

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ (Routine to Academics: R2A)

คือ

กระบวนการ ที่ทำให้ “งานประจำ” เป็นผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง
และมีคุณค่ายิ่งสำหรับหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติของเรา

จากความหมายนี้ การทำงานประจำให้เป็นผลงานทาง
วิชาการ “มีหลักสำคัญ” 5 ประการ คือ

ประการที่ 1 การทำงานประจำให้เป็นผลงานทาง
วิชาการ มุ่งที่การทำให้ “งานประจำ” (Routine Works)
คือ งานที่แต่ละคนทำอยู่เป็นประจำในแต่ละวัน ให้เป็น
ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสาร (Academic Papers) ที่
มีการตีพิมพ์เผยแพร่

ผลงานทางวิชาการในที่นี้ ขอจำแนกเป็น 3 กลุ่ม
ได้แก่

1. บทความ คือ การศึกษาค้นคว้าเนื้อหาทาง
วิชาการของเรื่องหนึ่งเรื่องใดอย่างเป็นระบบ แล้วนำมา
เรียบเรียงเป็นเอกสารที่กะทัดรัด ครอบคลุม เข้าใจง่าย
ประเทืองปัญญา ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการ
นำไปประยุกต์และการต่อยอดให้กว้างขวางยิ่งขึ้นไป

2. กรณีศึกษา (Case Study) คือ ตัวอย่างของ
เหตุการณ์ที่มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่ได้มีการศึกษา
ค้นคว้าเนื้อหาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเรียบ
เรียงเป็นเอกสารที่ชัดเจน กะทัดรัด ก่อให้เกิดความ
ตระหนักในความสำคัญของเหตุการณ์นั้น และกระตุ้น
ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำไปศึกษา
ค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ในโอกาสต่อไป

3. งานวิจัย (Research) คือ กระบวนการใน
การศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องหนึ่ง
เรื่องใด โดยใช้หลักการและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่
เป็นระบบ สามารถพิสูจน์และยืนยันความจริง (Fact)
ของสิ่งที่ค้นพบนั้นได้ ด้วยกระบวนการทางวิชาการที่
เรียกว่า “กระบวนการวิจัย” (Research Methodology) ซึ่ง
เป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมา

เรียบเรียงเป็นเอกสารที่ชัดเจน กะทัดรัด ถูกต้องและ
ครบถ้วนตามข้อกำหนดทางวิชาการของรายงาน
ผลการวิจัย ที่นิยมและยอมรับกันทั่วโลก และกระตุ้นให้
เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำไปศึกษาค้นคว้า
เพิ่มเติมให้กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่ง ๆ ขึ้น รวมทั้งการนำไป
ขยายผล การนำไปประยุกต์ และการต่อยอด ให้กว้างขวาง
และมีคุณค่ายิ่ง ๆ ขึ้น

งานวิจัยที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน
ประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ คือ การวิจัยและพัฒนา
(Research and Development: R&D) เนื่องจากเป็นงานวิจัย
ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดของทุก ๆ องค์กร ที่
จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive
Advantage) อย่างมั่นคง และยั่งยืน

ประการที่ 2 การทำงานประจำให้เป็นผลงานทาง
วิชาการ เป็นกระบวนการทำงาน (Working Process) ซึ่ง
ประกอบด้วยกิจกรรมจำนวนมาก ที่มาร้อยเรียงกันอย่าง
เป็นระบบ มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ไม่
อยู่นิ่ง จึงสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ประการที่ 3 การทำงานประจำให้เป็นผลงานทาง
วิชาการ มุ่งที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่มี
คุณภาพสูง (High Quality) ยิ่ง ๆ ขึ้น จึงมุ่งหวังให้
บุคลากร “ทุกคน” ในองค์กร สร้างสรรค์ผลงานทาง
วิชาการที่มีคุณภาพจากงานที่ตนเองทำอยู่เป็นประจำและ
เพิ่มคุณภาพให้สูงยิ่ง ๆ ขึ้น ในการสร้างสรรค์ผลงานทาง
วิชาการในครั้งต่อ ๆ ไป คือ ให้สร้างสรรค์ผลงานทาง
วิชาการอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

ประการที่ 4 การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่จะทำให้ “ผลการดำเนินงาน” มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ได้ผลงานทางวิชาการและผลงานอื่น ๆ ที่มากที่สุด ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือตั้งใจไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้นการทำให้ “งานประจำ” (Routine Works) ที่แต่ละคนต้องทำอยู่แล้วในแต่ละวัน ให้เป็นผลงานทางวิชาการ จึงเป็นการ “ลงทุน” ที่น้อยมาก แต่ได้ผลงานทางวิชาการและผลงานอื่น ๆ ที่มากมาย คุ่มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนลงแรงไปทุก ๆ วัน

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ เป็นการทำงานชนิด 4 in 1 คือ ทำเพียงครั้งเดียว หรือ อย่างเดียว แต่ได้ผลถึง 4 อย่าง ได้แก่

1. เกิดการพัฒนางานประจำนั้น
2. เกิดการพัฒนาคน ทั้งคนที่ทำงานนั้น และบุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. เกิดการพัฒนาหน่วยงานและองค์กร
4. เกิดการพัฒนาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน และการดำเนินงาน ของงานประจำนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การพัฒนางาน” ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

