งแต่ขณะพักรักษาตัวอยู่ในโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับไปรักษาต่อที่บ้าน⁽³⁾

การวางแผนการจำหน่ายผู้ป่วย ควรเริ่มในทันทีที่ผู้ป่วยเข้ามารับการรักษาโดยให้คำแนะนำในด้านต่างๆ ในเรื่องการใช้ยา การดูแลตนเองขณะป่วย และนำความรู้ที่ได้รับไปดูแลตนเองที่บ้าน และควรมีเอกสาร แผ่นพับ ที่สามารถให้ความรู้แก่ผู้ป่วยและญาติจนเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้⁽⁴⁾

การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Research and Development for Continuous & Sustainable Working Improvement: R&D for CSWI) คือ การวิจัยและพัฒนา ที่มุ่งเน้นให้ “งาน” ใดๆ เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน⁽²⁾

การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research) คือ การทำวิจัย ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้ทั้งหลายที่มีอยู่ ทั้งที่ได้รับจากการทำวิจัยและจากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ /กระบวนการผลิต หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ เป็นการวิจัยที่มีการดำเนินงานในสถานการณ์ที่เป็นจริง ที่ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ ทุกๆ ตัว ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่ใช้ วัน-เวลาที่ทำ สถานที่ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ในขณะนั้น

รูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) หมายถึง หลักการ โครงสร้าง ลักษณะ ส่วนประกอบ และ วิธีการในการนำรูปแบบนั้นไปปฏิบัติหรือนำไปดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน ของการดำเนินงานหนึ่งงานใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal) ของการดำเนินงานของงานนั้น⁽²⁾ ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. หลักการของรูปแบบ (Principles of Model) คือ สิ่งที่ใช้เป็นหลักการและแนวทางหลัก ในการดำเนินงานทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบและการนำรูปแบบไปดำเนินการ ได้แก่ หลักวิชาการ; กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง; กฎหมาย; และขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมของพื้นที่/องค์กร/บุคคล ที่เกี่ยวข้อง

2. โครงสร้างของรูปแบบ (Structures of Model) คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหลายของรูปแบบ และการเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งหลายเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ โครงสร้างด้านคน (Human Resource

Structure) ได้แก่ บุคคลที่ปฏิบัติงานในรูปแบบ; โครงสร้างด้านของ (Commodity Resource Structure) ได้แก่ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ และ วัสดุทั้งหลาย ที่ใช้ในรูปแบบ; โครงสร้างด้านเงิน (Financial Resource Structure) ได้แก่ เงิน และค่าใช้จ่าย ทั้งหลายที่ใช้ในรูปแบบ; และ โครงสร้างด้านระบบงาน (Working Systems Structure) ได้แก่ ระบบงาน ที่ใช้ในการดำเนินงานของรูปแบบ มี 4 ระบบ คือ ระบบงานบริการ ระบบงานสนับสนุนทรัพยากรให้กับงานบริการ ระบบงานพัฒนางานบริการ และ ระบบงานบริหารจัดการ

3. วิธีการนำรูปแบบไปดำเนินการ (Implementation of Model) คือ กระบวนการ ในการนำรูปแบบที่สร้าง หรือ พัฒนา ขึ้น ไปดำเนินการให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย วิธีสร้างและพัฒนารูปแบบ (Model Setting & Improving); วิธีนำรูปแบบไปดำเนินการ (Model Implementing); และการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบอย่างต่อเนื่อง (Continuous Model Developing)

ระบบงานบริการมาตรฐาน ประกอบด้วย 9 กิจกรรม คือ การเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน; การเตรียมความพร้อมก่อนผู้รับบริการมาถึง; การต้อนรับผู้มารับบริการอย่างประทับใจตั้งแต่แรก; การให้บริการเร่งด่วนตามลักษณะของผู้มารับบริการแต่ละคน; การให้บริการตามลำดับขั้นตามลักษณะของงานนั้นจนครบถ้วน; การให้บริการก่อนผู้รับบริการจะกลับออกไปจากจุดบริการของเรา; การดำเนินงานหลังจากผู้รับบริการกลับออกไปแล้ว; การให้บริการหลังจากผู้รับบริการกลับไปแล้วอย่างต่อเนื่อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และครบวงจร; และ การดำเนินงานก่อนเลิกงานประจำวัน⁽²⁾

วัสดุและวิธีการ

1. แบบการวิจัย (Research design)

การวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research) แบบ 2 กลุ่ม วัตถุประสงค์ ก่อน-หลัง การทดลอง (Two groups, Pre-test Post-test Design) ด้วยการพัฒนารูปแบบใหม่ของงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ รพ.ราชวิถี หลังจากการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปดำเนินการในพื้นที่ทดลอง เป็นเวลารวม 3 เดือน โดยให้หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะ รพ.ราชวิถี ที่มีลักษณะ จำนวนเตียง การดูแลรักษา การบริหารงาน และการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย คล้ายคลึงกัน เป็นพื้นที่ควบคุม วัตถุประสงค์ การดำเนินงานตามระยะเวลา ดังนี้

กลุ่ม	การวัดผล Pre-test	การดำเนินงานตามรูปแบบ	การวัดผล Post-test
พื้นที่ทดลอง	1 มิ.ย.- 31 ก.ค.2549	1 ส.ค.- 31 ต.ค. 2549	1 พ.ย.- 31 ธ.ค.2549
พื้นที่ควบคุม	1 มิ.ย.- 31 ก.ค.2549	1 ส.ค. - 31 ต.ค. 2549	1 พ.ย.- 31 ธ.ค.2549

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มี 2 กลุ่ม คือ

2.1 ประชากรหลัก คือ “งาน” การให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย เริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนการให้ข้อมูลในวันแรกที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาล จนถึงการให้ข้อมูลในวันจำหน่าย ทั้งใน

พื้นที่ทดลอง และ พื้นที่ควบคุม รวมจำนวนประชากรพื้นที่ละ 15 ครั้ง ในระยะ Pre-test และ 15 ครั้ง ในระยะ Post-test รวมทั้งสิ้น $2 \times 2 \times 15 = 60$ ครั้ง

ใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Census)

2.2 ประชากรผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น คือ “บุคคล” ผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย มี 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ให้บริการ และ ผู้รับบริการ (ผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย) รวมทั้งสิ้น 256 คน- ครั้ง ใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	ระยะ Pre-test		ระยะ Post-test	
	พื้นที่ทดลอง	พื้นที่ควบคุม	พื้นที่ทดลอง	พื้นที่ควบคุม
ผู้บริหาร	3	3	3	3
ผู้ให้บริการ	38	24	38	24
ผู้ป่วย	15	15	15	15
ญาติผู้ป่วย	15	15	15	15
รวมทั้งสิ้น	71	57	71	57

3. การพัฒนารูปแบบใหม่ (The New Working Model Development)

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์รูปแบบเดิม ให้ทราบอย่างถ่องแท้และครอบคลุม ทุกแง่ทุกมุม

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบใหม่เบื้องต้น โดยกำหนดว่า รูปแบบใหม่ ต้อง 1) ใช้ทรัพยากร (คน เงิน ของ) เท่าที่มีอยู่; 2) ถูกต้องตามหลักวิชาการ; 3) เหมาะสมกับพื้นที่ทดลอง โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ทดลอง มามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปดำเนินการ (ได้เป็นรูปแบบที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่

ได้แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1) ระยะการเตรียมความพร้อมก่อนการทดลอง ในช่วงวันที่ 1-31 พฤษภาคม 2549 โดยดำเนินการตามลำดับ คือ จัดทำหนังสือขออนุมัติเข้าทำการศึกษาวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมเกี่ยวกับการทดลองในมนุษย์ ใน รพ.ราชวิถี ขออนุมัติเก็บรวบรวมข้อมูล ในหอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรม หัวใจและหอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะ ผ่านหัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลำดับขั้น เตรียมผู้ช่วยวิจัย โดยการอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเก็บข้อมูล เตรียมเอกสารวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล เตรียมข้อมูลบุคคลเป้าหมายและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย และ เตรียมพื้นที่ดำเนินการวิจัย

หลังจากการวัดผล Pre-test แล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ทดลอง มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบใหม่ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (ได้เป็นรูปแบบที่ 2)

2) ระยะดำเนินการทดลองใช้รูปแบบใหม่

ใช้เวลา 3 เดือน ตั้งแต่ 1 สิงหาคม - 31 ตุลาคม 2549

คณะผู้วิจัยได้จัดประชุมอบรมและชี้แจงผู้ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ทดลอง ให้เข้าใจ นำไปสู่การให้ความร่วมมือและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แล้วทำการเก็บข้อมูล จากการสังเกต การสอบถาม การบันทึกกิจกรรมและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบใหม่ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น การดำเนินการแก้ไขและผลการแก้ไข ตลอดระยะเวลาดำเนินการทดลองรูปแบบใหม่ โดยมีการนิเทศ และ ติดตามประเมินการใช้รูปแบบ โดยคณะกรรมการพัฒนาหอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ เมื่อได้ดำเนินการครบ 15 วัน 30 วัน 45 วัน 60 วัน 75 วัน และ 90 วัน ตามลำดับ แล้วนำผลที่ได้ มาปรับปรุงและพัฒนาแบบการดำเนินงาน ตามความเหมาะสมเป็นระยะๆโดยคณะผู้วิจัย ด้วยความเห็นชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในพื้นที่ทดลองและคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ (ได้เป็นรูปแบบที่ 3)

3) ระยะหลังการทดลอง ระหว่าง 1 พฤศจิกายน - 30 ธันวาคม 2549

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการทำ Post-test และเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ ด้วยเครื่องมือและวิธีการ เช่นเดียวกับกับ Pre-test

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่

คณะผู้วิจัยได้นำผลการดำเนินงานวิจัยทั้งหลายที่ได้รับ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1. มารวบรวมและวิเคราะห์อย่างละเอียด ทุกแง่มุม แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบใหม่ ให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ได้เป็น “รูปแบบสุดท้าย” ของผลการวิจัย (ได้รูปแบบที่ 4)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)

มีทั้งหมด 4 กลุ่ม รวม 10 ชิ้น คือ

4.1 รูปแบบใหม่การดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ รพ.ราชวิถี ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ ขณะดำเนินการ

4.2 กลุ่มแบบบันทึกกิจกรรมงานการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มี 3 ชุด คือ

1.) แบบบันทึกกิจกรรมการเตรียมความพร้อมการให้ข้อมูลผู้ป่วยประจำวัน

2.) แบบบันทึกกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนการให้ข้อมูลผู้ป่วย

3.) แบบบันทึกกิจกรรมการให้บริการการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย

4.3 กลุ่มแบบสอบถามความพึงพอใจ ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มี 4 ชุด คือ

1.) แบบสอบถามความพึงพอใจชุดที่ 1 สำหรับผู้ป่วย

2.) แบบสอบถามความพึงพอใจชุดที่ 2 สำหรับญาติผู้ป่วย

3.) แบบสอบถามความพึงพอใจชุดที่ 3 สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

4.) แบบสอบถามความพึงพอใจชุดที่ 4 สำหรับผู้บริหาร

4.4 กลุ่มแบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ และการพัฒนารูปแบบ ที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มี 2 ชุด คือ

1.) แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงานพื้นที่วิจัย

2.) แบบบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินงานวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือทุกชิ้น ได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามตามโครงสร้างและเนื้อหา จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ก่อนนำไปใช้

5. การเก็บข้อมูล (Data Collection)

ผู้วิจัย เป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลเองเป็นส่วนใหญ่ ร่วมกับผู้ช่วยวิจัยที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนแล้วจากผู้วิจัย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

6.1 ใช้สถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ใช้สถิติวิเคราะห์ ด้วยค่าสถิติ t, ค่าสถิติ Mann Whitney U, ค่าสถิติ Paired-t, และค่าสถิติ Wilcoxon Singed Rank ที่ระดับแอลฟา 0.05

ผลการวิจัย

ได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและผลการดำเนินงาน ระหว่างรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น กับ รูปแบบเดิม ในพื้นที่ทดลอง และ พื้นที่ควบคุม ใน 2 ระยะ คือ

1. ระยะ “ก่อน” การนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการ โดยเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ทดลองกับพื้นที่ควบคุม พบว่า พื้นที่ทดลอง มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานรวม 38 คน มากกว่าพื้นที่ควบคุมที่มี 24 คน เนื่องจากมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ระหว่างตึกสามัญศัลยกรรมหัวใจกับ Ward พิเศษศัลยกรรมหัวใจ แต่จำนวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละเวรใกล้เคียงกัน อายุเฉลี่ยผู้ป่วย อายุเฉลี่ยญาติ จำนวนวันนอน ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่แตกต่างกัน แต่พื้นที่ทดลองมีจำนวนรายการยาที่นำไปใช้ต่อบ้านมากกว่า ($p < 0.001$) และมีต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการมากกว่า ($p < 0.001$)

2. ระยะ “หลัง” จากการนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการแล้ว

ในพื้นที่ควบคุม เปรียบเทียบระหว่างก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการ พบว่าเกือบทั้งหมดไม่แตกต่างกัน มีเพียงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ที่เพิ่มขึ้น ($p < 0.001$)

ในพื้นที่ทดลอง เปรียบเทียบระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการ ได้ผล ดังนี้

สิ่งที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ
ข้อมูลทั่วไป	
1) บุคลากร	ไม่แตกต่างกัน
2) สถานที่	หลังการทดลองมีการจัดสถานที่ในการให้คำแนะนำผู้ป่วยก่อนกลับบ้านให้เป็นสัดส่วนโดยเป็นสถานที่ ที่มีอยู่แล้ว

3) วัสดุอุปกรณ์สื่อการสอน	หลังการทดลอง มีการเพิ่มคู่มือพยาบาลในการให้คำแนะนำผู้ป่วยตามแนวทางM-E-T-H-O-D มีวิธีดีในการให้คำแนะนำผู้ป่วยเมื่อแรกเริ่ม และมีคู่มือการดูแลตามโรคสำหรับผู้ป่วย
4) อายุเฉลี่ยผู้ป่วย	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.125$)
5) อายุเฉลี่ยญาติ	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.865$)
6) จำนวนวันนอน	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.216$)
7) จำนวนรายการยาที่ใช้ต่อที่บ้าน	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.340$)
ผลการดำเนินงาน	
1) ปริมาณงาน / แรงงาน	อัตราส่วนปริมาณงานเพิ่มขึ้น ($p = 0.018$)
2) ปริมาณงาน / ค่าแรงงาน	อัตราส่วนปริมาณงานเพิ่มขึ้น ($p = 0.002$)
3) คุณภาพงานก่อนเริ่มงาน	อัตราความถูกต้องเพิ่มขึ้น ($p < 0.001$)
4) คุณภาพงานก่อนเริ่มให้ข้อมูล	อัตราความถูกต้องเพิ่มขึ้น ($p < 0.001$)
5) ระยะเวลาในการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย	ลดลง ($p = 0.018$)
6) ความพึงพอใจของผู้บริหาร	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.180$) มีคะแนนเฉลี่ย 7.67 จาก 10
7) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน	เพิ่มขึ้น ($p < 0.001$)
8) ความพึงพอใจของผู้ป่วย	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.208$) มีคะแนนเฉลี่ย 9.73 จาก 10
9) ความพึงพอใจของญาติผู้ป่วย	ไม่แตกต่างกัน ($p = 0.517$) มีคะแนนเฉลี่ย 9.47 จาก 10
10) ต้นทุนต่อหน่วยในการให้บริการ	ลดลง ($p = 0.002$)

จากผลการเปรียบเทียบข้อมูลที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานตามรูปแบบใหม่ของงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย “ดีกว่า” รูปแบบเดิม

รูปแบบสุดท้าย ของงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย

มีลักษณะโดยสรุป ดังนี้

1. ผังการไหลเวียนของงาน (Work flow) จำแนกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะแรกรับผู้ป่วยเข้าโรงพยาบาล; ระยะรับย้ายจากหอผู้ป่วยหนัก; ระยะ 1 วันก่อนจำหน่าย; และ ระยะวันจำหน่าย โดยในแต่ละระยะ ได้ดำเนินการผสมผสานเข้าไปใน “กระบวนการหลักในการดูแลรักษาผู้ป่วย” ของหอผู้ป่วยสามัญ ศัลยกรรมหัวใจ และจัดทำวิธีปฏิบัติเป็น 9 ขั้นตอนของระบบงานบริการมาตรฐาน ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

2. หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการบริหารทั่วไป 5 หลักการ; หลักการบริหารโรงพยาบาล; หลักการที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย 8 หลักการ; และ กฎหมาย นโยบาย กฎ และระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งของกระทรวงสาธารณสุขและของ รพ.ราชวิถี

3. โครงสร้างของรูปแบบ ประกอบด้วย

โครงสร้าง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่ ด้านงบประมาณ และด้านระบบงาน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ที่พบว่า รูปแบบการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญ ศัลยกรรมหัวใจโรงพยาบาลราชวิถี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดีกว่ารูปแบบเดิม เห็นได้จากการมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่ารูปแบบเดิม โดยใช้ทรัพยากรคน เงิน ของ เพียงเท่าที่มีอยู่เท่านั้น ที่เป็นดังนี้เนื่องจากการมีรูปแบบที่ดีและเหมาะสมกับพื้นที่ทดลอง และ มีกระบวนการในการนำรูปแบบไปดำเนินการที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับแนวคิด แนวทาง และวิธีการ ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI)⁽²⁾

การมีรูปแบบที่ดีและเหมาะสมกับพื้นที่ทดลองนั้น เห็นได้จากการมีองค์ประกอบของรูปแบบที่ครบถ้วน ทั้งหลักการของรูปแบบ โครงสร้างของรูปแบบ และวิธีการนำรูปแบบไปดำเนินการ⁽²⁾

การมีกระบวนการในการนำรูปแบบไปดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพสูง เห็นได้จากกระบวนการและวิธีการที่คณะผู้วิจัยใช้ในการพัฒนารูปแบบใหม่ ที่มี 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์รูปแบบเดิม การพัฒนารูปแบบใหม่เบื้องต้น การทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ และ การสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อสรุปผลเป็นรูปแบบสุดท้ายที่ดี เหมาะสม และปฏิบัติได้จริง⁽²⁾