ประการที่ 5 การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ มุ่งที่จะก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณค่ายิ่งทั้งต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และต่อประเทศชาติของเรา คือ เป็นผลงานทางวิชาการที่ผสมผสานเข้าไปในการปฏิบัติงานจริง ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติของเรา ที่รวดเร็ว มั่นคง ต่อเนื่อง และยั่งยืนยิ่ง ๆ ขึ้นไป นั่นเอง

การทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่ายิ่งของทุก ๆ องค์กร สมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับ จะต้องเรียนรู้ และจัดให้มีขึ้นในทุก ๆ หน่วยงานขององค์กรตน และมุ่งพัฒนาให้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรืองและความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

ความสำคัญของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ

สรุปได้เป็น 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุก ๆ หน่วยงานและองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน เนื่องจากการดำเนินการใด ๆ ในปัจจุบันและอนาคตนั้น ต้องการทั้งความเร็ว ความแน่นอน ความประหยัด และควมมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งต้องมี “วิชาการ” ที่เชื่อถือได้มารองรับ

2. เป็นดัชนีชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator: KPI) ตัวหนึ่งของทุก ๆ หน่วยงานและทุก ๆ องค์กร เนื่องจากในยุคนี้เราได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร โดยในมิติที่ 4 ของ BSC คือ Learning & Growth นั้น กำหนดให้มีดัชนีชี้วัดหลักด้านการพัฒนาวิชาการและการวิจัยอยู่ด้วยเสมอ

3. ช่วยเพิ่มคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในหน่วยงานและองค์กร คือ การเป็นผู้ที่มีการประเมินตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self Assessment & Self Improvement) อยู่ตลอดเวลา โดยไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะช่วยนำพาไปสู่การเป็นหน่วยงานและองค์กรคุณภาพ ได้อย่างรวดเร็วและมั่นคงนั่นเอง

4. ช่วยให้เกิดผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงานและองค์กร เพราะเป็นผลงานทางวิชาการที่มีได้อยู่เพียงในกระดาษ แต่ได้มีการนำไปใช้จริงและเห็นผลจริง ๆ แล้ว และช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่างานที่ตนทำอยู่ เป็นงานที่มีประโยชน์งานประจำ (Routine) ธรรมดา ๆ แต่เป็นงานที่เป็น “วิชาการ” ที่มีคุณค่าและเป็นที่ยกย่องของหน่วยงาน องค์กร และวงการ

5. เป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยากในการช่วยสร้างสรรค์ ส่งเสริม และ สนับสนุน การนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มาพัฒนาให้เป็นความรู้ขององค์กร (Transform Personnel Knowledge ⇨ Organization Knowledge) ซึ่งเป็นสิ่งที่มุ่งเน้นในกระบวนการบริหาร

ความรู้ขององค์กร (Knowledge Management: KM) ในปัจจุบัน

6. เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ที่สะดวก ประหยัด และก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งคน งาน หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติของพวกเราโดยส่วนรวม

หลักการของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. ต้องได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมอย่างเข้มแข็ง จริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง จากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นเวลายาวนานไม่น้อยกว่า 3 ปี ติดต่อกันในระยะเริ่มต้น เพื่อการวางรากฐานของงานนี้ให้มั่นคงแข็งแรง

2. ต้องมี “ระบบงาน” ของการดำเนินงานทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่เข้มแข็งชัดเจน เอื้อต่อการปฏิบัติ เหมาะสมกับองค์กร และมีประสิทธิภาพสูง

3. ต้องมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ชัดเจนแน่นอน โดยควรเป็น “หน่วยงานประจำ” ไม่ใช่เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจหรือหน่วยงานชั่วคราว

4. ต้องมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่มี “อิทธิบาท 4” ที่ครบถ้วน เข้มแข็ง มุ่งมั่น อดทน มองโลกในแง่ดี มีภาวะผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความต่อเนื่องของการดำเนินงานที่ไม่สะดุดหรือขาดตอน

5. ต้องมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ด้วยการลงมือทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริง ซึ่งต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน ในการทำผลงานทางวิชาการชิ้นแรก ๆ ที่ไม่มีการทดลอง (Non-experiment) แต่ถ้ามีการทดลองโดยนำวิธีการใหม่มาใช้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Intervention) อาจต้องใช้เวลามากกว่า

10 เดือน ในการนี้เราต้องการผู้ฝึกอบรมที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง ในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ซึ่งหาได้ยาก

6. ต้องสร้างและพัฒนา ให้มี “กลุ่ม” ของผู้ทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่เข้มแข็ง มุ่งมั่น และมีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง มาเป็นแบบอย่างที่ดีที่จับต้องได้ ในสถานการณ์จริง ขององค์กร ซึ่งเราจะใช้บุคคลกลุ่มนี้มาเป็นผู้ถ่ายทอดเทคนิคและวิธีการ ในการทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ให้กับบุคลากรทั้งหลายขององค์กร

7. ต้องจัดให้มีการนำผลงานทางวิชาการ มาพิมพ์เผยแพร่อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามรูปแบบ แนวทาง และวิธีการ ที่เป็นที่ยอมรับกัน และน่าภาคภูมิใจ

วิธีการในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอน ในการดำเนินงานที่สำคัญ 8 ประการ คือ

1. การกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ให้ทุก ๆ หน่วยงานมีการทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ชัดเจน เอื้อต่อการปฏิบัติ และเหมาะสมกับองค์กร พร้อมทั้งกำหนดมาตรการประกอบนโยบายที่เข้มแข็ง ที่สามารถก่อให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างผู้ที่ทำกับผู้ที่ไม่ทำ และระหว่างผู้ที่ทำได้ดีกับผู้ที่ทำแต่ไม่ดี โดยมีแรงจูงใจให้มีการดำเนินงานในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ต่อเนื่องและมากพอ ทั้งแรงจูงใจทางบวกและแรงจูงใจทางลบ

2. การกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการให้ชัดเจนแน่นอน โดยควรเป็น “หน่วยงานระดับสูง” เช่น สำนักพัฒนา สำนักวิชาการ ฯลฯ

3. การสรรหากุศลผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ตามหลักการข้อ 4 ที่ได้กล่าวมาแล้ว ที่ครบถ้วนมากที่สุด แล้วช่วยบุคคลผู้นั้นในการสรรหาผู้ร่วมงานเพื่อจัดตั้งเป็น “ทีมงานผู้รับผิดชอบ”

อย่างเป็นทางการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมทั้งให้อำนาจในการดำเนินการอย่างเพียงพอและเหมาะสม

4. ทีมงานผู้รับผิดชอบร่วมกันจัดทำ “โครงการ” พัฒนาการดำเนินงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ขององค์กร เป็นโครงการต่อเนื่องเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาองค์กรในระยะยาว ในการนี้ KPI ตัวหนึ่งที่ต้องกำหนดคือ อัตราผลงานทางวิชาการ ต่อจำนวนบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน

โครงการพัฒนาการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการขององค์กรนี้อาจแบ่งเป็น 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การสร้างตัวแบบ (Role Model Development) ของการดำเนินงานทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ เหมาะสมกับองค์กร และมีประสิทธิภาพสูง จำนวนไม่น้อยกว่า 5 ตัวแบบในแต่ละด้านของผลงานทางวิชาการ คือ บทความ กรณีศึกษาและ งานวิจัย รวมทั้งสิ้นจึงไม่น้อยกว่า 15 ตัวแบบ ใช้เวลาประมาณ 1 ปี

ระยะที่ 2 การขยายผลจากตัวแบบ (Role Model Expansion) ของการดำเนินงานทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ โดยการให้ตัวแบบ “เป็นพี่เลี้ยง” ในการขยายผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในอัตราส่วน 1 ตัวแบบต่อ 5 หน่วยงาน ให้ครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของหน่วยงานทั้งหมดขององค์กร ใช้เวลาประมาณ 1 ปี

ระยะที่ 3 การขยายผลทั่วทั้งองค์กร (Organization-wide Expansion) ให้ทุกหน่วยงานขององค์กร มีผลงานทางวิชาการครบทั้ง 3 ด้าน ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาคุณภาพของผลงานทางวิชาการให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ใช้เวลาประมาณ 1 ปี

ระยะที่ 4 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ด้วยการผสมผสานการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการนี้ เข้าไปในกระบวนการดำเนินงานปกติของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มุ่งสู่การให้ “ทุกคน” ขององค์กร ทำงานประจำของตนให้

เป็นผลงานทางวิชาการ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 เรื่อง ใช้เวลาประมาณ 2 ปี

5. ทีมงานผู้รับผิดชอบ ร่วมกันจัดทำ “ระบบงาน” ของการดำเนินงานทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ที่ชัดเจนเอื้อต่อการปฏิบัติ เหมาะสมกับองค์กร และพัฒนาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

6. การจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริง ด้วยการจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูง และสามารถมาให้การอบรมที่ต่อเนื่อง ได้นานเพียงพอ จนองค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในสถานการณ์จริงนี้ ในระยะแรก จำเป็นต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์สูงจากภายนอกองค์กร แต่ในขณะที่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนั้น ทีมงานผู้รับผิดชอบขององค์กร จะต้องมาเรียนรู้หลักการ วิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพสูง ภายในเวลาไม่เกิน 2 ปี

7. การจัดเวทีให้มีการนำผลงานทางวิชาการจากงานประจำนี้มาเผยแพร่ ทั้งการนำเสนอ (Presentation) และ การจัดพิมพ์เผยแพร่ “เป็นประจำ” อย่างเหมาะสม และกว้างขวางที่สุด

8. การสนับสนุน และส่งเสริม การทำงานประจำของตนให้เป็นผลงานทางวิชาการ อย่างเข้มแข็ง จริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง ตลอดไป จนเป็นค่านิยมร่วม (Common Value) หรือวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เป็นการวิจัย ที่มุ่งเน้นให้ “ผลการดำเนินงานของงานหนึ่งงานใด ดีขึ้น” กว่าที่ผ่าน ๆ มา

ตัวอย่างของการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่พวกเราสามารถมองเห็นและเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ในประเทศไทยของพวกเรา ได้แก่

“โครงการในพระราชดำริ” ซึ่งมีอยู่มากมายหลายพันโครงการ กระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นที่ยกย่องและชื่นชมไปทั่วโลก ซึ่งเกิดจากพระปรีชาญาณและสายพระเนตรที่กว้างและยาวไกล ขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ และความเสียสละทุ่มเทของพสกนิกรชาวไทยทั้งหลาย ที่ได้มีโอกาสรับใช้เบื้องพระยุคลบาท ในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เหล่านั้น ติดต่อกันเป็นเวลายับสิบ ๆ ปี