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงาน มามีส่วนร่วม⁽⁵⁾ โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารูปแบบจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับพื้นที่ทดลอง คือ หอผู้ป่วยสามัญ ศัลยกรรมหัวใจ รพ.ราชวิถีนั้น ควรดำเนินการพัฒนางานการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่ายนี้ ให้ต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกๆปัจจัยที่เกี่ยวข้อง จนเป็น “รูปแบบตัวอย่าง” ของการพัฒนางานการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย ทั้งในระดับโรงพยาบาลและระดับประเทศต่อไป และ ควรนำประสบการณ์ที่ได้การสร้างและพัฒนารูปแบบนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอื่นๆ ของหอผู้ป่วยสามัญ ศัลยกรรมหัวใจ

1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับ รพ.ราชวิถี สามารถนำแนวคิด แนวทาง และวิธีการ ที่ได้ดำเนินการไปในการวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นบทเรียนตัวอย่างของการพัฒนางานที่ไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร แล้ว ขยายผลด้วยการนำไปประยุกต์ใช้ กับการพัฒนางานอื่นๆ ของ รพ.ราชวิถี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผสมผสานเข้าไปในกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของ รพ.ราชวิถี⁽⁵⁾

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 การทำวิจัยในเรื่องเดิม ควรทำเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI) ที่สมบูรณ์แบบ ให้ครอบคลุมรายละเอียดทุกๆด้าน อย่างครบถ้วนทั้งตามหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องและตามบริบทของพื้นที่วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน การทำวิจัย

ในเรื่องเดิมนี้ สามารถทำได้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่องตลอดไป ตราบเท่าที่ยังมีการดำเนินงานการให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย ด้วยแนวคิดของการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R)

2.1 การทำวิจัยในเรื่องใหม่ ควรประยุกต์แนวทางและวิธีการ ที่ได้ดำเนินการไป ในการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการทำวิจัยในงานอื่นๆ ทั้งงานบริการ งานสนับสนุนทรัพยากร งานพัฒนางานบริการ งานพัฒนาหน่วยงาน และ งานบริหารจัดการ โดยสามารถทำได้ในทุกๆงานและทุกๆหน่วยงาน ทั้งของกลุ่มงานการพยาบาล และ ของโรงพยาบาล โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานทั้งหลายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นำไปสู่ประโยชน์สุขของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน และ ประเทศชาติ อย่างกว้างขวางและค้ำค้ำยิ่งๆขึ้น ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว

สรุป

ได้รูปแบบใหม่ของการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ รพ.ราชวิถี ที่ดีกว่ารูปแบบเดิม โดยใช้ทรัพยากรคน เงิน ของ เพียงเท่าที่มีอยู่เท่านั้น เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารูปแบบ จากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ตั้งแต่เริ่มต้น ได้เป็นรูปแบบการดำเนินงาน ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน เหมาะสม และ สามารถปฏิบัติได้จริง

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชวิถี นพ.เจษฎา โชคดำรงสุข และ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รพ.ราชวิถี น.ส.พูนพิศ บุรณการเจริญ ที่ได้ให้โอกาสและให้การสนับสนุนในการทำวิจัย ความสำเร็จของผลการดำเนินงานทั้งหลาย เกิดจากการได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างยิ่ง จากทั้งบุคลากรทางการพยาบาล บุคลากรทางการแพทย์ และ ผู้รับบริการ ทุกๆท่าน ตลอดระยะเวลาในการดำเนินการทดลอง จนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกๆท่านมา ณ ที่นี้ และขอขอบคุณ รพ.ราชวิถี ที่ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัย

เอกสารอ้างอิง

1. นที เกื้อกูลกิจการ. การสอนผู้รับบริการในโรงพยาบาล. (พิมพ์ครั้งที่1). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2541.
2. สมชาติ โตรักษา. หลักการบริหารโรงพยาบาล ภาคที่1 หลักการบริหารองค์การและหน่วยงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์ จำกัด, 2548.
3. กฤษฎา แสงดี และคณะ. แนวทางการวางแผนจำหน่ายผู้ป่วย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
4. สิริกรณ ศรีละออ. ความเป็นไปได้ในการวางแผนการจำหน่ายผู้ป่วยในโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า. [ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์) สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม]. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
5. ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการจัดการ ทนสมัยยุคโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร: บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด

ตัวอย่างที่ 2

การพัฒนางานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง

โรงพยาบาลโพธาราม จังหวัดราชบุรี พ.ศ.2553

กนกวรรณ สีนลักษณทิพย์, สมชาติ โตรักษา, วชิระ ก้อนแก้ว, พีระ ศรีศรีจันทร์จิตร และ วรณา สัตย์วินิจ

บทคัดย่อ

การวิจัยพัฒนาเชิงทดลองแบบสองกลุ่มวัดก่อนหลังการทดลองนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง นำไปทดลองที่หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม ระหว่าง 1 มกราคม 2553 -15 มิถุนายน 2553 โดยให้ รพ.บ้านโป่ง เป็นพื้นที่ควบคุม กลุ่มตัวอย่าง คือ งานบริการผู้ป่วย 131 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถาม 403 คน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้วยค่าสถิติพรรณนา ค่าสถิติไคสแควร์ ค่าสถิติที ค่าสถิติแฟร์รี่ ค่าสถิติวิลค็อกสัน และ ค่าสถิติแมนวิทนียู ที่ระดับแอลฟา 0.05 พบว่า รูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น เน้นการนำหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ ด้วยการกำหนดลักษณะและองค์ประกอบหลักของรูปแบบ ให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง ครบถ้วน โดยไม่เพิ่มภาระงาน เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผังการไหลเวียนของมาตรฐานการปฏิบัติงาน 9 ขั้นตอน ที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนที่ง่ายต่อการปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขด้วยแนวคิดเชิงบวกอย่างสม่ำเสมอ หลังการทดลอง ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเดิม คือ ความถูกต้องของการเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานเพิ่มขึ้น ($p<0.001$) ความถูกต้องของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น ($p=0.014$) ภาวะแทรกซ้อนน้อยลง ($p=0.004$) ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ทั้งผู้ปฏิบัติงาน ($p<0.001$) ผู้ป่วย ($p=0.005$) และญาติผู้ป่วย ($p=0.008$) ทั้งนี้เนื่องจากคณะผู้วิจัยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น จึงได้รูปแบบและวิธีการนำรูปแบบไปดำเนินการที่เหมาะสมกับงานและหน่วยงาน เสนอแนะให้ดำเนินการวิจัยต่อไป จนได้ตัวแบบที่ดีระดับประเทศ และ ควรสนับสนุนและเผยแพร่แนวทางและวิธีการของการทำวิจัยนี้ ให้เป็นตัวอย่างของการทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานวิจัย ที่มีประสิทธิภาพสูง ไม่ยุ่งยาก และ เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง / การพัฒนารูปแบบ / งานประจำสู่งานวิจัย / การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง / การบริหารแบบมีส่วนร่วม

A Development of High-Risk Patient Service at Photharam Hospital, Ratchaburi Province, Thailand, 2010

Kanokwan Sinluksanathip et al

Abstract

This experimental development research, two groups experiment and control pre-test and post-test designs aimed to develop a working model to improve high-risk patient service by using only the existing resources. It was developed and implemented in the female medical ward of Photharam Hospital during Jan 1st 2010 – Jun 15th 2010. Banpong Hospital, the similar general hospital was selected to be the control. The samples were 131 high-risk patient services and 403 persons who responded to the questionnaires. The model implementation outputs of quantity, quality, time and labor-force consumed, satisfaction of concerning persons, and economics were measured and compared. Statistical analysis were mean, standard deviation, percentage, Chi-square test, Mann Whitney U-test, t test, paired-t test, and Wilcoxon Signed Rank test at alpha 0.05. The results revealed

that the new working model which developed by applying variety academic concepts, principles and methods to be the complete, correct, suitable, and convenience to do in its characters and the main components. It has to be not increasing the provider's workloads and has to be accepted by them from the beginning. It was composed of the standard operating workflow of 9 steps in high-risk patient service focused on patient centered, clear document, and regular positive monitoring & evaluation continuously. After implementation of the new working model, the percentage of well prepared equipments before daily working start was increased ($p<0.001$); the correctness rate of operating by working standard was increased ($p=0.014$); the complication rate was decreased ($p=0.004$); the satisfaction rates were increased in providers ($p<0.001$), patients ($p=0.005$), and patient's relatives ($p=0.008$). These due to the applying of Management by Participation from the beginning of researcher's team leading to get the suitable model and the model implementation method which receiving very good cooperation from concerning persons continuously. Further research to get the country best practice; the support and show & share of this research methodology to be a good example of high efficiency, not complicate, and practical Routine to Research; were recommended.

Key words: high-risk patient /model development / R2R / experimental development research / R&D

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าของระบบสุขภาพของประเทศไทย มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย การดูแลรักษาเป็นไปอย่างซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทางการแพทย์ จึงต้องมีการพัฒนาความรู้และศักยภาพ เพื่อความพร้อมในการดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ ในสังคมปัจจุบันความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทางการแพทย์กับผู้รับบริการลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ทำให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันลดลง⁽¹⁾ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการดูแลรักษา โรงพยาบาลก็ได้รับผลกระทบด้วย คือ ต้องเสียชื่อเสียง และถูกฟ้องร้องทางกฎหมายเพื่อเรียกค่าเสียหาย⁽²⁾ ในปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก มีนโยบายระดับชาติและมีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาคัดค้าน โดยเฉพาอย่างยิ่งการดูแลผู้ป่วยและการให้บริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง⁽³⁾ โดยกำหนดมาตรฐานไว้ว่า “ทีมผู้ให้บริการสร้างความมั่นใจว่า จะให้การดูแลผู้ป่วยและให้บริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงอย่างทันท่วงทีปลอดภัย เหมาะสม ตามมาตรฐานวิชาชีพ”

โรงพยาบาลโพธาราม เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 340 เตียง ของกระทรวงสาธารณสุข มีการกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยของผู้รับบริการที่ชัดเจน มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความปลอดภัยมากที่สุด แต่ก็พบว่า ยังคงมีเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นกับผู้ป่วย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งมีโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมากที่สุด ทีมสุขภาพของ รพ.โพธาราม จึงร่วมกันทบทวนระบบงานหรือกระบวนการดูแลรักษาผู้ป่วยเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความปลอดภัยของผู้ป่วยในโรงพยาบาล ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักการของการวิเคราะห์สถานการณ์การทำงาน⁽⁴⁾ ที่มีองค์ประกอบหลายประการ อาทิเช่น ลักษณะงานและการมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ให้บริการ ก็มีส่วนทำให้เกิดความปลอดภัยกับผู้ป่วยได้⁽²⁾ ระดับภาระงานและความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อความปลอดภัยของผู้ป่วย⁽⁵⁾ รูปแบบการจัดบริการพยาบาลแบบใช้บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลที่มีทักษะต่างกัน⁽⁶⁾ การส่งต่อกิจกรรมระหว่างบุคลากรในทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ⁽⁷⁾ ความ

ผิดพลาดหรือความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยในแต่ละครั้ง ซึ่งมักจะมีสาเหตุจากปัจจัยมากกว่า 1 ด้านที่เสริมกัน และเพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดความผิดพลาด ทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ป่วยรุนแรงขึ้น^(6,8)

ในการแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ให้เริ่มต้นจากการวางระบบงานที่ดี ซึ่งควรให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้ได้ระบบงานที่เหมาะสม และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง^(4,11) จะช่วยในการวางแผนการดูแลที่ครบถ้วนทุกกิจกรรม ช่วยให้การดูแลผู้ป่วยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้เลือกการวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research)⁽¹⁸⁾ ซึ่งเป็นแบบการวิจัย (Research Design) ด้วยการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้ทั้งหลายที่มีอยู่ ทั้งที่ได้รับจากการทำวิจัย และจากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ / กระบวนการผลิต หรือ กระบวนการทำงาน ใหม่ ๆ และเลือกการแก้ไขโดยเริ่มที่การวางระบบงานที่ดี โดยใช้เทคนิคการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI)⁽⁴⁾ ซึ่งเป็นการค้นหาความรู้ ประสบการณ์ใหม่ ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่⁽⁴⁾ ซึ่งที่ผ่านมา มีผู้นำวิธีนี้ไปใช้ในการพัฒนางานและประสบผลสำเร็จมากมาย อาทิเช่น การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย⁽¹²⁾ การพัฒนางานบริการพยาบาลผู้ป่วยใช้เครื่องช่วยหายใจ⁽¹³⁾ การพัฒนางานบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน⁽¹⁴⁾ การพัฒนาแบบฟอร์มการบันทึกทางการแพทย์แผนกผู้ป่วยใน⁽¹⁵⁾ การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานฝ่ายบริหารทั่วไปโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์⁽¹⁶⁾ การพัฒนาการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อในโรงพยาบาลบ้านโป่ง⁽¹⁷⁾ เป็นต้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม จังหวัดราชบุรี กระทรวงสาธารณสุข ให้เหมาะสม และ มีประสิทธิภาพ มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ระหว่าง รูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น กับ รูปแบบเดิม ในด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาและแรงงานที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ ด้านเศรษฐศาสตร์

วิธีการศึกษา

เป็นวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง แบบ สองกลุ่ม ทดลอง-ควบคุม วัดผลก่อน-หลัง การทดลอง (Experimental Development Research: two-groups Experiment and Control, Pre-test and Post-test design) โดยการพัฒนารูปแบบใหม่ของงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ที่เหมาะสมกับหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม จังหวัดราชบุรี แล้วนำไปดำเนินการทดลอง เป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยให้หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.บ้านโป่ง ซึ่งมีลักษณะ ขนาด จำนวนเตียง การดูแลรักษา คล้ายคลึงกัน เป็นพื้นที่ควบคุม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1 ประชากรหลัก คือ งานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงแต่ละคน เริ่มต้นตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานบริการผู้ป่วย ไปจนถึง การให้บริการผู้ป่วยในวันจำหน่าย ทั้งในพื้นที่ทดลองและพื้นที่ควบคุม รวมจำนวนประชากร ในระยะ Pre test และในระยะ Post test รวมทั้งสิ้น 131 ครั้ง

2.2 ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง จำแนกเป็น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ป่วย และญาติของผู้ป่วย รวมทั้งสิ้น 403 คน

ใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รูปแบบใหม่ของการบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. แบบบันทึกข้อมูลด้านบุคลากร
3. แบบบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงาน
4. แบบบันทึกกิจกรรม จำนวน 3 ชุด คือ
 - 4.1 แบบบันทึกกิจกรรมการเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน
 - 4.2 แบบตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง
 - 4.3 แบบบันทึกกิจกรรมของการบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง เฉพาะราย
5. แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ป่วย และ ญาติผู้ป่วย

เครื่องมือแต่ละชิ้น ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างและเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ รวมทั้งได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล แล้วจึงนำไปดำเนินการในพื้นที่วิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ PCT และ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ทั้ง รพ.โพธาราม และ รพ.บ้านโป่ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลเอง ร่วมกับผู้ช่วยวิจัย ที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนจากคณะผู้วิจัย

การพัฒนาแบบการดำเนินงานใหม่ (The New Working Model Development)

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์รูปแบบเดิมและข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ในการนำมาพัฒนาแบบการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ให้ทราบอย่างละเอียดและครอบคลุม ทุกแง่มุม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแบบการดำเนินงานเบื้องต้น ของงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง โรงพยาบาลโพธาราม โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบ ด้วยการกำหนดลักษณะและองค์ประกอบหลักของรูปแบบใหม่ที่จะพัฒนาขึ้น ให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง ครบถ้วน และ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ผู้ปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เน้นการนำหลักวิชาการทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์ โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ ตาม Principle of Management⁽⁴⁾ ที่ครบวงจร ต่อเนื่อง โดยใช้เวลา และผู้ป่วยเป็นแกนหลัก ในการดำเนินงาน (ได้เป็นรูปแบบที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ใช้เวลา 5 เดือน โดยแบ่งเป็น 5 ระยะ คือ

1. ระยะเตรียมความพร้อมก่อนการทดลอง ในช่วง 1 มกราคม 2553 ถึง 15 กุมภาพันธ์ 2553 โดยดำเนินการเตรียมเก็บข้อมูล และ เตรียมพื้นที่ทดลอง ที่จะดำเนินการวิจัย
2. ระยะเก็บข้อมูลก่อนการทดลอง (Pre-test) ในพื้นที่ทดลอง และในพื้นที่ควบคุม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ในช่วง 15-28 กุมภาพันธ์ 2553
3. ระยะเพิ่มความพร้อมก่อนลงมือปฏิบัติจริงในพื้นที่ทดลอง ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ในช่วง 1-15 มีนาคม 2553 โดยนำข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ทดลอง มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบใหม่ ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น (ได้รูปแบบที่ 2) และชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งก่อนลงมือปฏิบัติจริง
4. ระยะดำเนินการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ใช้เวลา 3 เดือน ในช่วง 16 มีนาคม 2553 ถึง 15 มิถุนายน 2553 โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ของพื้นที่ทดลอง ด้วยความเห็นชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ได้เป็นรูปแบบที่ 3)
5. ระยะเก็บข้อมูลหลังการทดลอง (Post-test) ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ในช่วง 1-15 มิถุนายน 2553 เก็บข้อมูลผลการดำเนินงานเหมือนก่อนทดลองทั้งในพื้นที่ทดลองและพื้นที่ควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ระหว่าง 16-30 มิถุนายน 2553 โดยนำผลการดำเนินงานวิจัยทั้งหมดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 มารวบรวมและวิเคราะห์อย่างละเอียด แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบใหม่ ให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ได้เป็น “รูปแบบสุดท้าย” ที่เป็นผลสรุปของผลการวิจัยครั้งนี้ (ได้เป็นรูปแบบที่ 4)

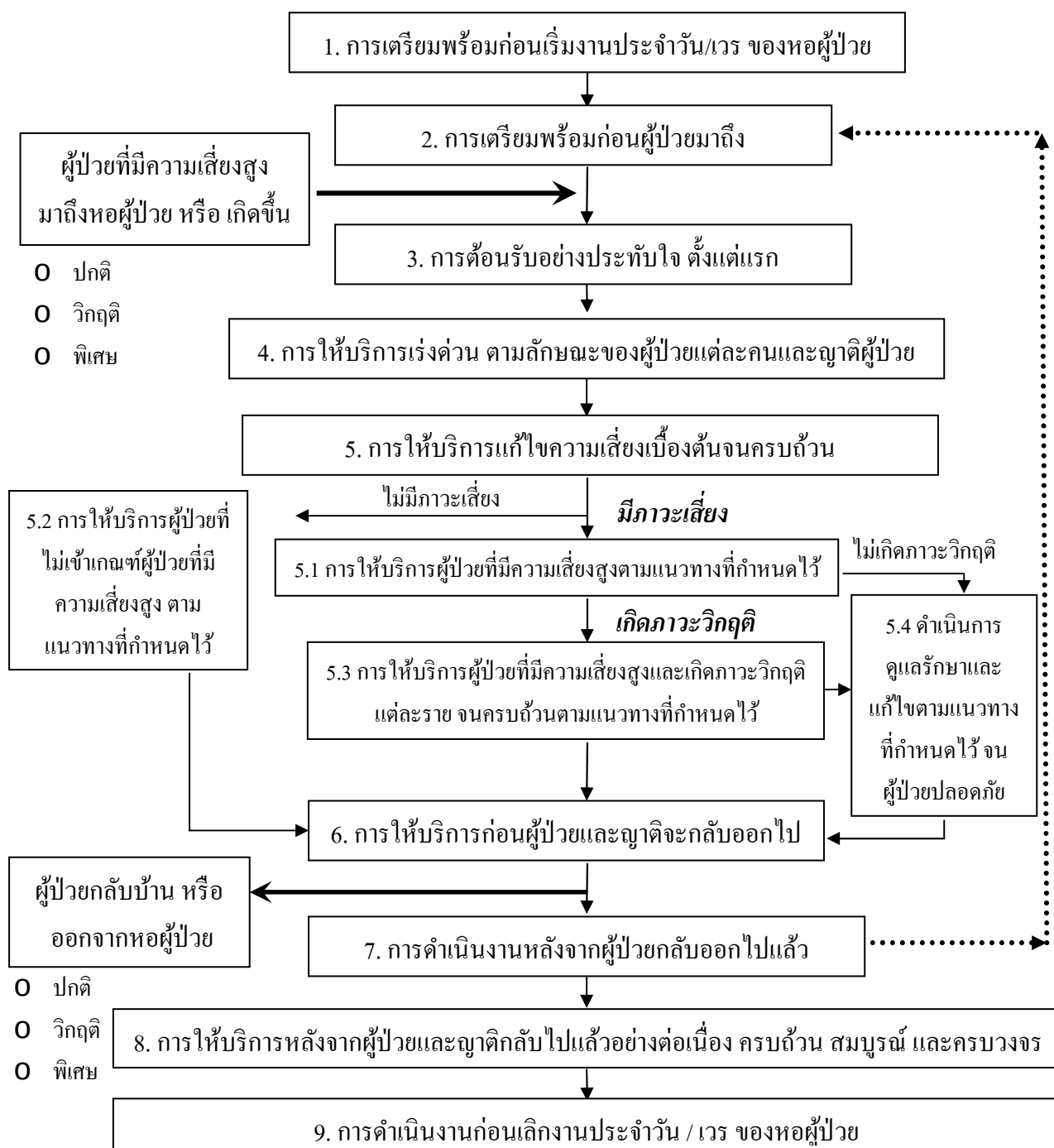
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้สถิติพรรณนา ด้วยค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ทดสอบการกระจายของข้อมูลผลการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งในพื้นที่ทดลองและพื้นที่ควบคุม ด้วยค่าสถิติ Kolmogorov Smirnov
3. เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ด้วยค่าสถิติ Independent t, ค่าสถิติ Mann Whitney U, ค่าสถิติ Paired-t, และ ค่าสถิติ Wilcoxon Match Pair Sign Rank ที่ระดับแอลฟา 0.05

ผลการศึกษา

1. ผลการพัฒนาแบบของงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง

จากขั้นตอนที่ 4 ของการพัฒนาแบบฯ ได้นำผลการดำเนินงานวิจัยทั้งหมด ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 มารวบรวมและวิเคราะห์อย่างละเอียด แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบใหม่ ให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ได้เป็น “รูปแบบสุดท้าย” (รูปแบบที่ 4) ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินงานในการให้บริการผู้ป่วยโดยสรุป ในแต่ละครั้งของการดำเนินงานในแต่ละเวรและแต่ละวัน ตามผังการไหลเวียน (Work flow) ของงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ที่มี 9 กิจกรรมหลัก ตั้งแต่การเตรียมพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวัน/เวรของหอผู้ป่วย จนถึง การดำเนินงานก่อนเลิกงานประจำวัน / เสร็จของหอผู้ป่วย ดังนี้



รูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น เน้นการนำหลักวิชาการทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง มาประยุกต์โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ ด้วยการกำหนดลักษณะ และองค์ประกอบหลัก ของรูปแบบ ให้มีความเหมาะสม ถูกต้อง ครบถ้วน และ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ผู้ปฏิบัติ และ เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่แรกๆ

เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบเดิม ที่มีการดำเนินงานอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไปของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีลักษณะของการดำเนินงานให้บริการผู้ป่วย เป็นดังนี้

1. มีผังการไหลเวียนของงาน (Work Flow) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง อย่างชัดเจน จำแนกเป็น 5 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ระยะแรกเริ่มเข้าสู่ภาวะที่ต้องเฝ้าระวังอาการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 ระยะเฝ้าระวัง จนถึง 1 วัน ก่อนพ้นระยะเฝ้าระวัง

ระยะที่ 3 ระยะผู้ป่วยเข้าสู่ภาวะวิกฤติ

ระยะที่ 4 ระยะ 1 วัน ก่อนพ้นระยะเฝ้าระวัง ในผู้ป่วยที่มีภาวะวิกฤติ

ระยะที่ 5 พ้นระยะเฝ้าระวัง และจำหน่าย

ในแต่ละระยะของการดำเนินงานนั้น ได้ผสมผสานกิจกรรมการดูแลผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ให้สอดคล้องกับการดูแลผู้ป่วยตามกระบวนการหลักของหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม จังหวัดราชบุรี ซึ่งจัดทำเป็น Work Instruction: WI) ตาม 9 กิจกรรมหลักของระบบงานบริการมาตรฐาน ที่มีแนวทางชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทุกคนรับรู้และถือปฏิบัติ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. มีการเพิ่มกิจกรรมการเยี่ยมผู้ป่วยทางโทรศัพท์ ในกิจกรรมหลักที่ 8 การให้บริการหลังจากผู้ป่วยและญาติกลับไปแล้วอย่างต่อเนื่องครบถ้วนสมบูรณ์และครบวงจร โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติ (Work Instruction) ในการเยี่ยมผู้ป่วยทางโทรศัพท์ จัดทำคู่มือการให้คำแนะนำแก่ผู้ป่วยและญาติ และแบบบันทึกการเยี่ยมผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงทางโทรศัพท์

3. ในส่วนหลักการของรูปแบบนั้น ประกอบด้วย หลักการบริหารงานทั่วไป 5 หลักการ; หลักการด้านบริหารโรงพยาบาลและสาธารณสุข 3 หลักการ; หลักวิชาการด้านความปลอดภัย (Safety) 5 หลักการ; หลักการด้านวิชาการอื่นๆ 2 หลักการ; มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง 3 มาตรฐาน และ หลักการด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง หลักการด้านสังคม วัฒนธรรม ความเชื่อ ของทั้งผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ องค์กร และ ของชุมชนในพื้นที่ตั้งของโรงพยาบาล

4. ในส่วนโครงสร้างของรูปแบบนั้น ประกอบด้วยโครงสร้าง 4 ด้าน คือ 1) ด้านวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านงบประมาณ และ 4) ด้านระบบงาน

2. ผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ระหว่าง รูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น กับ รูปแบบเดิม

คณะผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและผลการดำเนินงาน ระหว่างรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น กับ รูปแบบเดิม ทั้งในพื้นที่ทดลองและพื้นที่ควบคุม ใน 5 ด้าน คือ ด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลาและแรงงานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และ ด้านเศรษฐศาสตร์ ได้ผลดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและผลการดำเนินงาน ระหว่างพื้นที่ทดลอง กับ พื้นที่ควบคุม พบว่า พื้นที่ทดลองมีผู้ปฏิบัติงานมากกว่าพื้นที่ควบคุม 6 คน เนื่องจากพื้นที่ทดลองมีจำนวนเตียงมากกว่า 6 เตียง อัตรากำลังในแต่ละเวรของพื้นที่ทดลองจึงจัดไว้มากกว่า; มีจำนวนผู้ป่วยเฉลี่ยต่อวันมากกว่า 14 คน; ในด้านเงินงบประมาณ ด้านเอกสาร สถานที่ และเกณฑ์การรับผู้ป่วย ไม่แตกต่างกัน จำนวนวันนอน อายุเฉลี่ยของผู้ป่วยและญาติในพื้นที่ทดลอง มากกว่าพื้นที่ควบคุม; ผลการดำเนินงานก่อนทดลอง พบว่า ทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

2. ผลการเปรียบเทียบข้อมูล ระหว่างก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปดำเนินการ ในพื้นที่ทดลอง พบว่า ข้อมูลทั่วไป ไม่แตกต่างกัน แต่ผลการดำเนินงานหลังการทดลอง ดีขึ้น ในด้านคุณภาพงาน ปริมาณงาน ระยะเวลาและแรงงานที่ใช้ และ ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ($p<0.05$)

3. ผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและผลการดำเนินงาน ในพื้นที่ควบคุม ระหว่างก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปดำเนินการในพื้นที่ทดลอง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ($p>0.05$)

ตาราง 1 และ 2 (กลุ่มตัวอย่างก่อนทดลอง N1=31 หลังทดลอง N2=38)

ตาราง 1 เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปและผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในพื้นที่ทดลอง ระหว่างก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้

สิ่งที่เปรียบเทียบ/ข้อมูล	ก่อนทดลอง (N1)		หลังทดลอง (N2)		p-value
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
ข้อมูลทั่วไป					
1. อายุเฉลี่ยของผู้ป่วย (N1=31, N2=38)	64.16	18.392	59.82	16.025	0.298
2. อายุเฉลี่ยของญาติ (N1=33, N2=36)	46.39	12.597	49.04	12.387	0.242
3. จำนวนวันนอนเฉลี่ย (N1=31, N2=38)	5.74	3.958	4.82	3.220	0.288
ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (N1=31, N2=38)					
1. การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานประจำวันของหอผู้ป่วย	100.00	0.000 ^a	100.00	0.000 ^a	1.000
2. การเตรียมพร้อมก่อนผู้ป่วยมาถึง	100.00	0.000 ^a	100.00	0.000 ^a	1.000
3. การต้อนรับอย่างประทับใจ ตั้งแต่แรกรับ	95.56	16.914	100.00	0.000 ^a	0.161
4. การบริการเร่งด่วนตามลักษณะของผู้ป่วยแต่ละคน	99.17	4.564	100.00	0.000 ^a	0.326
5. การให้บริการแก้ไขความเสี่ยงตามลำดับขั้นจนครบถ้วนตามมาตรฐาน	98.06	7.480	98.89	6.085	0.326
6. การให้บริการก่อนผู้ป่วยจะกลับออกไป	90.00	30.143	99.17	4.564	0.86
7. การดำเนินงานหลังจากผู้ป่วยกลับออกไปแล้ว	87.33	17.789	92.67	14.368	0.030
8. การให้บริการหลังจากผู้ป่วยและญาติกลับไปแล้วอย่างต่อเนื่อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และครบวงจร	69.33	28.153	90.67	17.207	<0.001
9. การดำเนินงานก่อนเลิกงานประจำวัน/เวรของหอผู้ป่วย	100.00	0.000 ^a	100.00	0.000 ^a	1.000

^a t cannot be computed because the standard deviation of both group are 0

ตาราง 2 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้าน ในพื้นที่ทดลอง ระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองใช้

สิ่งที่เปรียบเทียบ	ผลการเปรียบเทียบ
1.1 ปริมาณงาน /แรงงานที่ใช้	ไม่แตกต่างกัน (p=0.162)
1.2 ปริมาณงาน /ค่าแรงที่ใช้	ไม่แตกต่างกัน (p=0.521)
2.1 คุณภาพงาน ด้านความถูกต้องของการเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงาน	เพิ่มขึ้น (p<0.001)
2.2 คุณภาพงาน ด้านความถูกต้องของการปฏิบัติตามมาตรฐาน	เพิ่มขึ้น (p=0.014)
2.3 คุณภาพงาน ด้านการไม่เกิดภาวะแทรกซ้อน	สูงขึ้น (p=0.004)
3.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ไม่แตกต่างกัน(p=0.178)
3.2 แรงงานที่ใช้	ไม่แตกต่างกัน(p=0.178)
4.1 ความพึงพอใจ ของผู้บริหาร	คะแนนเฉลี่ยเพิ่มจาก 7.67 เป็น 9.67 (p=0.051)
4.2 ความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน	คะแนนเฉลี่ยเพิ่มจาก 8.24 เป็น 9.21 (p<0.001)
4.3 ความพึงพอใจ ของผู้ป่วย	คะแนนเฉลี่ยเพิ่มจาก 8.83 เป็น 9.46 (p=0.005)
4.4 ความพึงพอใจ ของญาติผู้ป่วย	คะแนนเฉลี่ย เพิ่มจาก 8.85 เป็น 9.44 (p=0.008)
5.1 การใช้ทรัพยากรคน เงิน ของ	ไม่แตกต่างกัน (p=0.787)
5.2 ความคุ้มค่า ในการดำเนินการพัฒนา	คุ้มทุน ในเวลาไม่ถึง 6 เดือน

วิจารณ์

รูปแบบการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม ที่คณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ดีกว่ารูปแบบเดิม คือ มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่ารูปแบบเดิม โดยใช้ทรัพยากรไม่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นนั้น เนื่องจาก การมีรูปแบบที่ดีและเหมาะสมกับหน่วยงานที่ทดลอง โดยใช้กระบวนการพัฒนารูปแบบและนำรูปแบบไปใช้ที่มีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับแนวคิด แนวทาง และ วิธีการ ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและย้งยััน(R&D for CSWI)⁽⁴⁾ ประกอบกับการที่มีองค์ประกอบของรูปแบบที่ครบถ้วน ทั้งหลักการของรูปแบบ โครงสร้างของรูปแบบ และ วิธีการนำรูปแบบไปใช้ ทำให้ได้รูปแบบที่ดี มีประสิทธิภาพ และ Practical

กระบวนการพัฒนารูปแบบและการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปดำเนินการ ที่คณะผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์รูปแบบเดิม การสร้างรูปแบบเบื้องต้น การทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ และ การสรุปผลการทดลองใช้เพื่อสรุปเป็นรูปแบบสุดท้ายที่ดีและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในช่วงเวลาต่อไป ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงนั้น เป็นกระบวนการที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับการสร้างและพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสมชาติ ไตรักษา⁽⁴⁾

ประเด็นสำคัญในการพัฒนาครั้งนี้ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Management by Participle: MBP) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้น สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการคัดค้านได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์⁽⁹⁾ และสมเดช สีแสง⁽¹⁰⁾ ที่เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนา รูปแบบ ทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน ช่วยให้ผลการดำเนินงานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อยุติ

หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง โรงพยาบาลโพธาราม จังหวัดราชบุรี ได้รูปแบบใหม่ของการดำเนินงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง ที่ดีกว่ารูปแบบเดิม โดยใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ เนื่องจาก มีการนำหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ อย่างเหมาะสมและกลมกลืนกับบริบทที่เป็นจริงในการดำเนินงาน ทำให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบที่ครบถ้วน ทั้งหลักการของรูปแบบ โครงสร้างของรูปแบบ และวิธีการนำรูปแบบไปใช้ มีกระบวนการสร้าง พัฒนา และนำรูปแบบไปปฏิบัติ ที่มีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้น จนได้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง พร้อมทั้งเอื้อให้สามารถร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาให้มีมาตรฐานสูงยิ่งขึ้น ได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับพื้นที่ทดลอง คือ รพ.โพธาราม สามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการใช้แนวทาง เทคนิค และวิธีการ ที่หลากหลาย ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการดูแลผู้ป่วยของโรงพยาบาล ควรติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. สำหรับหน่วยงานราชการต้นสังกัด คือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี และ กระทรวงสาธารณสุข สามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของการดำเนินงาน โดยใช้ภารกิจของหน่วยงาน/สถานบริการ และประชาชน เป็นศูนย์กลาง ด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในจังหวัดราชบุรีและจังหวัดอื่นๆ โดยใช้แนวทางของการจัดการความรู้: KM เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการต่อยอดการพัฒนา เกิดทักษะและประสบการณ์จริงในการทำงานในระดับพื้นที่และเครือข่าย อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น
3. สำหรับโรงพยาบาลที่สนใจ ที่ต้องการจะนำรูปแบบงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงนี้ ไปเป็นตัวอย่าง หรือไปดำเนินการในโรงพยาบาลของตน ควรศึกษารายละเอียดของรูปแบบและวิธีการในการดำเนินงานและการพัฒนา ให้เข้าใจ อย่างแจ่มแจ้งและลึกซึ้ง รวมทั้งต้องศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะ รวมทั้งองค์ประกอบต่างๆ ของพื้นที่ ที่จะนำรูปแบบนี้ไปทดลองใช้ อย่างครบถ้วนและครอบคลุม แล้วจึงนำไปดำเนินการประยุกต์ ให้เหมาะกับพื้นที่ของตนต่อไป
4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