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มุ่งมั่นพัฒนาแนวคิดและวิธีการ ในการดำเนินงานให้การพัฒนางานทั้งหลาย ที่เป็นงานที่พวกเราทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็งานเดิมที่ทำอยู่แล้วหรือเป็นงานใหม่ ให้เป็นงานวิจัย R&D ชนิดที่จะก่อให้เกิดการพัฒนางานเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จากประสบการณ์ที่ยาวนานกว่า 20 ปี ด้วยแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนของหลักสูตรฯ ที่มุ่งเน้นการสร้างมหาบัณฑิตนักบริหารงานสาธารณสุข “ที่ไม่เพียงแต่คิดเป็นเท่านั้น แต่สามารถทำได้ตามที่คิดและที่ได้ตั้งใจไว้”แนวคิดนี้ ได้นำไปสู่การทำวิทยานิพนธ์ของหลักสูตรฯ ในช่วงปี พ.ศ.2530-2548 และด้วยความร่วมมือร่วมใจของบรรดานักศึกษาทั้งหลาย ที่มีความมานะอดสาหะอย่างแรงกล้า บากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคนานับประการ จนประสบความสำเร็จ เป็นวิทยานิพนธ์ที่ทรงคุณค่ามากกว่า 48 เรื่อง ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับ ก่อให้เกิดการพัฒนาต่าง ๆ และสั่งสมกันมาอย่างยาวนานนี้ ได้ตกผลึกเป็นองค์ความรู้ที่ชัดเจนถึงหลักการและวิธีการในการดำเนินงานจริง เพื่อการพัฒนางานหนึ่งงานใดอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หลักสูตรฯ มั่นใจว่าองค์ความรู้นี้ จะช่วยให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็องค์กรหรือหน่วยงานแบบใด ขนาดใด ที่ใด ภาครัฐหรือภาคเอกชนสามารถนำไปใช้ในการผสมผสานการพัฒนาต่าง ๆ ให้เข้ากับการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ นำไปสู่สิ่งที่ดี ยิ่งๆขึ้น ได้ตลอดเวลาและตลอดไป จึงได้ตั้งชื่อองค์ความรู้นี้ว่า การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและ

ยั่งยืน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Research and Development for Continuous and Sustainable Working Improvement โดยใช้ตัวย่อว่า R&D for CSWI

ความหมาย

การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
คือ
การวิจัยและพัฒนา ที่มุ่งเน้นให้ “งาน” ใด ๆ
เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากความหมายนี้ การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีความหมายที่สำคัญ 5 ประการ คือ

ประการที่ 1. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) คือ การวิจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในที่นี้ มุ่งเน้นการพัฒนา “งาน” ไม่ว่าจะเป็งานหนึ่งงานใด ให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยสามารถนำไปใช้ได้ในทุก ๆ งาน

การวิจัยและพัฒนาหรือ R&D นั้น ประกอบด้วยคำว่า การวิจัย (Research) และคำว่า การพัฒนา (Development)

การวิจัย หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด อย่างเป็นระบบ โดยผู้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องนั้น ด้วยหลักการและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ค้นพบนั้น ได้ (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)

การพัฒนา หมายถึง การทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใด “ดีขึ้น” อย่างเป็นระบบ สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ว่านี้ หมายถึงรวมทั้งตัวผลิตภัณฑ์ (Product) การผลิต (Production) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Design) การผลิตต้นแบบ (Prototype) และกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน (Process) 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 การวิจัยและพัฒนา จึงหมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อค้นหาความจริง (Fact) ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด อย่างเป็นระบบ โดยผู้มีความรู้ความเข้าใจ เป็นอย่างดีในเรื่องนั้น ด้วยหลักการและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันความน่าเชื่อถือของสิ่งที่ค้นพบนั้นได้ แล้วนำสิ่งที่ได้จากการวิจัยนั้น มาใช้ในการพัฒนาเรื่องที่วิจัยหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง ให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบในทันที ซึ่งอาจเป็นในขณะที่กำลังทำวิจัยนั้น หรือเมื่อเสร็จจากการทำวิจัยครั้งนั้นแล้ว ก็ได้ การวิจัยและพัฒนา จึงแตกต่างจากการวิจัยทั่วไป คือ มีการมุ่งเน้นการนำสิ่งที่ได้จากการวิจัยนั้น มาใช้เพื่อการพัฒนา รวมอยู่ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยเสมอ

การวิจัยและพัฒนา หรือ R&D จำแนกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การวิจัยและพัฒนาเพื่อค้นหาค้นหาองค์ความรู้ใหม่ (Fundamental R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาค้นหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยรู้มาก่อน
2. การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ บนพื้นฐานความรู้เดิม (Radical R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว มาแสวงหาหรือพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม
3. การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้เดิม (Incremental R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว มาประยุกต์ในการแสวงหาหรือพัฒนาให้เป็นแนวทาง และ/หรือ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสร้างหรือพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์หรือตัวผลผลิต (Product) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Design) และการผลิต (Production) รวมทั้งการผลิตต้นแบบ (Prototype) และการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการ

ดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การแข่งขันได้อย่างมั่นใจในชัยชนะ และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

4. การวิจัยและพัฒนาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Practical R&D) เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาค้นหาองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน “แต่ละคน” ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันของตน ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วยตนเอง อย่างนำชื่นชมและภาคภูมิใจ การวิจัยและพัฒนาในกลุ่มนี้ เป็นฐานรากที่สำคัญยิ่งในการพัฒนา “คน” ขององค์กร ให้เป็นบุคคลคุณภาพ สามารถพัฒนางานของตนเองตลอดเวลา นำไปสู่การสร้าง “นักวิจัย” ให้กับประเทศชาติ ที่ใช้ค่าใช้จ่ายน้อยมาก แต่มีผลตอบแทนที่ดี รวดเร็ว และยั่งยืน คือ มี Impact Factor สูงมาก

ประการที่ 2. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน มุ่งเน้นให้ “งาน” เกิดการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัย จึงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และครบวงจร โดยผู้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีทั้งในเรื่องงานนั้นและในเรื่องการวิจัย

ประการที่ 3. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน มุ่งเน้นให้ “งาน” เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงต้องการระบบงานที่ชัดเจน เชื่อมต่อการปฏิบัติ เหมาะสมกับงานและองค์กร และมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้ พร้อมกับมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น อยู่เสมอ

ประการที่ 4. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน มุ่งเน้นให้ “งาน” เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงต้องการระบบงานและกระบวนการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ให้สามารถยืนยงคงอยู่สถิตสถาพรอยู่ในองค์กร ด้วยการพัฒนา “คน” ที่จะมารับช่วงของการดำเนินงานในแต่ละงานนั้น ๆ ต่อ ๆ ไป อย่างมีประสิทธิภาพสูง ตลอดเวลา และตลอดไป

ประการที่ 5. การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มุ่งเน้นให้งาน “ทั้งหลาย” ขององค์กร เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในการนี้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ “การทำงานประจำให้เป็นงานวิจัย R&D” โดยใช้หลักการ แนวทาง และวิธีการของการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Practical R&D) เป็นจุดตั้งต้น ในปัจจุบันใช้คำว่า R2R (Routine to Research)

หลักการของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. ใช้หลักการของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการทั้ง 7 ประการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว
2. ใช้กลยุทธ์ “การทำงานประจำให้เป็นงานวิจัย R&D” โดยเริ่มต้นจาก “งานหลัก” ของแต่ละหน่วยงาน ที่บุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ ชอบ ทำได้ดี และมีความภาคภูมิใจในผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
3. ต้องทำให้ผู้ทำ มีความรู้สึกว่าเป็นเรื่อง “ไม่ยาก และไม่ยุ่งยาก” เป็นเรื่องที่คนดี ๆ คนมีคุณภาพ คนที่ตั้งใจทำงาน คนที่เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ทำเป็นประจำอยู่แล้ว ดังนั้น จึงต้องไม่เน้นความถูกต้องและความครบถ้วนของกระบวนการวิจัย (Research Methodology) ในระยะแรก ๆ โดยค่อย ๆ เพิ่มความถูกต้องและความครบถ้วนของกระบวนการวิจัยให้มีความถี่ที่ละน้อย ๆ ในงานวิจัยครั้งต่อ ๆ มา
4. ต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยในการ “เขียนผลงานวิจัย” ให้เป็นผลงานทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะประสบการณ์สูง และมีความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการ ของการทำงานประจำ ให้เป็นผลงานทางวิชาการ เป็นอย่างดี และต้องสามารถจัดสรรเวลาให้กับการดำเนินงานนี้ ได้อย่างเพียงพอ ทันเวลาและทันใจ
5. ถ้าต้องการผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง ต้องออกแบบการทำวิจัย (Research Design) เป็นแบบที่มี

กลุ่มควบคุม (Control Group) และวัดผลก่อนกับหลังการทดลอง หรือวัดหลายครั้ง

6. ต้องผสมผสานการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนี้ เข้าไปในกระบวนการ พัฒนางานและการพัฒนาคนของแต่ละหน่วยงาน อย่างกลมกลืน ให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และผู้ทำวิจัยเกิดความรู้สึกว่า การที่ต้องทำงานเพิ่มขึ้นบ้างเพียงเล็กน้อยเช่นนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และ ต่อประเทศชาติ อย่างมหาศาล ชัดเจน คุ่มค่า และน่าภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

7. ต้องปลูกฝังแนวคิดและการปฏิบัติ ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนี้ เข้าไปในกระบวนการปฏิบัติงานของทุกๆ หน่วยงาน จนเป็นกิจวัตรหรืองานประจำของ บุคลากรทุกคนขององค์กร อย่างกลมกลืน เหมาะสม และ ต่อเนื่อง จนกลายมาเป็น “วัฒนธรรมขององค์กร” (Organization Culture) ที่ทุก ๆ คนขององค์กร กระทำด้วยความภาคภูมิใจตลอดเวลา

วิธีการในการของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประกอบด้วยกิจกรรมและขั้นตอน ในการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ดำเนินการตามวิธีการของการทำงานประจำ ให้เป็นผลงานทางวิชาการทั้ง 8 ประการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นแนวทางและวิธีการหลัก ขององค์กร
2. ในส่วนของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น ดำเนินการดังนี้
 - 2.1 ร่วมกันจัดทำโครงการพัฒนาการทำวิจัย เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ให้ละเอียดและชัดเจน ทั้งกิจกรรม ช่วงเวลา และระยะเวลา
 - 2.2 สร้างและพัฒนาตัวแบบ (Role Model) ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้
 - 2.2.1 จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการ “เขียน” ผลงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร (ที่ทำเสร็จ