4.1 ในการทำวิจัยเรื่องเดิม ควรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงนี้ต่อไป ให้ครอบคลุมองค์ประกอบและการวัดผลการดำเนินงานให้ครบทั้ง 5 ด้าน อย่างสมบูรณ์ คือ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านระยะเวลา ด้านความพึงพอใจ และด้านเศรษฐศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต เพื่อสามารถอธิบายผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมครบถ้วนและสมบูรณ์มากขึ้น และเกิดการพัฒนาบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงนี้ต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนเป็นต้นแบบที่ดี และเป็นมาตรฐานของประเทศ

4.2 ในการทำวิจัยเรื่องใหม่ ควรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI) ในลักษณะนี้ กับ “งาน” อื่นๆ ในทุกระบบงาน ทั้งระบบงานบริการ ระบบงานสนับสนุนทรัพยากร ระบบงานพัฒนางานและหน่วยงาน และ ระบบงานบริหารจัดการ โดยเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป้าหมายสูงสุด คือ การได้ประโยชน์สูงสุดของประชาชน ผู้มารับบริการ และประเทศชาติ โดยควรเน้นในแนวทางและวิธีการของทำงานตามภารกิจให้เป็นผลงานวิจัย (Routine to Research: R2R) ด้วยการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน (Working Model Development) ที่ดี และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถเพิ่มทั้งปริมาณงานและคุณภาพงานได้ โดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากร

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของผู้อำนวยการ รพ.โพธาราม นายแพทย์วันชัย ล้อกาญจนาวัฒน์ และ ผู้อำนวยการ รพ.บ้านโป่ง นายแพทย์สุวัฒน์ ดนayeพงษ์ ที่ได้ให้การส่งเสริมการทำวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ คุณสมจิตร ศักดิ์สิทธิ์กร หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล รพ.โพธาราม และ แพทย์ที่เกี่ยวข้องทุกท่านของโรงพยาบาล ที่สนับสนุนให้เกิดงานวิจัยนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณวันดา อินทรสันติ หัวหน้ากลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลบ้านโป่ง ที่ได้อนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณบุคลากรทุกท่านในหอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.โพธาราม และ หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง รพ.บ้านโป่ง ตลอดจนกลุ่มตัวอย่างทุกคน ที่เสียสละเวลาเข้าร่วมกิจกรรม และให้ความร่วมมือ จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกสารอ้างอิง

1. ประเวศ วสี. สุนทรียสนทนา วิกฤตความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยกับแพทย์. นนทบุรี: โรงพิมพ์เดือนตุลา; 2549.
2. วิณา จีระแพทย์. การบริหารความปลอดภัยของผู้ป่วย. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์ จำกัด; 2550.
3. สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี. นนทบุรี: บริษัท หนังสือวันดี จำกัด; 2549.
4. สมชาติ โตรักษา. หลักการบริหารโรงพยาบาล ภาคที่ 1 หลักการบริหารองค์การและหน่วยงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์ จำกัด; 2548 (ISBN 974-11-0325-5)

5. Carayon P, Gurses AP. A human factors engineering conceptual framework of nursing workload and patient safety in intensive care units. *Intensive Crit Care. Nurs* 2005; 21: 284-301
6. Jirapeat V, Jirapeat K, Sopajaree C. The nurses' experience of barriers to safe practice in the neonatal intensive care unit in Thailand. *JOGNN* 2006; 35: 746-54.
7. Jirapeat V. Development of best practice guideline on patient safety in NICU: A collaborative project. *Proceeding of the international Council of Nurse: 23 rd Quadrennial Congress 2005, Taipei, Taiwan.*2005
8. Ternov S, Akselsson R. System weaknesses as contributing causes of accidents in health care. *Int J Qual Health Care* 2005; 17: 5-13
9. ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด; 2543.
10. สมเดช สีแสง. คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู; 2547
11. สมยศ นาวิการ.ทฤษฎีองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ1991; 2544. (ISBN 974-222-749-7)
12. จุไรรัตน์ แยมพลอย. การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ โรงพยาบาลราชวิถี พ.ศ.2549. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหาร รพ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2550.
13. พรทิพย์ บุญกันทะ. การพัฒนางานบริการพยาบาลผู้ป่วยใช้เครื่องช่วยหายใจ โรงพยาบาลนครปฐม พ.ศ.2547. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2547.
14. ภรณ์รัตน์ รัตนเจษฎา. การพัฒนางานบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2545
15. ศรีสง่า คุ่มพิทักษ์. การพัฒนาแบบฟอร์มการบันทึกทางการแพทย์ทางพยาบาลแผนกผู้ป่วยใน โรงพยาบาลพญาไท1. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2542
16. นิคม เจริญดี. การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานฝ่ายบริหารทั่วไปโดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในโรงพยาบาลอัมพวา. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2540
17. สมพร ลอยความสุข. การพัฒนาการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาลบ้านโป่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2539

18. สมชาติ โตรักษา. การทำงานประจำให้เป็นผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เอกสารการประชุมวิชาการ โรงพยาบาลขอนแก่น ประจำปี 2553 (หน้า 251-265) ขอนแก่น: หจก.ขอนแก่นการพิมพ์; 2553

ตัวอย่างที่ 3

A Development of Health Tour Model in Small Community Hospital, Thailand, fiscal year 2004-2010

Namkang Sritaikhum^a, Somchart Torugsa^b, Punwadee Temtawesuk^a, Suntorn Serichetapong^a

^a Luangphopern Hospital, Nakhon Chaisi District, Nakhon Pathom Province 73120, Thailand

^b Faculty of Public Health, Mahidol University, Bangkok 10400, Thailand

Abstract

Health tour is one of the policies of Thailand. Practical and appropriate models are needed. This experimental development research, one group post-test time-series design aimed to develop a working model of Health tour in small community hospital. It was implemented in Luangphopern Hospital, a 30 beds government hospital of Nakhon Chaisi District, Nakhon Pathom Province, during Feb.21st 2003–Sep.30th 2010. Samples were the total populations of 409group-tours, 19,435tourists. The working model of Health tour in each year was the experimental intervention. After 7years of continuing implemented, the model was concluded and documented clearly into 1structure, 3systems and 9services. It was a routine task in Office of Hospital Director Section, working together with every hospital units and linked closely to the local community, Provincial Tourism, and Tourism Authority of Thailand. Integration activity to promote and to protect Thai traditional community culture and environment focused on Thailand common goal of “Quality of Life for All”. Main services were medical check-up, Thai traditional massage, and health education. The total revenue was 16,306,702 baht. Methods of development were PDCA, Marketing Public Relations (MPR) and PENCILS. The present Health tour model is practical, appropriate and suitable for the contexts of government community hospital of Thailand, using the existing resources by holistic integration of stakeholders both inside and outside the hospital. Continuous improvement to be one of a good practice in Health tour model and utilizing the research outcomes to demonstrate and sharing with others via the complete cycle of Knowledge Management are recommended.

Keywords: *Health tour, Hospital, Model development, Experimental development research, Thai traditional massage.*

Introduction

Tour or tourism refers to travel for pleasure⁽¹⁾. It's a world popular service industry. Medical tourism is one of the health policies of Thailand. It should be a multi-ministerial cooperation program among Ministry of Public Health, Ministry of Tourism and Sport, Ministry of Interior, Ministry of Natural Resources and Environment, Ministry of Culture, Ministry of Agriculture and Cooperatives, Ministry of Commerce, Ministry of Information and Communication Technology, Ministry of Foreign Affairs, and Office of the Prime Minister including private sectors. Its' ultimate goal is the country common goal of “Quality of Life for all”⁽²⁾ and “Sustainable Development”⁽³⁾. Medical tourism needs both high quality Medical care with low cost⁽⁴⁾, and Auxiliary Health tour. Luangphopern Hospital, a 30 beds government hospital of Nakhon Chaisi District, Nakhon Pathom Province, Ministry of Public Health, by a creative vision of hospital director, approved of Hospital Administration Committee, to set-up a Health tour task for testing and demonstrating a practical and appropriate model.

Correspondence to:

Torugsa S, Department of Public Health Administration, Faculty of Public Health, Mahidol University Bangkok 10400, Thailand.

Phone: 0-26448833 ext. 191, 192

E-mail: somchart.tor@mahidol.ac.th

Objectives

1. To develop a practical Health tour model in small government community hospital of Thailand, using the existing resources.
2. To analyze, and to compare the implementation results of Health tour model between each fiscal year of model implementation.

Material and Method

The research design was an experimental development research ⁽⁵⁾, one group post-test time-series design, implemented in Luangphopern Hospital, during Feb.21st 2003–Sep.30th 2010. Samples were the total populations of 409 group-tours, and 19,435 tourists. The working model of Health tour in each year was the experimental intervention. Research instruments were Health tour record forms, observation record form, event record form, and camera. The implementation outputs in each group-tour were measured collected and analyzed each fiscal year to show and to compare by descriptive statistics.

Methods of model development were PDCA: P = Plan, D = Do, C = Check, A = Act ⁽⁶⁾; Marketing Public Relations by PENCILS: P = Publication, E = Events, N = News, C = Community Involvement Activities, I = Identity Media, L = Lobbying Activity and S = Social Responsibility ⁽⁷⁾.

The 5 stages in the development of Health tour working model were set as follows:

1. Pilot stage: composed of preparation, setting core responsible team to create a project of Health tour development, integrating these activities in the committees of hospital, developed a temporary Health tour working model, tested the model, and reported to the committees. The two day one night service program was provided. The duration was February to July 2003.
2. Starting stage: composed of project improving, creation of River Tour, joining with Provincial Tourism and network that linked to Provincial Office and Tourism Authority of Thailand, Mass media and Marketing activity. The duration was December 2003 to September 2004. One day program was provided with holistic integration of Public Private Partnership (PPP) ⁽⁸⁾.
3. Star stage: got supports from Provincial Development Fund in Provincial CEO Program. They were 1 motor ship, 1 floating rafts, herb garden, tourist-huts, renovation of Thai Traditional Medicine Unit and Mashima Building for tourist accommodation, and human resources development. The duration was October 2004 to September 2006.
4. Continuing implementation stage: in each fiscal year, PDCA was applied systematically with complete cycles. Change management techniques, cost-benefit measurement, marketing techniques, MPR, PENCILS, alternative services etc were integrated implementations. Empowerment evaluation was performed, analysis of implementation outputs were reported to the Hospital Administration Committee at the end of fiscal year. The suggestions were brought to improve the model in the following year. The duration was October 2006 to September 2011.
5. Conclusion stage: all data and information from the beginning till the end of September 2011 were brought to summarize and analyzed the detail of every concerning aspects, concluded and generated the final Health tour working model which proved to be practical, suitable, and appropriate for the community hospital of Thailand. The lesson-learns were translated focusing on how to do in developing the model for others hospital. The duration was July 2011 to December 2011. Comparing the outcomes between each fiscal year were analyzed and showed.

Results

The results by 5 stages in the development of Health tour working model revealed that:

The Pilot stage: the Hospital Administration Committee posted Health tour task under the Office of Hospital Director Section. The response of two day one night service program was highly satisfies. The constraint was the lack of personnel. The conclusion of this stage was continuing the project.

The Starting stage: 12 Marketing activities and 4 Booth exhibitions were performed along with the events of Provincial Tourism and Tourism Authority of Thailand. The river tour was highly successes. The total revenue was 824,778 baht. The cost of renting a set of floating raft with motor ship was 155,000 baht. More than 20 organizations were joined and support Health tour. The Health tour project was posted to be a unit under the Office of Hospital Director Section.

The Star stage: the total revenue was increased from 824,778 baht in 2005 to 2,303,898 and 5,101,532 baht in 2006 and 2007 (309.27% increased per year). The Marketing activity and Booth exhibition were decreased.

The Continuing implementation stage: in late 2007 the Comptroller General's Department sent a warning notice of reimbursements in Health tour cost. Its' effected to government hospitals nationwide. The total revenue was decreased to 2,129,169 baht in 2008 (41.74% of 2007). Medical check-up group was decreased 84.73% from 2007. The 2 new services of Package 700 Bt (tourist 20 or more) and Annual medical check-up were created. Marketing activities and Booth exhibitions in the late 2007 were keys to success. During 2008 to 2010, the 4 more new services of Raft renting, Study tour, Training group, Catering, and Package 350 Bt (tourist 50 or more) were created. PDCA with MPR and PENCILS techniques were integrated apply to solve these problems. The average total number of group tour was 62.5 groups per year. There were serious political protests in 2009 which effected to the tourism all over Thailand especially Bangkok and surrounding. The tourist was decreased 31.52% from 2009.

The Conclusion stage: comparison of the Health Tour activities and results between each fiscal year, and the final Health tour working model were showed as follows:-

Table 1 Health Tour activities and results at Luangphopern Hospital, fiscal year 2004-2010

Activities/Results	Fiscal year							Total
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
1. Medical check-up	31	56	72	11	14	2	7	193
2. Annual medical check-up	-	-	-	2	3	8	3	16
3. Package 700 Bt (20 ⁺)	-	-	-	54	10	22	11	97
4. Raft renting group	-	-	-	-	15	15	24	54
5. Study tour	-	-	-	-	6	5	3	14
6. Training group	-	-	-	-	4	2	3	9
7. Catering	-	-	-	-	-	6	2	8
8. Package 350 Bt (50 ⁺)	-	-	-	-	-	-	5	5
9. Complements(VIP)	-	-	-	-	3	7	3	13
Total no. of group tour	31	56	72	67	55	67	61	409
10. No. of tourist	789	1,676	3,170	2,169	4,794	4,058	2,779	19,435
-Inside NKP province	N/A	362	385	779	1,066	1,301	1,484	5,377
(% of total tourist)		(21.60)	(12.15)	(35.92)	(22.24)	(32.06)	(53.40)	27.67
-Outside NKP province	N/A	1,314	2,785	1,264	3,728	2,757	1,295	13,269
11. Average tourist/group	25.45	29.93	40.03	32.37	87.17	60.57	45.56	47.52
12. Revenue (baht)	824,778	2,303,898	5,101,532	2,129,169	2,669,060	2,035,580	1,242,685	16,306,702
-Average revenue/gr.	26,605	41,141	70,854	32,756	45,238	28,271	21,425	29,833
-Average revenue/pers.	1,045.35	1,374.64	1,609.32	981.64	556.75	732.49	447.17	839.04
13. Medical check-up								
-Yes	789	1,327	2,070	353	2,519	916	340	8,314
-No	-	349	1,100	1,608	2,275	3,142	2,439	11,121
14. Marketing activity	12	3	9	-	5	3	2	34
15. Booth exhibition	4	-	5	4	16	12	9	50

N/A: data not available

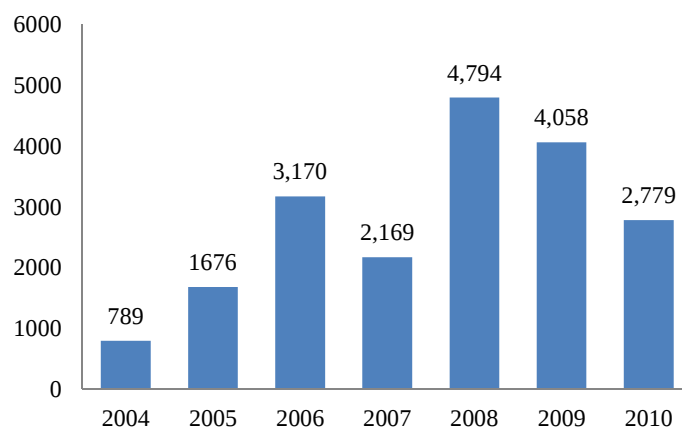


Figure 1 A comparison of tourist at Luangphopern Hospital, fiscal year 2004-2010

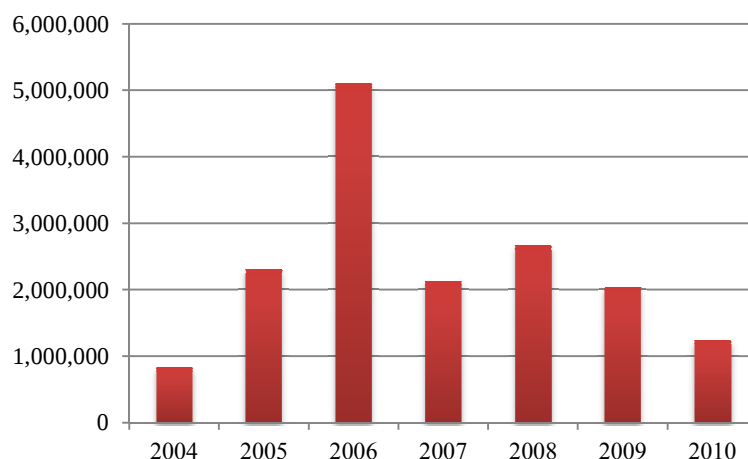


Figure 2 A comparison of revenue (baht) from health tour at Luangphopern Hospital, fiscal year 2004-2010

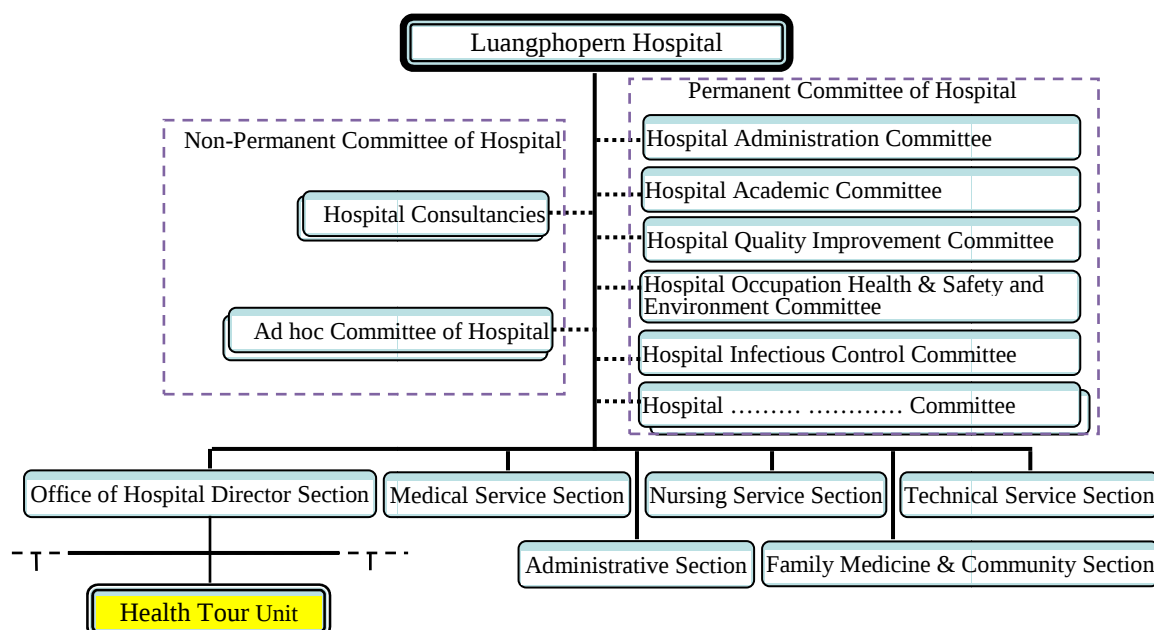
The Health Tour model

After 7 years of continuous implementation and improvement, the authors could set a conclusion of a Health Tour model that was practical, feasible, and worth for government small community hospital. Health Tour was a routine task of hospital, composed of structures, systems, and methods as follows:-

1. Structures

1.1 Physical structures, using the existing places, equipments and materials of hospital. A set of floating raft with motor ship, supported by provincial development fund in fiscal year 2006 was provided for river tour.

1.2 Organization structures, was a Unit under the Office of Hospital Director Section.



1.3 Responsible committee was the Hospital Administration Committee, working together among every units of hospital.

1.4 Link closely to the Local Community, Provincial Tourism, and Tourism Authority of Thailand.

1.5 Integration activities to promote and to protect Thai traditional community culture and environment focused on Thailand common goal of “Quality of Life for All”.

2. Systems

There were 5 main systems, health tour service system in each group-tour, advertising and public relation of health tour system, health tour supporting system, health tour improving system, and health tour management system.

2.1 Health tour service system in each group-tour composed of 8 activities: preparing, first impressing service, rapid feeling-respond service, high quality standard services, before delivery service, sweeping and recording, after service, and report before ending.

2.2 Advertising and public relation of health tour system composed of 7 activities: watching, first impressing, give before take, networking, after servicing, recording, and expanding.

2.3 Health tour supporting system composed of 8 supports: for man, money, material, method, technology, time, aspiration, and happiness.

2.4 Health tour improving system composed of 8 activities in each activity: situation analyzing, planning, implementing, evaluating, utilizing, monitoring-controlling-coordinating, performing information system & communication system, and continuing.

2.5 Health tour management system composed of 7 activities in each group-tour and each year: operation planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, and budgeting.

3. Services

There were 9 main services in standard program: medical check-up, healthy foods, floating raft tour (river tour), Thai traditional massage, Local Thai community cultural tour, floating market tour, agro-cultural tour, health education, and alternative medicine introduction and demonstration. The 3 option services of community development tour, Thai local wisdom learning center tour, and Siam wax museum tour were also provided.

There were 8 programs/packages as follows:

1. one day standard program
2. one day standard packages program (700 baht/person, minimum 20 persons)
3. one day economic package program (350 baht /person, minimum 50 persons without massage)
4. two day one night standard packages program
5. Raft renting program
6. Study tour program
7. Training group program
8. Catering program

The complement program for VIP was provided with great pleasure.

The one day standard program was the core of Health tour. It composed of 10 activities which flexible according to seasonal variation, interesting events, and customer's demands.

In the morning

1. Reception
2. Medical check-up
3. Healthy breakfast
4. Visit Luangphopern Temple
5. River tour on floating raft
 - 5.1 Thai traditional massage
 - 5.2 Karaoke
 - 5.3 Thai traditional refreshment with healthy herb-drink
 - 5.4 Local Thai community culture tour
6. Floating market tour
7. Healthy lunch at Floating market

In the afternoon

8. River tour back on floating raft
 - 8.1 Thai traditional massage (cont.)

- 8.2 Karaoke
- 8.3 Thai traditional refreshment with healthy herb-drink
- 8.4 Health education and alternative medicine introduction and demonstration
9. Medical check-up report with education, consultancy, and recommendation
10. Closing



Picture of River tour, Luangphopern Hospital

Keys to success

There were a lot of problems, constrains, obstacles, and difficulties during the 7 years of continuing implementation. Comprehensive analysis of the detail in every concerning aspects, comparing with Health tour in others government hospital, the conclusion of Health tour project in Luangphopern Hospital was “Success”. The total revenue was 16,306,702 baht with more than 20% profit even though in 2010. The keys to success could be summarized into 8 factors:

1. Hospital director: strong leadership, empowerment, continuous support, and give recognitions.
2. Main responsible person: good leadership, conscientiousness, dedicates, and thinks out of box.
3. Team: group leadership, cooperation, spirit, positive thinking, service mind, and humanized care.
4. Community: willingness, non-money oriented, and eco-cultural Thai life style of temples, local organizations of Government, NGOs, Private sectors, and People sectors.
5. Upper level Support: investment supports from Provincial Governor, and PCMO.
6. Services: impressing, happiness, healthy, and humanize.
7. Marketing: networking, PENCILS, economics, and complete cycle.
8. Management: contingency, holistic, continuing, KM, and sustainably by Applied PPP concept.

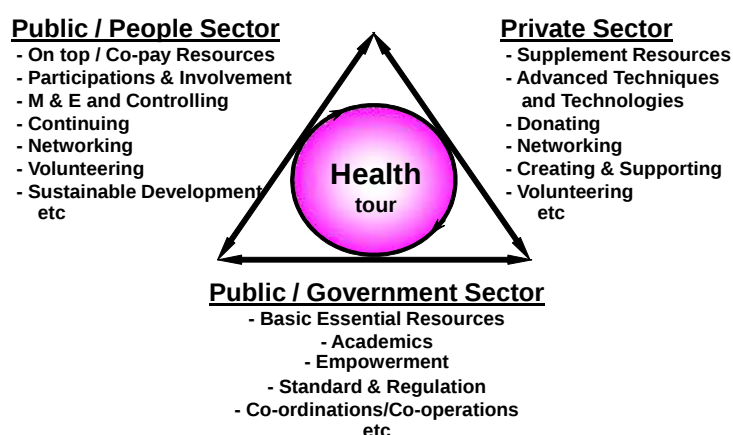


Figure 3 Main Roles & Functions of PPP Sectors in supporting of Health tour at Luangphopern Hospital

Discussion

1. Values of Luangphopern Hospital Health tour

The values could be categorized into 5 aspects: economics aspect, community's quality of life aspect, hospital aspect, Thai's life style-cultural aspect, and multi-disciplinary cooperation aspect.

Along 7 years of continuing Health tour implementation, gaining revenue of 16,306,702 baht. This cash value affected to Luangphopern Hospital, community people, and related goods in Health tour. The economic values were increased up to 10 times by money multiplier concept⁽⁹⁾.

Cash from tourists improved community cash flow. It was a simple value-added⁽¹⁰⁾ method in local products, local fruits, local foods, and community cultures, leading to the better quality of life of the people in the community and the surround aesthetic environments.

There was a general question of "Is Health tours essential tasks of MOPH? The answer from this study is "yes". The Health tour needed multi-disciplinary cooperation among health services providers, tourist organizations, local organizations, private sectors' organizations, NGOs, and people's sectors. The organization of choice for the cooperation is local government community hospital. This study showed the practical roles of Health tour team cooperation of multi-disciplinary approaches both inside and outside Luangphopern Hospital.

2. The Success of Health tour project in Luangphopern Hospital

In 8 keys to success, the most important factor is the Main responsible person. The desirable character of good leadership, conscientiousness, dedicates, and thinks out of box were essential in overcoming all of the problems, constrains, obstacles, and difficulties during the 7 years of continuing implementation. The succession planing was needed for sustainable success⁽¹¹⁾⁽¹²⁾.

3. Upper level Support:

The lack of money, because of the limitation of government budget, the investment supports from Provincial Governor, and PCMO in 2005-2006 were the great worth for Luangphopern's Health tour. They helped to support in "Diffentiation Strategies" development⁽¹³⁾.

4. Leadership:

The essential core part of Health tour development and implementation was leadership. It was initiated from hospital director as a Visionary Leadership⁽¹⁴⁾, followed by individual self-leadership⁽¹⁵⁾ of the main responsible person of Health Tour Project as a Transformational Leadership⁽¹⁴⁾, then the group leadership by a Situational Leadership⁽¹⁶⁾, leading to the better performances of Health tour.

5. Solving the problems:

The term "Change Problem into Opportunity" means to change every problem into the opportunity for improvement. The creative formula of problem identification is $P = [(E-A) \times C]$ P=Problem, E=Expected situations, A=Actual situations, C=Concern to get E of 4 involving-groups: customers, providers, administrators, and people⁽¹⁷⁾. This formula shows that, every works / tasks / activities has problems, noting to afraid any problems; change them in to the opportunity for improvement of yourself, your team, your work, your boss, and your organization. Every problem can be solved if you want to solve. The results of this study confirmed these concepts.

6. The applicable of Health Tour model

The Health Tour model from this study was practical, feasible, and worth for government community hospital. The "How to do" methods were showed step-by-step in this study. The applications of them in preparing, testing, initial implementing, monitoring and evaluating, continuous improving, solving the problems, and continuing at others hospital or task can be done conveniently by "Principle of Management"⁽¹⁷⁾. The core concepts are leaderships, multi-disciplinary cooperation, sustainable development, and sufficiency economy⁽¹⁸⁾.

7. Sustainable development of Health tour

Health tour in Luangphopern Hospital followed the meaning of Sustainable development (SD), defined by the Brundtland Commission as development that "meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."⁽³⁾⁽¹⁹⁾ Sustainable development is also means "alive." The 7 years of continuing implementation could not confirm 100%, but the evidence based showed the feasibility of it.

8. Marketing of Health tour

Every tour needs marketing to deliver and communicate the value, the long-term growth, and the development of marketing strategies and plans ⁽²⁰⁾. The successful set of marketing management includes, capturing marketing insights, connecting with customers, building strong brands, and shaping the market offerings. The application of PENCILS in this study confirmed its necessity.

9. Values expansion of Health tour

Health Tour is in service industry or the tertiary sector of the economy ⁽²¹⁾. In this study, its high values and high potentials had been shown. Tourism, Medical cares, Comfortable climate, Beautiful sceneries, Warm sea water, Land of smile, Variety of interesting cultures, Well-equipped infrastructures, and Convenience transportation are the strengths of Thailand to be the top ten choices of world's tourists destination and Medical tourism. Health Tour developments can be a small but smart part to great successes, especially in AEC (ASEAN Economic Community) ^{(22) (23)}.

Recommendation

1. Recommendation for Luangphopern Hospital: to improve continuously to be one of a good practice in Health tour model of Thailand; and to utilize the research outcomes to demonstrate and sharing with others interested persons / organizations via the complete cycle of Knowledge Management ^{(24) (25)}.
2. Recommendation for Nakhon Pathom Provincial Medical Office: to support Basic Essential Resources; academics knowledge, standard & regulation procedures, and co-ordinations & co-operations by empowerment techniques ^{(26) (27) (28)}. All spend just only a few of money, but getting huge of benefits.
3. Recommendation for Nakhon Pathom Provincial Governor: to expand this Health tour model to be a good demonstrative example of high efficiency Provincial Projects of Thailand by "Utilizing" ⁽¹⁷⁾ concept.
4. Recommendation for MOPH Thailand: to enhance the values and the beneficial outcomes of this Health tour model, being a practical role model of multi-disciplinary cooperation program in longtime continuous approaches and implementation both inside and outside health services organizations.
5. Recommendation for Thai Government: to bring this Model being a practical good practice of the multi-ministerial cooperation programs focused on Thailand common goal of "Quality of Life for all".
6. Recommendation for ASEAN: to develop, to share, and to cooperate Health tours in each country, and networking them achieving for "One Vision, One Identity, One Community" ⁽²⁹⁾ of ASEAN.
7. Recommendation for Interested Hospitals: to create variety of Health tour models in their setting, using the methods and experiences from this study to be a guide-line. The networking of "doing Sustainable Development for the Benefit of mankind" is the common ultimate goal with regular Knowledge Sharing ^{(30) (31)} activities.
8. Recommendation for Further Research: to continue this experimental development research to be a Best Practice of Health tour models; to expand this methodology to develop others working model in variety organizations by "Routine to Research (R2R)" ⁽³²⁾ concept, and the AI (Appreciative Inquiry) with SOAR technique ⁽³³⁾.

Conclusion

The present Health tour model is practical, appropriate and suitable for the contexts of government community hospital of Thailand, using holistic integration of stakeholders both inside and outside the hospital. Continuous improvement to be one of a Sustainable Best Practice in Health tour working model and maximize the research outcomes utilizing by Applied R&D of R2R via complete cycle of Knowledge Management Concepts are recommended.

Acknowledgment

The authors would like to thank PCMO and Provincial Governor of Nakhon Pathom, staffs of Luangphopern Hospital, and all tourists for their constructive supports which contributed improve the success of this paper.

References

1. UNWTO technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics. World Tourism Organization; 1995

2. World Health Organization, SEARO. Regional Conference on Revitalizing Primary Health Care, country experience: Thailand. Jakarta, Indonesia, 6-8 August 2008
3. United Nation. Resolution adopted by the General Assembly, 42/187, Report of the World Commission on Environment and Development, 11 December 1987
4. Becca Hutchinson. Medical tourism growing worldwide. UDaily, July 25, 2005
5. Australian Bureau of Statistics: ABS, Research and Experimental Development, All sector summary, 8 11 2.0 • 2004–05. Canberra; 2006
6. Deming WE. Out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986
7. Kotler P. Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets. London; The Free Press, 1999, ISBN 0-684-84498-2
8. Spackman M. Public-private partnerships: lessons from the British approach. Economic Systems, 26(3), 2002: 283–301
9. Hegeland H. The multiplier theory. 1954
10. Diana Kendall, Sociology In Our Times, Thomson Wadsworth, 2005
11. Charan R, Noel J, Drotter S. The Leadership Pipeline. John Wiley and Sons, 2011
12. Pinnington AH, Lafferty G. Human Resource Management in Australia. Melbourne: Oxford University Press, 2002
13. Allison M, Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. 2nd Ed, John Wiley and Sons, 2005
14. Mine JB. Organizational Behavior I. 2005
15. Montgomery VW. Leadership in Public Organizations: An Introduction. M.E. Sharpe, 2012
16. Hersey P, Blanchard KH. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall, 1969
17. Torugsa S. Principle of Hospital Management, part1: Organization and Unit Management. 3rd ed. Bangkok; S.P.N. Press: 2005 (657pgs) (in Thai).
18. Sufficiency Economy Movement Sub-committee, Office of the National Economic and Social Development Board. Sufficiency Economy Implications and Applications. Bangkok; 2007, ISBN 978-974-9769-75-1
19. Smith C, Gareth R. Economic Development, 2nd ed. Basingstoke: McMillan. 1998: ISBN 0-333-72228-0
20. Kotler P, Keller, Kevin L. Marketing Management. 14th ed. Pearson Education Limited, 2012
21. Peters G. "Colin Clark (1905-89) Economist and Agricultural Economist," QEH Working Paper Series, Working Paper Number 69, April 2001
22. Association of South East Asian Nations. "The ASEAN Charter", December 2007, p.6-7, ISBN 978-979-3496-62-7
23. Association of South East Asian Nations. "ASEAN to complete free trade agreements by 2013". Forbes. 26 August 2007
24. Maryam A, Leidner, Dorothy E. "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". MIS Quarterly 25 (1): 2001: 107–136
25. Nick B, Chun WC. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York; Oxford University Press, 2002, ISBN 0-19-513866-X
26. Blanchard, Kenneth H, Carlos JP, Randolph A. Empowerment Takes More than a Minute. San Francisco; Berrett-Koehler, 1996
27. Thomas KW, Velthouse BA. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation". Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, 1990: 666-81
28. Wilkinson A. Empowerment: theory and practice. Personnel Review. [online] Vol. 27, No. 1, 1998: 40-56
29. Association of South East Asian Nations. "Aseanweb – Asean Motto". Asean.org. <http://www.asean.org/22773.htm>
30. Dalkir K. Knowledge Management, in Theory And Practice. Jordan Hill, Oxford: Elsevier Inc: 2005: 132-133

- 31.Nonaka I. "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory". Organization Science 20 (3): 2009: 635–652
- 32.Torugsa S. Continuous & Sustainable Routine to Research. J Med Tech Assoc Thailand: 2011; 39(1) (supp): 109-32 (in Thai).
- 33.Cooperrider DL, Whitney D, Stavros JM. Appreciative Inquiry Handbook For Leader of Change. 2nd ed. Ohio; Carl Wirick, 2008

การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานทวิรสสุขภาพ ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก

ประเทศไทย ปีงบประมาณ 2547-2553

น้ำค้าง ศรีไต้ข้า^๑, สมชาติ ไตรรักษา^๒, พรรณวดี เต็มทวีสุข^๑, และ สุนทร เสรีเชษฐพงศ์^๑