แล้ว) โดยคัดเลือก “ทีมงาน” ของหน่วยงานที่มีผลงานในการพัฒนางานของตนที่ชัดเจนในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน จำนวน 5-8 หน่วยงาน หน่วยงานละ 3 คน ใช้เวลาในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ไม่เกิน 5 วันอบรม แต่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานประมาณ 1 เดือน ดังตัวอย่างนี้

วันอบรมที่ 1 ช่วงเช้า จัดบรรยาย แนวคิด หลักการ และวิธีการในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ โดยเน้นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวของผู้ปฏิบัติงานพร้อมยกตัวอย่างผลงานจริงที่ชัดเจนและดูไม่ยุ่งยากในการดำเนินงาน การบรรยายช่วงเช้านี้สามารถจัดเป็นการบรรยายให้ความรู้แก่บุคคลทั่วไป ทั้งภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ประมาณ 5 - 8 หน้า จากผลงานของแต่ละทีมงานเอง แล้วให้ “การบ้าน” ไปปรับแต่งให้สมบูรณ์ขึ้น

วันอบรมที่ 2 (ควรเป็นวันรุ่งขึ้น) ช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วช่วยกันปรับแต่งผลงานของแต่ละทีมงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการปรับแต่งผลงานของแต่ละทีมงานให้สมบูรณ์ขึ้น แล้วให้ “การบ้าน” ไปจัดทำให้สมบูรณ์พร้อมที่จะลงตีพิมพ์ และการเตรียมนำเสนอผลงาน (Presentation) ในที่ประชุมใหญ่ขององค์กร

วันอบรมที่ 3 (ควรห่างจากวันอบรมที่ 2 ประมาณ 1 - 2 สัปดาห์) ช่วงเช้า นำเสนอผลงานวิจัยของแต่ละทีมงานในที่ประชุมใหญ่ขององค์กร ทีมละประมาณ 10 - 20 นาที แล้วช่วยกัน “ถอดบทเรียน” ของแต่ละทีมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการขยายผลการเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ โดยทีมงานช่วยกันจัดทำ “คำแนะนำ” (Guide line) ที่เหมาะสมกับองค์กรเรา

แล้วให้แต่ละทีมงาน ไปหา “ทีมงานของหน่วยงานอื่น” ที่มีผลงานในการพัฒนางานของตนที่ชัดเจนในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แล้วไปช่วยเป็นที่ปรึกษาในการช่วยเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ให้กับทีมงานนั้น

วันอบรมที่ 4 ช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วช่วยกันปรับแต่งผลงานของแต่ละทีมงาน เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการปรับแต่งผลงานการเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ โดยทีมงานที่เป็นที่ปรึกษา ภายได้คำแนะนำ คำชี้แนะ และการช่วยเหลือ จากวิทยากรหลัก

แล้วให้แต่ละทีมงานที่เป็นที่ปรึกษาไปช่วยปรับแต่งผลงานการเขียนผลงานวิจัยเพื่อการลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ให้กับทีมงานที่ได้ช่วยเหลือไปแล้ว ให้สมบูรณ์ขึ้น

2.2.2 จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน “ในเรื่องใหม่” โดยดำเนินการ ดังนี้

วันอบรมที่ 1 ช่วงเช้า จัดบรรยาย แนวคิด หลักการ และวิธีการ ในทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ในเรื่องใหม่ โดยเน้นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวของผู้ปฏิบัติงานพร้อมยกตัวอย่างผลงานจริงที่ชัดเจนและดูไม่ยุ่งยากในการดำเนินงาน การบรรยายช่วงเช้านี้สามารถจัดเป็นการบรรยายให้ความรู้แก่บุคคลทั่วไป ทั้งภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร ได้ เช่นเดียวกับการบรรยายแนวคิด หลักการ และ วิธีการ ในการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการ ในวันอบรมที่ 1 ช่วงเช้า

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้กับทีมงานของหน่วยงานทั้งหลาย ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น “ทีมงานต้นแบบ” ในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ด้วยการจัดทำโครงร่างของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Research Proposal) ของแต่ละทีมงานต้นแบบ แล้วให้แต่

ละทีมงานต้นแบบไปช่วยกันปรับแต่งโครงสร้างการทำวิจัยของตนให้สมบูรณ์ เป็นการบ้าน

วันอบรมที่ 2 (ควรเป็นวันรุ่งขึ้น)

ช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

ช่วงเวลาต่อมาในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการสร้าง “รูปแบบการดำเนินงานใหม่” (The New Working Model) ด้วยการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานเดิม แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ(ต่อ) ในการปรับแต่งผลงานของแต่ละทีมงานให้สมบูรณ์ขึ้น แล้วให้การบ้าน ในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ของงานที่แต่ละทีมงาน จะจัดทำให้เป็น R&D for CSWI

วันอบรมที่ 3 (ควรเป็นวันรุ่งขึ้น)