บทคัดย่อ

งานทวิรสสุขภาพ เป็นนโยบายหนึ่งของประเทศไทย ต้องการรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง แบบกลุ่มเดียว วัดผลหลังการทดลองหลายครั้งนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานทวิรสสุขภาพในโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปทดลองที่โรงพยาบาลหลวงพ่อบึง อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม เป็นโรงพยาบาลรัฐขนาด 30 เตียง ในช่วง 21 กุมภาพันธ์ 2546 – 30 กันยายน 2553 กลุ่มตัวอย่าง คือ 409 กลุ่มทวิรสสุขภาพ จำนวน 19,435 คน สิ่งที่ใช้ในการทดลอง คือ รูปแบบการดำเนินงานทวิรสสุขภาพที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาดำเนินการในแต่ละปี เมื่อได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง 7 ปี จึงสรุปผลการพัฒนาและจัดทำรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร มี 1 โครงสร้าง 3 ระบบงาน และ 9 บริการที่ชัดเจน เป็นงานประจำในสำนักผู้อำนวยการ ดำเนินงานร่วมกันของทุกหน่วยงาน และเชื่อมประสานอย่างใกล้ชิดกับองค์กรชุมชน การท่องเที่ยวจังหวัด และ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีการบูรณาการกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปกป้องคุ้มครองภูมิปัญญาพื้นบ้านไทยและสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่เป้าหมาย “คุณภาพชีวิตดีถ้วนหน้า” ร่วมกันของประเทศไทย บริการหลัก คือ การตรวจสุขภาพ นวดแผนไทย และ การให้สุขศึกษา มีรายรับรวม 16,306,702 บาท ใช้วิธีการในการพัฒนารูปแบบด้วยวงจร PDCA การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด และ เทคนิค PENCILS รูปแบบทวิรสสุขภาพที่พัฒนาขึ้น สามารถปฏิบัติได้จริง พอเหมาะ เพียงพอ และ เหมาะสม กับบริบท ของโรงพยาบาลชุมชนของรัฐไทย ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่โดยการผสมผสานกันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล เสนอแนะให้พัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนเป็นรูปแบบการดำเนินงานทวิรสสุขภาพที่ดี และ นำสิ่งที่ได้จากการวิจัย ไปนำเสนอ และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบวงจร

คำสำคัญ: ทวิรสสุขภาพ โรงพยาบาล การพัฒนารูปแบบ วิจัยพัฒนาเชิงทดลอง นวดแผนไทย

การติดตาม ส่งเสริม และ สนับสนุน การพัฒนา R2R/R2R2E

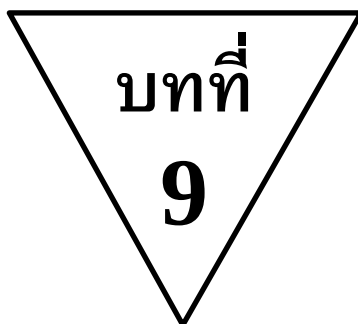
การติดตาม ส่งเสริม และ สนับสนุน การพัฒนา R2R/R2R2E ที่มีคุณภาพดี สร้างความมั่นใจ สู่การพัฒนาผลงานวิจัย ที่มีความสุข และ ยั่งยืน ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ใช้ Concept หลัก ในการสร้างสรรค์ผลงาน R2R/R2R2E ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว
2. นำผลงานดีๆ ที่พวกเราแต่ละคน “ได้ทำมาแล้ว” มานำเสนอ เป็นผลงานวิจัย ในที่ประชุมวิชาการ และเขียนเป็น Paper วิจัย ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ >3 เรื่อง ใน 3 ปี
3. นำ Research Methodology มาประยุกต์ในการทำงาน ทุกงาน ให้ได้ผลงานวิจัยที่ดี และมีคุณค่ายิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง (ทุกปี) ตลอดไป
4. นำ Concepts และ วิธีการ ในการส่งเสริม และ สนับสนุน คนดี ที่ทำ R2R แท้และดี ในงานของเขา โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ อย่างเหมาะสม สร้างสรรค์ และ ต่อเนื่อง
5. ปลุกฝังให้บุคลากรทุกคน สามารถ “พัฒนางานของตน” ให้ดีกว่าเดิม ได้ทุกวัน โดยใช้ทรัพยากร (คน เงิน ของ) เท่าที่มีอยู่ ด้วย Brain และ ❤️ ของพวกเรา ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน อย่างมีความสุข โดยใช้หลักการและวิธีการของ PDCA, CQI (Continuous Quality), The Better, Principle of Managing, อิทธิบาท 4, How to do? ในบริบท ของพวกเรา
6. ส่งเสริม และ สนับสนุน การพัฒนา R2R/R2R2E ด้วย Concept หลักการ และ วิธีการ ของ KM ที่ได้อย่างครบวงจร ให้ผู้ทำมีความสุข และ มี Productivities ที่ดี อย่างยั่งยืน

คำถามท้ายบทที่ 8

1. อธิบาย 2 Concepts หลักในการสร้างสรรค์ผลงาน R2R2E พร้อมแนวทางในการประยุกต์ เพื่อการพัฒนา “งาน” อย่างยั่งยืน ในงาน/หน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน สู่การเป็นผู้นำ ในการพัฒนา R2R2E อย่างภาคภูมิใจและมีความสุขมาก
2. อธิบายเทคนิคการเขียน และนำเสนอ ผลงาน R2R2E โดยแสดงตัวอย่างของผลงาน R2R2E ในองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ชัดเจน ทั้งการเขียนสาระสำคัญโดยสรุป Slide การนำเสนอผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ บทคัดย่อผลงานวิจัย และ ผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ โดยสังเขป
3. อธิบายแนวทางและวิธีการ ในการเขียนผลงาน R2R/R2R2E ของท่าน หรือ ของหน่วยงาน/องค์กร ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับประเทศ ที่ท่านและทีม R2R/R2R2E มั่นใจว่า สามารถทำได้แน่นอน





การพัฒนาโครงร่างงานวิจัย

ในงาน R2R/R2R2E

(RESEARCH PROPOSAL DEVELOPMENT IN R2R/R2R2E)

แนวคิดและหลักการของโครงร่างงานวิจัย

เทคนิคการเขียน โครงร่างงานวิจัย

การเขียน โครงร่างวิทยานิพนธ์

การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การเขียน โครงร่างงานวิจัย ในงาน R2R/R2R2E

คำถามท้ายบทที่ 9



บทที่ 9

การพัฒนาโครงร่างการวิจัย

ในงาน R2R/R2R2E

(RESEARCH PROPOSAL DEVELOPMENT IN R2R/R2R2E)

แนวคิดและหลักการของโครงร่างงานวิจัย

โครงร่างการวิจัย (Research Proposal) คือ แผนการทำวิจัย เป็นสิ่งที่ผู้ต้องการทำวิจัยต้องจัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารสำคัญ ในการขออนุมัติทำวิจัยหรือของบประมาณในการทำวิจัย มีองค์ประกอบสำคัญ 16 ประการ คือ

1. ชื่อเรื่อง (Research Topic)
2. ความเป็นมา และ ความสำคัญ ของสิ่งที่ต้องการทำวิจัย (Rationale)
3. ปัญหาการวิจัย (Research Problems)
4. คำถามการวิจัย (Research Questions)
5. วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)
6. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ขอบเขตการวิจัย (Research Scope)
8. นิยามปฏิบัติการที่จะใช้ในการวิจัย (Operational Definitions)
9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย (Expected Benefits/Outcomes)
10. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)
11. ระยะเวลาและแผนในการดำเนินงาน (Duration & Schedule)
12. งบประมาณค่าใช้จ่ายในการวิจัย (Research Budgets)
13. เอกสารอ้างอิง/บรรณานุกรม (References/Bibliography)
14. ภาคผนวก (Appendix)
15. ประวัติของผู้ดำเนินการวิจัย

รายละเอียด สามารถดูได้จากคู่มือการเขียนโครงร่างการวิจัย หรือ โครงร่างวิทยานิพนธ์ (Thesis Proposal) ของหน่วยงานวิจัย ให้นักวิจัย หรือ มหาวิทยาลัย ต่างๆ หลักการสำคัญ คือ กระทัดรัด ชัดเจน และ เอื้อต่อการอนุมัติ

เทคนิคการเขียน โครงร่างงานวิจัย

1. เขียนตามข้อกำหนดของหน่วยงานที่เป็นผู้อนุมัติให้ทำวิจัย หรืออนุมัติงบประมาณในการทำวิจัย ซึ่งศึกษาได้จากประกาศ ข้อกำหนด หรือ คำแนะนำ ในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย ของหน่วยงานนั้น บางหน่วยงานได้จัดทำเป็นคู่มือที่มีคำอธิบายไว้อย่างชัดเจน เช่น คู่มือ ประกอบการเขียนแบบเสนอโครงการวิจัย (Research Project) ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เป็นต้น

2. ใช้หลัก BCDE เป็นจุดเน้น ได้แก่

- 2.1 Benefit คือ จะได้ผลประโยชน์มาก ที่ชัดเจน แน่นนอน ในเชิงลึก หรือ เชิงกว้าง
- 2.2 Customer คือ ใช้ผู้รับบริการหลัก เป็นศูนย์กลาง
- 2.3 Dead line คือ ตามกำหนดเวลา ที่แน่นอน ไม่ล่าช้า
- 2.4 Efficiency คือ ใช้งบประมาณน้อย คุ่มค่า อยู่ในอำนาจที่อนุมัติได้

การเขียน โครงร่างวิทยานิพนธ์

วิทยานิพนธ์ (Thesis) คือ การทำวิจัยในระดับมหาบัณฑิต (Master Degree) ในแผนการเรียนที่เน้นการทำวิจัย (Research Based) ของมหาวิทยาลัยทั่วโลก ซึ่งระบบการศึกษาของประเทศไทย เรียกว่า แผน ก จำแนกเป็น แผน ก1 ที่ทำวิทยานิพนธ์ 36 หน่วยกิต โดยไม่ต้องเรียนรายวิชา (Course Work) และ แผน ก2 ที่ทำวิทยานิพนธ์ 12 หน่วยกิต โดยต้องเรียน Course Work อีก 24 หน่วยกิต เป็นอย่างน้อย เป็นการทำวิจัยที่มีคุณภาพสูง (High Quality Research) เน้นใน 3 ประเด็น คือ

- 1. ความถูกต้องและครบถ้วนของระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)
- 2. ความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย
- 3. ความรู้ใหม่ (New Knowledge) ของวงการวิชาการในสาขาวิชานั้น

ขอยกตัวอย่าง การเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์ (Thesis Proposal) หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในวิทยานิพนธ์ที่หลักสูตรส่งเสริมให้นักศึกษาทำ ซึ่งมีชื่อวิทยานิพนธ์ เนื้อหา 3 บท และ ภาคผนวก ดังรายละเอียดของหัวข้อ ดังนี้

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนางาน.....โรงพยาบาล.....

บทที่ 1 บทนำ (Introduction)

มี 15 หัวข้อ คือ

1. งานที่ต้องการพัฒนา
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 องค์ประกอบ
 - 1.3 ปัจจัยที่มีผล
 - 1.4 อิทธิพล/ผล ต่อสิ่งต่าง ๆ ของงานที่ต้องการพัฒนา
2. ความเป็นมา ของงานที่ต้องการพัฒนา
 - 2.1 จุดกำเนิด
 - 2.2 วิวัฒนาการ
 - 2.3 ความสำเร็จ / ความภาคภูมิใจ
 - 2.4 สิ่งส่งเสริม สนับสนุน และโอกาส
 - 2.5 อุปสรรค ขัดข้อง
3. ความสำคัญของงานที่ต้องการพัฒนา จากอดีตถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต
 - 3.1 ความสำคัญต่อ Customers
 - 3.2 ความสำคัญต่อ Providers
 - 3.3 ความสำคัญต่อ Administrators
 - 3.4 ความสำคัญต่อ Organizations
 - 3.5 ความสำคัญต่อ Community
 - 3.6 ความสำคัญต่อ Social
 - 3.7 ความสำคัญต่อประเทศ
 - 3.8 ความสำคัญต่อภูมิภาคของโลก (Regional)
 - 3.9 ความสำคัญต่อโลก (Global)
4. ปัญหาวิจัย (Research Problems)
 - 4.1 ตัวปัญหา (The Problems) ทั้ง 5 ด้าน
 - 4.2 ผลของปัญหา (Results of The Problems) ในแต่ละปัญหา ทั้งบวก-ลบ
 - 4.3 สาเหตุของปัญหา (Causes of The Problems)
 - 4.4 แนวทาง/วิธีการ ในการแก้ปัญหา (Solving The Problems)โดยเริ่มจากระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ภาค/กลุ่ม และ ระดับพื้นที่วิจัย
5. คำถามวิจัย (Research Questions)
6. สรุปเหตุผลที่ทำเรื่องและหัวข้อนี้ (Why to do in this topic?)

7. เหตุผลที่ทำในพื้นที่นี้ (Why to do in this site/area?)
8. เหตุผลที่ทำด้วยวิธีนี้ (Why to do by this methodology?)
9. วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)
10. สมมุติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)
11. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Research Variables)
12. นิยามศัพท์และนิยามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Definition of Terms and Variables)
13. ขอบเขตการวิจัย (Research Scopes)
14. สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับการวิจัย (Expected Outcomes)
15. กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework of Research)

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม (Literature reviews)

มี 4 หัวข้อหลัก และ 17 หัวข้อรอง คือ

1. Review Literatures เกี่ยวกับ “งาน” ที่ต้องการพัฒนา
 - 1.1 ความหมาย องค์ประกอบ ปัจจัยที่มีผล และ ผลต่อสิ่งต่างๆ ของ “งาน” ที่ต้องการพัฒนา
 - 1.2 ความเป็นมาของ “งาน” ที่ต้องการพัฒนา
 - 1.3 ความสำคัญของ “งาน” ที่ต้องการพัฒนา
2. Review Literatures เกี่ยวกับ “Problems”
 - 2.1 ตัวปัญหา (The Problems) ทั้ง 5 ด้าน
 - 2.2 ผลของปัญหา (Results of The Problems) ในแต่ละปัญหา
 - 2.3 สาเหตุของปัญหา (Causes of The Problems)
 - 2.4 แนวทาง/วิธีการ ในการแก้ปัญหา (Solving The Problems) ที่ผ่านมา และ ในอนาคต โดยเริ่มจากระดับโลก ภูมิภาค ประเทศ ภูมิภาค/กลุ่ม และ ระดับพื้นที่วิจัย
3. Review Literatures เกี่ยวกับ “Variable” แต่ละตัวแปร
 - 3.1 ตัวแปรต้น
 - 3.2 ตัวแปรตาม
4. Review Literatures เกี่ยวกับ “Research Methodology” ที่ใช้ในการทำวิจัย
 - 4.1 Research Design
 - 4.2 Population & Sample
 - 4.3 Research Instruments

4.4 Research Steps

4.5 Data Collection

4.6 Data Analysis

4.7 Statistical Methods Used

4.8 Applications & Utilizing

ทั้งจากตำรา หนังสือ งานวิจัย เอกสาร และ แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

มี 8 หัวข้อ คือ

1. แบบการวิจัย (Research Designs)
2. ประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง (Population & Sample)
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)
 - 3.1 เครื่องมือที่ใช้เป็น Intervention ในการวิจัย
 - 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย
4. ขั้นตอนในการวิจัย (Steps of Research)
5. การเก็บข้อมูล (Data Collection)
6. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
7. วิธีการทางสถิติที่ใช้ (Statistical Methods used)
8. เอกสารอ้างอิง (References)

ภาคผนวก (Appendix)

มี 3 หัวข้อ คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่วิจัย (General Information)
2. ตัวเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (The Research Instruments)
 - 2.1 เครื่องมือที่ใช้เป็น Intervention ในการวิจัย คือ รูปแบบการดำเนินงาน (The Working Model) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น
 - 2.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลการดำเนินงานวิจัย และ ผลการวิจัย
 - 1) แบบบันทึกข้อมูล (Data Record Forms)
 - 2) แบบสอบถาม (Questionnaires)
 - 3) แบบสังเกต (Observation Forms)
 - 4) แบบบันทึกเหตุการณ์ (Event Record Forms)

5) แบบบันทึกการประชุม (Meeting Record Forms)

6) กล้องถ่ายรูป เครื่องบันทึก VDO

3. ตารางหุ่น (Dummy Tables) ในการแสดงข้อมูลผลการวิจัย

การสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์

ขอยกตัวอย่าง ข้อเสนอแนะของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ในการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ ที่ระบุให้พิจารณาใน 4 ประเด็น คือ

1. ปัญหาวิจัย
2. ระเบียบวิธีวิจัย
3. ระยะเวลาในการวิจัย
4. ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย (Expected Benefits)

เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญของโครงร่างงานวิจัย เพราะในการทำวิจัยที่มีคุณภาพดีแต่ละเรื่องนั้น ต้องมี Cost ตามกฎ No free in the world เช่น การทำวิทยานิพนธ์ 1 เรื่อง จะมีค่าใช้จ่ายคิดเป็นมูลค่าประมาณ 1 แสนบาท เป็นต้น

ในการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร) สาขาการบริหารโรงพยาบาล มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แน่นอนแล้วว่าได้รับจริง ได้แก่

1. จะได้รูปแบบการดำเนินงาน ที่ทำได้จริง อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่ารูปแบบเดิม
2. จะได้ประสบการณ์ที่เป็นความรู้จริง ในการพัฒนางาน ด้วยทรัพยากรเท่าที่มีอยู่
3. จะได้ Knowledge Asset ในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน ที่ Practical สามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยาก
4. จะได้ผลงานวิจัยที่สามารถแก้ปัญหาในการทำงาน
5. จะได้ความรู้จริง ในการประยุกต์หลักวิชาการสู่การปฏิบัติ แบบบูรณาการ (ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติด้วยมือของตนเอง)

ความรู้ใหม่ (New Knowledge) ของวงการวิชาการในสาขาวิชา

New Knowledge ที่จะได้จากการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร) สาขาการบริหารโรงพยาบาล ได้แก่

1. จะได้รูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนถึงวิธีการในการปฏิบัติ ที่สามารถทำได้จริงในบริบทของพื้นที่ทดลอง ด้วยทรัพยากรเท่าที่มีอยู่

อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเป็นรูปแบบเบื้องต้น แต่มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปเป็นต้นแบบ (Prototype) ของงานที่ได้ดำเนินการพัฒนามาเป็นเวลาถึง 3 เดือนแล้ว