ช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

ช่วงเวลาต่อมาในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการกำหนด “ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน” (Working Indicators) ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการสร้าง “เครื่องมือ” ที่จะใช้ในการวิจัย (Research Instruments) ของแต่ละทีมงานให้สมบูรณ์แล้วให้การบ้าน ในการนำรูปแบบการดำเนินงานใหม่ไปขอคำแนะนำและข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้ปฏิบัติงาน” ซึ่งนอกจากจะเป็นกลยุทธ์การให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเป็นโอกาสในการชี้แจงทำความเข้าใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการเตรียมการก่อนเริ่มดำเนินงานตามรูปแบบใหม่ ได้อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนี้แต่ละทีมงานยังมีกรบ้านที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การขออนุมัติทำวิจัย ทั้งจากหน่วยงานที่จะเข้าทำการวิจัย และจากคณะกรรมการด้านจริยธรรมการวิจัย (Ethic Committee of Research) ของแต่ละสถาบัน ที่เป็นผู้ดูแลและควบคุมการวิจัย ให้มีการดำเนินงาน ตามมาตรฐานของการมีจริยธรรมการวิจัยที่ดี

วันอบรมที่ 4 (ควรห่างจากวันอบรม

ที่ 3 ประมาณ 1 เดือน ซึ่งทุก ๆ ทีม ต้องได้รับการอนุมัติทำวิจัยทั้งจากหน่วยงานที่จะเข้าทำการวิจัย และจากคณะกรรมการด้านจริยธรรมการวิจัยแล้ว) ในช่วงเช้า ให้มีการนำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

ช่วงเวลาต่อมาในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการวัดผลการดำเนินงาน “ก่อนการทดลอง” (Pre-test) ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการต่อจากช่วงเช้าและเพิ่มเติมอีก 3 เรื่อง คือ

1) การนำผลที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานก่อนการทดลอง มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง “รูปแบบใหม่” และ กระบวนการขั้นตอนวิธีการต่างๆที่จะใช้ในการวิจัย ให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในการดำเนินงานในระบการทดลองนำ “รูปแบบใหม่” มาใช้ ไปจนเสร็จสิ้นการวิจัย

3) การบรรยายและอภิปรายเกี่ยวกับ “ปัญหาอุปสรรค” ที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานในระบการทดลองนำ “รูปแบบใหม่” มาใช้ โดยมุ่งเน้นการป้องกันเป็นหลัก แต่ถ้าเกิดขึ้น ให้ใช้กลยุทธ์ “การปรับเปลี่ยนปัญหาให้เป็นโอกาส (Change Problem into Opportunity) ในการพัฒนา”

วันอบรมที่ 5 (ควรห่างจากวันอบรม

ที่ 4 ประมาณ 2 เดือน ซึ่งทุกๆทีม ต้องดำเนินการทดลองใช้รูปแบบใหม่มาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือนแล้ว) ในช่วงเช้า ให้มีการนำเสนอความ ก้าวหน้าของแต่ละ

ทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

ช่วงเวลาดังกล่าวในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการ ในการติดตามประเมินผล การแก้ปัญหา การปรับปรุง และการพัฒนา การดำเนินงานวิจัย ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย จัดบรรยายและอภิปราย เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน “หลังการทดลอง” (Post-test) รวมทั้งแนวทางและวิธีการ ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยด้วย ในการนี้ควรอย่างยิ่งที่จะต้องได้ “ตารางหุ่น” ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Dummy Tables) ของแต่ละทีมงาน ที่ชัดเจนและครบถ้วน

วันอบรมที่ 6 (ควรห่างจากวันอบรมที่ 5 ประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งทุกๆทีม ต้องทำ Post-test แล้ว) ในช่วงเช้า ให้มีการนำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง เช่นเดียวกับช่วงก่อนๆ เพื่อการสรุปบทวนและการเรียนรู้ร่วมกัน

ช่วงเวลาดังกล่าวในช่วงสาย ๆ จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัย ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการต่อจากช่วงเช้าจนได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วสรุปผลที่ได้ลงใน “ตารางหุ่น” (Dummy Tables) ของแต่ละทีมงานอย่างครบถ้วน

วันอบรมที่ 7 (อาจเป็นวันรุ่งขึ้น ถ้าทุกทีมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลผลการวิจัยของตนได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว แต่ถ้ายังไม่เสร็จ อาจจำเป็นต้องเลื่อนเวลาออกไปประมาณ 1 สัปดาห์) ในช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 30 - 60 นาที

ช่วงเวลาดังกล่าวในช่วงเช้านั้น จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียน “ผลการวิจัย” (Research Results) ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียน “อภิปรายผลการวิจัย” (Research Discussion) ของแต่ละทีมงาน แล้วให้การบ้าน ในการไปศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Review Literatures) เพิ่มเติม ด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกๆทีมงาน (ช่วยกัน Review)

วันอบรมที่ 8 (ควรห่างจากวันอบรมที่ 7 ประมาณ 1-2 สัปดาห์) ในช่วงเช้า นำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องของแต่ละทีมงาน แล้วอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง กิจกรรมนี้จะช่วยให้แต่ละทีมงาน มี Literatures ที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงได้มากขึ้น หลากหลายขึ้น และ เหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งได้แนวคิดและวิธีการ ที่จะนำไปใช้ในการไปศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Review Literatures) เพิ่มเติม ให้ครอบคลุม ครบถ้วน ชัดเจน และ สะดวกขึ้น

ช่วงเวลาดังกล่าวในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียน “อภิปรายผลการวิจัย” (Research Results) ของแต่ละทีมงาน ให้ครบถ้วนและสมบูรณ์