2. จะได้ประสบการณ์ที่เป็นความจริงของผู้ทำวิทยานิพนธ์ (ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติ) ในการพัฒนางาน ด้วยทรัพยากรเท่าที่มีอยู่และหลักวิชาการ ซึ่งจะเป็น Tacit Knowledge ที่มีค่าของผู้นั้น ในการต่อยอดและขยายผลต่อไปในอนาคต เป็นผลผลิตของหลักสูตรฯ ที่นำภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการสร้างมหาบัณฑิตที่ทรงคุณค่า สามารถประยุกต์หลักวิชาการสู่การปฏิบัติแบบบูรณาการได้

3. จะได้ Knowledge Asset ในการดำเนินการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน ที่ Practical สามารถเป็นตัวอย่างให้กับทุกคนในทุกงาน ในการนำไปประยุกต์ในบริบทของตน ได้โดยไม่ยุ่งและไม่ยาก ด้วยแนวคิด หลักการ เทคนิค และวิธีการ ในการพัฒนา R2R/R2R2E ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 6 บทที่ 7 และ บทที่ 8

จากประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ New Knowledge จากการทำวิทยานิพนธ์ เป็นสิ่งที่สนับสนุนความหมายของการวิจัย ที่กฎหมายปกป้องสิทธิมนุษยย์ ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายไว้ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ที่ว่า เป็นการนำไปสู่ความรู้ในการแปรผลสู่ประชากรเป้าหมาย (To develop or contribute to generalizable knowledge)

จึงขอสรุปว่า วิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร) สาขาการบริหารโรงพยาบาล มีคุณลักษณะของการวิจัย ที่ตรงตามที่กฎหมายปกป้องสิทธิมนุษยย์ ของสหรัฐอเมริกา ได้ระบุไว้ ในการนี้ ผู้เขียนได้นำความรู้ทั้งหลายที่ได้รับจากการวิจัยอย่างต่อเนื่องใน 30 ปี มา Synthesis เป็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา R2R/R2R2E ในแนวทางที่แตกต่างจากนักวิชาการทั้งหลาย โดยเน้นการส่งเสริม “คนดี” ที่ทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยและครอบครัว มายาวนานหลาย ๆ ปี อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเสียสละ อย่างจริงจัง โดยยึดผู้ป่วย และ เกียรติศักดิ์วิชาชีพ เป็นศูนย์กลาง ด้วยการเชื่อมโยงการทำงานทั้งหลาย ให้เป็นการทำวิจัย ที่ผสมผสานให้เข้ากับการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน อย่างกลมกลืน และ ต่อเนื่อง เป็นการทำให้ “งาน” เหล่านั้น มีคุณค่า และ ส่งเสริมผู้ทำงาน ให้มีผลงานวิจัย มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ และ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยในมนุษย์ (Human Subject Research: HSR) คือ การวิจัยที่ใช้มนุษย์ที่มีชีวิตเป็นผู้ยินยอมตนให้ทำการวิจัย (Subject) ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการใช้สารเคมีชีวภาพ (Biochemical materials) ที่ได้จากมนุษย์ ได้แก่ เลือด ปัสสาวะ เนื้อเยื่อ สารคัดหลั่ง เซลล์

สืบพันธุ์ ตัวอ่อน และทารกในครรภ์ เป็นการวิจัยที่ครอบคลุมไปถึงกระบวนการศึกษาทางด้านสาธารณสุข สังคมวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การเมือง และ การบริหาร

กิจกรรมสำคัญที่ผู้วิจัย ต้องดำเนินการก่อนเริ่มเก็บข้อมูล คือ การส่งโครงร่างงานวิจัย ต่อคณะกรรมการพิจารณาการวิจัยประจำสถาบัน (Institutional Review Board: IRB) ซึ่งเป็นคณะกรรมการอิสระ (Independent Committee) ที่มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อขอการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Ethical Approve of HSR)

IRB ประกอบด้วยผู้ที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ (Scientist) และผู้ที่ไม่เป็นนักวิทยาศาสตร์ (Non-scientist) โดยมีกรรมการจากภายนอกสถาบันอย่างน้อย 1 คน มีหน้าที่กำกับดูแลการวิจัยในมนุษย์ ให้เป็นไปตามหลักจริยธรรม 3 ประการ คือ หลักการเคารพในบุคคล (Respect for person) หลักการให้ประโยชน์ (Beneficence) และไม่เกิดอันตราย (No harm) และ หลักความยุติธรรม (Justice) เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้วิจัยและ Subject จะได้รับการคุ้มครองในด้านศักดิ์ศรี สิทธิ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี และ ผลการวิจัยเชื่อถือได้

บทบาทหน้าที่ (Functions) ของ IRB

1. พิจารณาให้การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ก่อนดำเนินการวิจัย
2. รักษาความลับและการเป็นส่วนตัวของ Subject
3. ติดตามตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยนั้นเป็นไปตามสิ่งที่ให้การรับรอง
4. สร้างความมั่นใจด้านจริยธรรมการวิจัยให้กับผู้วิจัย Subject องค์กร และ ผู้เกี่ยวข้อง
5. รักษาสมดุลผลประโยชน์ระหว่าง Subject ชุมชน และ ผู้วิจัย
6. พัฒนาระบบการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
7. สร้างและพัฒนาเครือข่ายเชิงวิชาการ กับ ชมรม สมาคม ด้านการวิจัยในมนุษย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็น แต่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงาน R2R/R2R2E เนื่องจากผู้วิจัยที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีภารกิจหลักในการทำงานที่มีมากและต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ จึงสมควรหาทางช่วยแบ่งเบาภาระ ด้วยการให้หน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้ดำเนินการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ให้กับผู้วิจัยที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละปี อย่างต่อเนื่อง ในทุกงาน

การเขียน โครงร่างงานวิจัย ในงาน R2R/R2R2E

เนื่องจาก R2R เป็น “วิจัย (Research)” การเขียนโครงร่างงานวิจัย จึงเขียนตามหลักการวิจัยทั่วไป แต่ใน R2R นั้น เราเน้น ที่ความเรียบง่าย จึงขอนำเสนอประเด็นที่สมควร

พิจารณา เพื่อการเขียนโครงการวิจัย ให้สามารถพัฒนางานและแก้ปัญหาของงานตามภารกิจหลัก ได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพสูง สรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. เน้นให้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนางาน และ แก้ปัญหาของงาน อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่ทำได้จริง ในบริบทของพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยไม่เข้มงวดมากใน Research Methodology โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในผู้วิจัยมือใหม่

2. เน้นการใช้ ทรัพยากร เท่าที่มีอยู่ โดยการนำ Principle of Managing, Principle of Utilizing, และ KM มาประยุกต์ อย่างเหมาะสม และ ครบวงจร ตลอดเวลา

3. เน้นการพัฒนาบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงาน และ การนำสิ่งที่ได้จากการดำเนินงานทั้งหลาย ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเอง ต่องาน/หน่วยงาน/องค์กร อย่างคุ้มค่า ทั้งในทันที ในระยะสั้น และ ในระยะยาว รวมทั้งการนำไปเผยแพร่ ขยายผล ต่อไป ทั้งในหน่วยงาน และ ในองค์กร ของเรา อย่างต่อเนื่อง ด้วย Positive Approach

4. ใช้หลักธรรมะที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ อิทธิบาท 4 สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น ของงานทั้งหลาย ที่หน่วยงาน/องค์กร รับผิดชอบ ทั้งในปัจจุบัน และ ในอนาคต โดยเริ่มจากงานตามภารกิจหลัก แล้วขยายไปสู่งานตามภารกิจรอง และ งานตามภารกิจสนับสนุน จนครอบคลุม “ทุกงาน” อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น

ตัวอย่าง โครงร่างงานวิจัย ในงาน R2R/R2R2E

เรื่อง การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย

หลักการและเหตุผล

งาน.....คือ.....⁽¹⁾ เป็นงานที่สำคัญของ.....
ทุกแห่ง เนื่องจาก.....ปัญหาที่พบ คือ.....
.....⁽²⁾

.....⁽³⁾

.....⁽⁴⁾

.....⁽⁵⁾

ผลการดำเนินงาน.....ของ.....ที่ผ่านมา ยังไม่ดีเท่าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องคาดหวัง กล่าวคือ.....^(6,7).....⁽⁸⁾

.....^(9,10).....⁽¹¹⁾

.....⁽¹²⁾ คณะผู้วิจัยจึงตั้งใจที่จะพัฒนางานนี้ให้ดียิ่งๆขึ้น ด้วยแนวคิด หลักการ และวิธีการ ของ R2R (Routine to Research)⁽¹³⁾ และ R&D for CSWI (Research and Development for Continuous and Sustainable Working Improvement)⁽¹⁴⁾ ที่มีการพิสูจน์แล้วว่า สามารถนำมาประยุกต์ในการพัฒนางานต่างๆ ทั้งงานในสถานบริการสุขภาพ มหาวิทยาลัย และ องค์กรต่างๆ โดยใช้วิธีการที่ไม่ยุ่งยาก สามารถปฏิบัติได้จริงในบริบทที่มีข้อจำกัดมากด้านเวลาและทรัพยากร^(15,16,17)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานใหม่ ของงาน.....ด้วยทรัพยากรเท่าที่มีอยู่
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น มาดำเนินการ จำแนกเป็นรายปี

วัสดุและวิธีการ

เป็นวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research)⁽¹⁸⁾ แบบกลุ่มเดียว วัดผลก่อน-หลัง การทดลอง หลายครั้ง (One group, pre-test post-test, time series design) สิ่งที่ใช้ในการทดลอง (Experimental Intervention) คือ รูปแบบการดำเนินงาน (Working Model) ที่พัฒนาขึ้น นำไปทดลองที่..... ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 25... ถึง 30 กันยายน 25... โดยมีการปรับปรุง เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการทำวิจัย

มี 3 ขั้นตอน คือ

1. ก่อนการทดลอง (Pre-Experimental Phase) โดยการ วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานเดิม วิธีการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาจุดหรือประเด็น ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข พร้อมทั้งศึกษาวรรณกรรม ทั้งทฤษฎี หลักการ นโยบาย แผนงาน และ แนวทางการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาประยุกต์ในพื้นที่ทดลอง

2. ขณะทดลอง (Experimental Phase) โดยการนำรูปแบบการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ มีการทบทวน ติดตาม ประเมิน ผลการดำเนิน และ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นระยะๆ แล้ว นำผลที่ได้ มาปรับปรุงระบบงาน/วิธีการ กระบวนการ และ วิถีปฏิบัติ ในการดำเนินงาน..... ให้เหมาะสม และ มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น ในช่วงเวลาต่อมา

3. หลังการทดลอง (Post-Experimental Phase) โดยการนำข้อมูลทั้งหลาย มารวบรวม วิเคราะห์ และ สรุป ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอน และ วิธีการ ในการสร้างและพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานใหม่

การสร้างและพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานใหม่ ดำเนินการอย่างครบวงจร (Complete cycle) ในแต่ละปี โดยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1

วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานเดิม ของงาน..... ในปีที่ผ่านมา ร่วมกับ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาจุดหรือประเด็น ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน..... ในพื้นที่ทดลองของปีนั้น

ขั้นตอนที่ 2

กำหนดรูปแบบ/ระบบ/วิธีการ ใหม่ เบื้องต้น ในปีนั้น โดยการนำทฤษฎีและหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาประยุกต์ ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ทดลอง ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ เน้นที่ความเหมาะสม Practical และ ความมีประสิทธิภาพ ของการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3

นำรูปแบบ/ระบบงาน/วิธีการ ใหม่ เบื้องต้น ที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการทดลอง โดยมีการติดตาม ทบทวน ประเมิน ผลการดำเนิน และ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นระยะๆ แล้วนำผลที่ได้ มาปรับปรุงระบบงาน/วิธีการ/กระบวนการ และ วิธีปฏิบัติ ในการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ยิ่งๆขึ้น ในช่วงต่อมา

ขั้นตอนที่ 4

สรุปผลการดำเนินงาน ด้วยการนำข้อมูลทั้งหลาย จากขั้นตอนที่ 1-3 มารวบรวม วิเคราะห์ และ สรุป เป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินงาน..... ที่ได้ผ่านการนำไปใช้จริงในพื้นที่ทดลอง แล้ว รวม 1 ปี ที่เป็นผลของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในปีนั้น ซึ่งจะดำเนินการต่อเนื่องไปยังขั้นตอนที่ 1 ของปีต่อไป

ประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ การดำเนินงานบริการของงาน..... ตั้งแต่.....จนถึง..... ในปี.....ถึง.....รวม.....ครั้ง ใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยและผลการวิจัย

มี 9 ชิ้น คือ

1. แบบบันทึกข้อมูลลักษณะพื้นฐานของพื้นที่วิจัย
2. แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของงาน และ การดำเนินงาน.....
3. แบบบันทึกการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน.....
4. แบบสังเกตการปฏิบัติงาน..... และ สิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของงาน.....
5. แบบสอบถามความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน.....
6. แบบบันทึกการประชุมกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน..... และ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
7. แบบบันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน.....
8. แบบสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน.....
9. กล้องถ่ายรูป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยแต่ละชิ้น ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานของ..... ถ้าเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นใหม่ จะผ่านความเห็นชอบของ..... ในการนำไปใช้ และมีการติดตามผลการนำไปใช้ทุกเดือน อีกไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง ติดต่อกัน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่เกิดผลเสีย ทั้งทางวิชาการ และ การปฏิบัติ

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้รูปแบบ/ระบบงาน/วิธีการ ใหม่ ของการดำเนินงาน..... ที่ได้ผ่านการนำไปใช้จริงในพื้นที่แล้ว รวม... ปี
2. ได้ประสบการณ์ในการดำเนินงานพัฒนางาน..... อย่างต่อเนื่อง รวม.....ปี
3. ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ในการพัฒนางาน..... อย่างต่อเนื่อง รวม.....ปี

4. ได้ความรู้จากการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวข้องกับงาน..... ทั้งในด้านการวิเคราะห์ การกำหนดตัวชี้วัด การสร้างเครื่องมือวัดและการวัดผลการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ได้ความคิดที่สร้างสรรค์ และประสบการณ์จริง ในการพัฒนางานด้วยทรัพยากรที่มีอยู่

6. ได้ประสบการณ์ การทำวิจัยเพื่อการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ที่ได้ผลจริง

สิ่งเหล่านี้ สามารถนำไปใช้เป็นบทเรียน/ตัวอย่าง ของการพัฒนาที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและการดำเนินงาน ในการพัฒนาบุคลากรและงานทั้งหลายของหน่วยงาน ได้อย่างน่าภาคภูมิใจ นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน/องค์กร..... ยิ่งๆขึ้น

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวม.....ฉบับ คือ

1. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการทำวิจัย/พัฒนา รวม.....ฉบับ
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของงานที่ต้องการทำวิจัย/พัฒนา รวม.....ฉบับ
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาของงานที่ต้องการทำวิจัย/พัฒนา รวม.....ฉบับ
4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัย ที่จะนำมาใช้ในการทำวิจัย/พัฒนา รวม.....ฉบับ

ระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย

รวม.....เดือน เริ่มตั้งแต่.....ถึง..... (พร้อม Gantt chart แสดงแผนการดำเนินงาน)

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัย

รวม.....บาท คือ

1. หมวดค่าตอบแทน.....บาท ได้แก่.....
2. หมวดค่าใช้สอย.....บาท ได้แก่.....
3. หมวดค่าตอบแทน.....บาท ได้แก่.....
4. หมวดค่าสาธารณูปโภค.....บาท ได้แก่.....
5. หมวดค่าใช้จ่ายอื่น.....บาท ได้แก่.....

ผู้รับผิดชอบโครงการวิจัย

1.หัวหน้าโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ
2.ผู้ร่วมโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ
3.ผู้ร่วมโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ

4.ผู้ร่วมโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ
5.ผู้ร่วมโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ
6.ผู้ร่วมโครงการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด สถานที่ติดต่อสะดวก โทรศัพท์ โทรสาร และ email
ประวัติการศึกษาตั้งแต่วุฒิปริญญาตรี และสาขาที่เชี่ยวชาญพิเศษ

เอกสารอ้างอิง

1.
.....
2.
.....
3.
.....
- ~ ~ ~ ~
~ ~ ~ ~
18.
.....

❖ ข้อมูลอื่น ๆ ตามข้อกำหนดของหน่วยงาน/สถาบัน ที่รับพิจารณาข้อเสนอโครงการวิจัย ❖

คำถามท้ายบทที่ 9

1. อธิบายและประยุกต์เทคนิค BCDE ในการเขียนโครงร่างงานวิจัย เพื่อเสนอขอทุนจากหน่วยงาน/สถาบัน ที่สนับสนุนงานวิจัยของประเทศ เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สวรส. สสส. สกว. สวทช. หรือ องค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มาให้ชัดเจน และ ครบถ้วน
2. อธิบาย การขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ และเสนอแนวทางในการช่วยแบ่งเบาภาระผู้วิจัยที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการขอรับรอง เพื่อจะได้ใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด มาทุ่มเทให้กับการพัฒนา และ การจัดทำผลงาน R2R2E อย่างมีความสุขมากขึ้น
3. เขียนโครงร่างงานวิจัย ในงาน R2R/R2R2E ที่ท่านต้องการทำ เพื่อเป็น Good Practice หน่วยงาน/องค์การ ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง (References)

1. กิตติศักดิ์ เอี่ยมพ้อคำ. รูปแบบงานกฎหมายในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2539.
2. เกริกยศ ชลายนเดชะ. Strategic Planning and Management for Hospital. นนทบุรี: โรงพยาบาลชลประทาน, 2545.
3. _____. แนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์. ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2547.
4. กนกวรรณ สันลักษณะทิพย์, สมชาติ โตรักษา, วัชร ก้อนแก้ว, พีระ ครีกครั้นจิตร. การพัฒนารูปแบบงานบริการผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูง หอผู้ป่วยอายุกรรมหญิง โรงพยาบาลโพธาราม จังหวัดราชบุรี ปี 2553. วารสารวิชาการสาธารณสุข 2554; 20(2): 332-44.
5. กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา. คู่มือการขอรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ฉบับแก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ.2554.
6. คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 11. แผนพัฒนาการสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11. กรุงเทพมหานคร: 2554.
7. คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, สำนักงาน. นโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ.2545-2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2544.
8. _____. คู่มือประกอบการเขียนแบบเสนอโครงการวิจัย (Research Project) (แบบคอบช. 1ย/1ค) ประจำปีงบประมาณ 2559.
9. คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2540-2544. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นตริง, 2539.
10. จุไรรัตน์ แยมพลอย, สมชาติ โตรักษา, สุปรีชา ธนะมัย, และ พีระ ครีกครั้นจิตร. การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ข้อมูลผู้ป่วยก่อนจำหน่าย หอผู้ป่วยสามัญศัลยกรรมหัวใจ โรงพยาบาลราชวิถี พ.ศ.2549. ใน 8th National Grad Research Conference, 7-8 September 2007, Mahidol University, Salaya, Nakhon Prathom: 14 p.
11. จิรุตน์ ศรีรัตนบัลล์, สมเกียรติ โพธิ์สัตย์, ยุพิน อังสุโรจน์, จารุวรรณ ธาดาเดช, และ ศรานุษ โตมรศักดิ์. เครื่องชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดีไซน์จำกัด, 2543.
12. เชิดชาย วรวัฒน์. รูปแบบการดำเนินงานสารบรรณในโรงพยาบาลทั่วไป (ขนาดเล็ก) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2532 [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร

- มหบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
13. ณิชภา เดชาปภาพิทักษ์. การพัฒนางานบริการบำบัดระยะสั้นผู้ป่วยโรคข้ออักเสบ โรงพยาบาลรามาริบัติ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556.
 14. ทิพวรรณ ธารรุ่ง. การทดลองจัดระบบข้อมูลข่าวสารทางการแพทย์ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดสุพรรณบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2539.
 15. นพวรรณ ชเลสุวรรณ. รูปแบบการดำเนินงานบริการพยาบาลผู้ป่วยในของโรงพยาบาลทั่วไป ขนาด 400 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
 16. นิคม เจริญดี. การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ในโรงพยาบาลอัมพวา พ.ศ.2539 [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
 17. นวลพรรณ เอี่ยมตระกูล. รูปแบบงานบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลเลิดสิน [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.
 18. เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2546.
 19. บุญเจ็ด โสภณ, ธเนศ ต่วนชะเอม และ จินตนาภา โสภณ. รายงานการวิจัยเชิงนโยบาย เรื่อง การปฏิรูประบบการบริหารการวิจัยของไทย เล่มที่ 1 ระบบการบริหารการวิจัยของหน่วยงานต่างๆ และ เล่มที่ 2 ระบบการบริหารการวิจัยของประเทศในภาพรวม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2546.
 20. บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: B & B publishing, 2542.
 21. พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
 22. พุทธศาสนิกขุ. ธรรมปาฏิโมกข์ เล่มที่ 1. กรุงเทพมหานคร: หจก.การพิมพ์พระนคร, 2518.
 23. ไพโรจน์ นวลคล้าย. การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานช่วงระบบปรับอากาศของหน่วยซ่อมบำรุง โรงพยาบาลรามาริบัติ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532.

24. เยาวนิตย์ คมขำ. รูปแบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในโรงพยาบาลเด็ก [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์)สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2539.
25. ลัดดาวัลย์ ทัดศรี. รูปแบบการดำเนินงานฝ่ายวิชาการ แผนกพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2535.
26. วาสนา หน่อคำ. รูปแบบการดำเนินงานหน่วยงานบุคคลโรงพยาบาลเอกชน ขนาดเตียง 200 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.
27. วิมลรัตน์ หาญเจริญ. รูปแบบงานบริการโลหิตในโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
28. วณิดา ศรีวรกุล. การพัฒนารูปแบบงานบริการผู้ป่วยรายสุดท้ายใกล้ตายในโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.
29. วรรณิกา มโนรมณ์. รูปแบบการดำเนินงานบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินในโรงพยาบาลราชวิถี [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
30. วราภรณ์ อนุศาสนนันท์. รูปแบบการพัฒนางานเวชระเบียนของโรงพยาบาลทั่วไป กรณีศึกษา โรงพยาบาลชัยนาท [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2533.
31. ศิริวรรณ ปิติมานะอารี. รูปแบบงานบริการผู้ป่วยนอก งานบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน งานบริการทันตกรรม งานเวชระเบียน งานรับผู้ป่วยใน งานเภสัชกรรม งานพยาธิวิทยา และงานรังสีวิทยา ของโรงพยาบาลมาตรฐานขนาด 450 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
32. ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหิดล. คู่มือ CITI PROGRAM สำหรับบุคลากรและนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล, 2016.
33. สิริรัตน์ จันทรมะโน. รูปแบบงานพัสดุโรงพยาบาลเอกชน ขนาด 200 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.

34. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, โครงการพัฒนามาตรฐานหน่วยงาน. มาตรฐานหน่วยงาน แนวทางพัฒนาคุณภาพโดยมุ่งผู้มารับบริการเป็นศูนย์กลาง. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ มหานคร: บริษัทดีไซร์จำกัด, 2540.
35. สมเกียรติ ปาณะวัฒนพิสทธิ์. รูปแบบการดำเนินงานเคหกรรมของโรงพยาบาลชุมชน กรณี ศึกษา : โรงพยาบาลลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: ปณิธิวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
36. สมชาติ โตรักษา. หลักการและกระบวนการบริหารโรงพยาบาล. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลหน่วยที่1.นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
37. _____. การจัดการด้านการตลาดโรงพยาบาล ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล หน่วยที่ 10. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2545.
38. _____. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ. ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. หน่วยที่ 4. นนทบุรี: มหา วิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2547.
39. _____. กลยุทธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานขององค์กร. ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. หน่วยที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547.
40. _____. ลักษณะของโรงพยาบาลคุณภาพ. ในเอกสารวิชาการสมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทยชุดที่ 8 โรงพยาบาลคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541.
41. _____. หลักการบริหารโรงพยาบาล ภาคที่ 1 หลักการบริหารองค์กรและหน่วยงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์; 2548.
42. _____. หลักการบริหารสู่ความสำเร็จ อย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2556.
43. _____. ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ของโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2556.
44. _____. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2556.
45. _____. R2R: การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย. Rajabhat Journal of Science, Humanities & Social Sciences 2558; 16(2): 142-155.
46. _____. การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน. วารสารเทคนิคการแพทย์ 2554; 39(1) (ฉบับเสริม): 109-32.

47. _____. การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ด้วย R2R. ในหนังสือประกอบการประชุมวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุข ครั้งที่ 4: ประสิทธิภาพของการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (Efficiency of Medical and Public Health Services) 9-10 พฤศจิกายน 2015 ณ แขวงหลวงพระบาง สปป.ลาว หน้า 13-19 (ภาษาลาว) และ หน้า 53-60 (ภาษาไทย).
48. _____. ปรัชญา วิทยาศาสตร์ และ ศาสนา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556.
49. สมชาติ ไตรรักษา, บรรณธิการ. มาตรฐานหน่วยงาน. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538.
50. _____. การบริหารโรงพยาบาลยุคใหม่. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผลิตและพัฒนาสื่อสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
51. _____. การจัดอัตรากำลังทางการแพทย์ในยุคปฏิรูประบบสุขภาพ. เอกสารวิชาการ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2545.
52. _____. Hospital Management in The Next Millennium. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 10. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2542.
53. _____. การปฏิรูปบริการสุขภาพ กับการบริหารโรงพยาบาลยุคใหม่. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 11. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2543.
54. _____. การบริหารโรงพยาบาล และการประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของประเทศไทย. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 12. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2544.
55. _____. การประกันสุขภาพถ้วนหน้าเต็มรูปแบบ. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 13. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2544.
56. _____. การบริหารจัดการหัวใจของความอยู่รอด. เอกสารวิชาการสมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 14. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2545.

57. _____. การบริหารโรงพยาบาลไทยในยุคโลกเปลี่ยน. เอกสารวิชาการสมาคมผู้บริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 15. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2546.
58. _____. กลยุทธ์การบริหารโรงพยาบาลเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน เอกสารวิชาการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร: หจก. พี.เอ็น.การพิมพ์, 2546.
59. สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, 2541.
60. สมศรี วงศ์วิริติ. รูปแบบงานซักฟอกของโรงพยาบาลทั่วไปขนาด 400 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์)สาขาการบริหารโรงพยาบาล].กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540.
61. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง, 2545.
62. สุชาติ ณ หนองคาย. คู่มือการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏฯ, 2545.
63. _____. จิตวิทยาการทำงานและภาวะผู้นำ : ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน จี.อี.ซี, 2545.
64. สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล. เส้นทางสู่ Hospital Accreditation (HA). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2543.
65. สุพัตรา บุญนาค. การพัฒนาระบบบริหารวัสดุของโรงพยาบาลการไฟฟ้านครหลวง ปี 2532 [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2533.
66. สุภา ดันติวิสุทธิ. รูปแบบการบริการงานรับผู้ป่วยในของโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2533.
67. สุวิทย์ วิบูลผลประเสริฐ. บรรณานุกรม. การสาธารณสุขไทย พ.ศ.2548-2550. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
68. ส่องศรี กิตติรักษตระกูล. การพัฒนาระบบงานในหน่วยจ่ายกลาง โรงพยาบาลมะการักษ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
69. โสภารัตน์ ประพนธ์ศิลป์. รูปแบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์ [วิทยานิพนธ์

- ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
70. เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะ และ การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3 (ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2538.
71. อัจฉรา จันทรณาย. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
72. อัจฉรารรณ พงศาวิลี. รูปแบบการใช้วัสดุสำนักงาน วัสดุงานบ้าน และวัสดุยานพาหนะ ของโรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศรีบุญเรือง จังหวัดอุดรธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2535.
73. อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล และคณะ. เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ : คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บริษัทดีไซร์จำกัด, 2544.
74. อภิสิทธิ์ ศรีสวัสดิ์. รูปแบบการพัฒนาคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ. อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532.
75. อมรรัตน์ อินทรเชียรศิริ. รูปแบบการดำเนินงานซ่อมบำรุงของโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 90 เตียง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
76. อำพร ณ นิโรจน์. การพัฒนารูปแบบงานพัสดุโรงพยาบาลเขายายสน จังหวัดพัทลุง [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.
77. Bartol KM, Martin DC. Management. 3rd ed. International Edition: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
78. Blackburn, Simon, 1994, 2005, 2008, rev. 2nd ed. The Oxford Dictionary of Philosophy. Oxford: Oxford University Press. ISBN 0-19-283134-8.
79. Boonchum, P. A development of Pre-hospital care Service of Emergency Department, Phyathai2 Hospital, Bangkok, 2004. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2005.
80. Boonkantha, P. Development of the Nursing Service for patients on a ventilator in Nakornpathom Hospital, Thailand, Fiscal year 2004 [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2004.
81. Briscoe DR, Schuler RS. International Human Resource Management. 2nd ed. London: Routledge, 2004.

82. Butalome, W. The Development of In-Patient Discharge Planning and Referral for Continuing care form at Kantharalak Hospital, Srisaket. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2004.
83. Chuangaroon, A. Nursing supervisory development of after hours Nurse supervisors, Nursing Division, National Cancer Institute, Department of Medical Services, Thailand, 2005. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2005.
84. Certo SC, Peter JP. Strategic Management: A Focus on Process. International Editions, Singapore: McGraw-Hill, 1998.
85. Cleland DI, Gareis R. Global Project Management Handbook. New York: McGraw-Hill, 1994.
86. Cummings TG, Worley CG. Organization Development and Change. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western, 2005.
87. Dess GG, Miller A. Strategic Management. International Editions, Singapore: McGraw-Hill, 1993.
88. Drucker PF. Managing for the Future. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
89. _____. Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
90. _____. The Practice of Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
91. Edward N. Zalta (ed.) Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2008.
92. Fallon, L.F. Jr., & Zgodzinski, E.J. Essentials of public Health Management. Sudbury, MD: Jones & Bartlett Publishers, 2005.
93. Flavel RW, Williams J. Strategic Management a Practical Approach. Sydney: Prentice Hall, 1996.
94. Flynn WJ, Mathis RL, Jackson JH, Langan PJ. Health Care Human Resource Management. Mason, Ohio: South-Western, 2004.
95. Ginter, P.M., Swayne, L.E. and Duncan, W.J. Strategic Management of Health Care Organizations. 4th ed. Blackwell Publishing, USA, 2005.
96. Glenn W. Bodinson, Change Healthcare Organizations from Good to Great. Quality Progress, November 2005.
97. Griffin, Ricky W. Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1996.
98. Hellriegel D, Scocum Jr., John W. Management. 7th ed.) Cincinnati, Ohio: South-Western, 1996.

99. Jaipum, S. Development of Out-Patient Department Service in Rajvithi Hospital. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2002.
100. Kenneth CL, Jane PL. Management Information Systems: Organization and Technology. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
101. King's Fund Organization Audit. Hospital Accreditation Programme 1994-1995. London, 1994.
102. Kotler P. Marketing Management. The Millennium Edition. New York: Prentice Hall, 2000.
103. Kotler P, Armstrong G. Principles of Marketing. 8th ed. New York: Prentice Hall, 1999.
104. Kreitner R. Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1992.
105. Longest, Jr. B.B. and Rakich, J.S. and Darr, K. Managing Health Services Organizations and Systems. 4th Ed. Health Professions Press, Baltimore, 2000.
106. Louis Rowitz. Public Health for the 21st Century The prepared Leader. Jones and Barylett Publishers, Boston, 2006.
107. Louis Rowitz. Public Health Leadership, Putting Principles into Practice. Jones and Barlett Publishers, Inc. Boston, 2009.
108. Mansak, K. Development of Emergency Nursing Service in Bangkok Christian Hospital, Church of Christ in Thailand, 2003. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2004.
109. Megginson LC, Mosley DC, Pietri PHJr. MANAGEMENT: Concepts and Applications. New York: Harper & Row, 1983.
110. Melanie Jasper & Mansour Jumaa. Effective healthcare leadership. Blackwell Publishing, 2005.
111. Namkang Sritakhum, Somchart Torugsa, Punwadee Temtawesuk, Suntorn Serichetapong. A Development of Health Tour Model in Small Community Hospital, Thailand, fiscal year 2004-2010 The conference PROCEEDING of The 1st International Conference on Health Science, Thai Traditional and Alternative Medicine: The Role of Traditional/Alternative Medicine and Global Care ISBN 978-974-19-5870-2 page 7-21 May 2013.
112. Newton AR, Vijay G. Management Control System. 8th ed. Boston: Irwin, 1995.
113. Ngamnithiporn, P. Ambulance Service Development in Ramathibodi Hospital, Thailand, 2001. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2001.

114. Niven PR. Balanced Scorecard Step-by-Step. New York: John Wiley & Sons, 2002.
115. Novick L.F., Morrow C.B. and Mays G.P. Public Health Administration: Principles for Population-Based Management. Jones and Barlett Publishers, Inc. Boston, 2008.
116. Onsmann H. Management Powertools. Sydney: McGraw-Hill, 2004.
117. Pentti Sydänmaanlakka. An Intelligent Organization. Oxford: Capstone, 2002.
118. Pickett G, Hanlon JJ. Public Health Administration and Practice. 9th ed. St. Louis: Mosby, 1990.
119. Ralph MS. Principles of Information Systems: A Managerial Approach. Boston: Boyd & Fraser, 1992.
120. Rattanachetsada, P. The development of Emergency Service in Prachomklao Hospital, Petchburi Province, Office of The Permanent Secretary of Public Health, 2002. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2003.
121. Raymond McLJr. Management Information Systems: A Study of Computer-Based Information Systems. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
122. Robert G. Evans, Morris L. Barer, and Theodore R. Marmor,. Why are some people healthy and others not? Walter de Gruyter, Berlin. New York, 1994.
123. Salaauporn, A. A development of Out-Patient Service for Hypertensive patient in Sabot Community Hospital, Lopburi Province, 2002. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2003.
124. Schermerhorn JR. Management. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
125. Scutchfield F.D. and Keck CW Principles of Public Health Practice. 2nd Ed. Thomson – Delmar Learning, Australia, 2003.
126. Smith, R.D. et al. Global Public Goods for Health: Health economic and public health perspectives. Oxford University Press, New York, 2003.
127. Stevens, G.H. The Strategic Health Care Manager. The Jossey-Bass Health Series. Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco, 1991.
128. Thawornkul, A. Order Transcription development in Male Medical Ward, Bangkok Metropolitan Administration General Hospital, Medical Services Department, 2002. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2002.

- 129.The Canadian Council on Health Services Accreditation. Standards for Acute Care Organizations : A Client Central Approach. 1995. Ottawa, 1995.
- 130.The Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations. 1995 Comprehensive Accreditation Manual for Hospital. Illinois, 1994.
131. The world health report 2006 - Working together for health. Geneva: WHO.
132. The world health report 2003 - Shaping the future. Geneva: WHO.
133. The world health report 2002 - Reducing risks, promoting healthy life. Geneva: WHO.
134. The world health report 2001 - Mental health: new understanding, new hope. Geneva: WHO.
135. World Health Report 2008- Primary Health Care: Now More Than Ever. Geneva: WHO.
136. The World Medical Association. The Declaration of Helsinki, adopted by the 18th WMA General Assembly, Helsinki, Finland, June 1964, and amended by the 59th WMA General Assembly, Seoul, October 2008.
- 137.Turban E, Meredith JR. Fundamentals of Management Science. 6th ed. Burr Ridge Irwin, 1994.
- 138.Uthaichut, B. Dietary Service development in patient in Sawangdaengin Crown Prince Hospital, Sakonnakorn Province. [M.Sc. Thesis (Public Health) major in Hospital Administration] Bangkok: Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2001.
- 139.Weihrich H, Koontz H. Management: A Global Perspective. 10th ed. International Editions, Singapore: McGraw-Hill, 1993.
- 140.Wheelen TL, Hunger JD. Strategic Management and Business Policy. 5th ed. Boston: Addison-Wesley Publishing, 1995.
141. Zuckerman A.M. Healthcare Strategic Planning. Health Administration Press. Chicago, 2005.