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียน “ข้อเสนอแนะจากการวิจัย” (Research Recommendation) ของแต่ละทีมงาน และ การเขียน “บทคัดย่อของการวิจัย” (Abstract) แล้วให้การบ้าน ในการไปปรับปรุง “รายงานผลการวิจัยทั้งฉบับ” (Final Report of Research) ให้ดี เหมาะสม และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วันอบรมที่ 9 (ควรเป็นวันรุ่งขึ้น) ในช่วงเช้า นำเสนอความก้าวหน้าของแต่ละทีมงาน แล้วแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ใช้เวลาประมาณ 30 - 60 นาที

ช่วงเวลาดังกล่าวในช่วงเช้า จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในการเขียน “รายงานการวิจัยเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ” (Academic Paper of Research) ของแต่ละทีมงาน

ช่วงบ่าย ดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการต่อจากช่วงเช้า และ เพิ่มเติมในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัย

(Presentation Techniques) ที่ชัดเจน เข้าใจ กะทัดรัด และเป็นที่ประทับใจ

การบ้าน คือ ให้แต่ละทีมงาน ไปจัดทำรายงานผลการวิจัยทั้งฉบับ รายงานการวิจัยเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ และ ชุดการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ให้สมบูรณ์พร้อมที่จะลงตีพิมพ์ และ พร้อมที่จะนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ขององค์กร

วันอบรมที่ 10 (ควรห่างจากวันอบรมที่ 9 ประมาณ 2-6 สัปดาห์) ในช่วงเช้า เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยของแต่ละทีมงานในที่ประชุมใหญ่ขององค์กร ทีมละประมาณ 15-20 นาที

ช่วงบ่าย จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในการช่วยกัน “ถอดบทเรียน” ของแต่ละทีมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การขยายผลในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยทีมงานทั้งหลายช่วยกันจัดทำ “คำแนะนำ” (Guideline) ที่เหมาะสมกับองค์กร และ เป็นไปได้ในการปฏิบัติ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

วันอบรมที่ 11 (ควรเป็นวันรุ่งขึ้น) ในช่วงเช้า เป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการสรุปผลการดำเนินงาน “โครงการพัฒนาการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน” ขององค์กร ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา เพื่อเตรียมนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของการทำงานประจำให้เป็นผลงานทางวิชาการขององค์กร เป็นผู้ประสานงานหลัก

ช่วงบ่าย จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการช่วยกันจัดทำ “ระบบงาน” การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร และช่วยกันทบทวน “แผนปฏิบัติการ” ที่ได้วางไว้ว่าจะต้องปรับปรุงและพัฒนาอะไรและอย่างไรในช่วงเวลาต่อไป เพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้น แล้วดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งแนวทางและวิธีการ ในการขยายผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรของพวกเรา ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ตลอดไป

เมื่อถึงตอนนี้ เราก็จะได้ “ตัวแบบ” ของทีมงานในการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร เราไม่ได้คาดหวังว่า “ทุกทีม” จะสามารถเป็นตัวแบบได้ทั้งหมด แต่ถ้าได้ถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนทีมงานที่เข้าฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ที่สามารถเป็นตัวแบบได้ ก็ถือว่าเป็นความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจอย่างยิ่งแล้ว ตัวแบบ (Role Model) เหล่านี้ก็จะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของพวกเราทั้งหลาย และช่วยกันสร้าง “ตัวแบบใหม่ ๆ” ให้มีมากขึ้นเรื่อย ๆ

2.3 ขยายผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ขององค์กรของพวกเรา ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานหลักขององค์กร

2.4 สร้างตัวแบบ ของการทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร ให้มีในทุก ๆ หน่วยงานหลัก ขององค์กร

2.5 ขยายผล การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรของพวกเรา ให้ครอบคลุมทุก ๆ “หน่วยงานย่อย” ขององค์กร

2.6 ขยายผล การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรของพวกเรา ให้ครอบคลุมทุกๆคนขององค์กร เป็นรายบุคคล โดยมุ่งหวังให้บุคลากรแต่ละคน มีผลงานวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อย่างน้อย “ปีละ 1 เรื่อง” ในช่วงเวลาไม่เกิน 5 ปี นับตั้งแต่เริ่มดำเนินงานโครงการนี้

3. การพัฒนาระบบและวิธีการในการทำให้การทำวิจัยเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กรนี้ เกิดการพัฒนาต่อไป โดยตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ด้วยกระบวนการทำงานเป็นทีม ที่มี Self Assessment & Self Improvement อยู่ในจิตวิญญาณของทุกๆคนในองค์กร ตลอดเวลา และมีมากยิ่งขึ้น ตลอดไป

การดำเนินงานเพื่อพัฒนางานนั้น เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานที่ Active กระทำอยู่แล้วเป็นประจำ เช่น การวิเคราะห์ปัญหาของการทำงาน แล้วนำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหา แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามแนวคิดนั้นๆ จนประสบความสำเร็จ ฯลฯ เป็นต้น กิจกรรมที่รู้จักกัน

อย่างแพร่หลาย คือ QC (Quality Control) ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีของการดำเนินงานในลักษณะนี้ ดังนั้น เมื่อเราเอากระบวนการวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ในการหา Fact คือ “ความจริง” เข้ามาเป็นกระบวนการหลัก ในการผสมผสานกระบวนการพัฒนา

ให้เข้ากับกระบวนการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานของ “งาน” ต่าง ๆ เหล่านั้น สามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว รวดร้อน และ มั่นคง ยั่งยืน ผู้การเป็นหน่วยงานและองค์การคุณภาพ อย่างมีประสิทธิภาพสูง มั่นคง และยั่งยืน

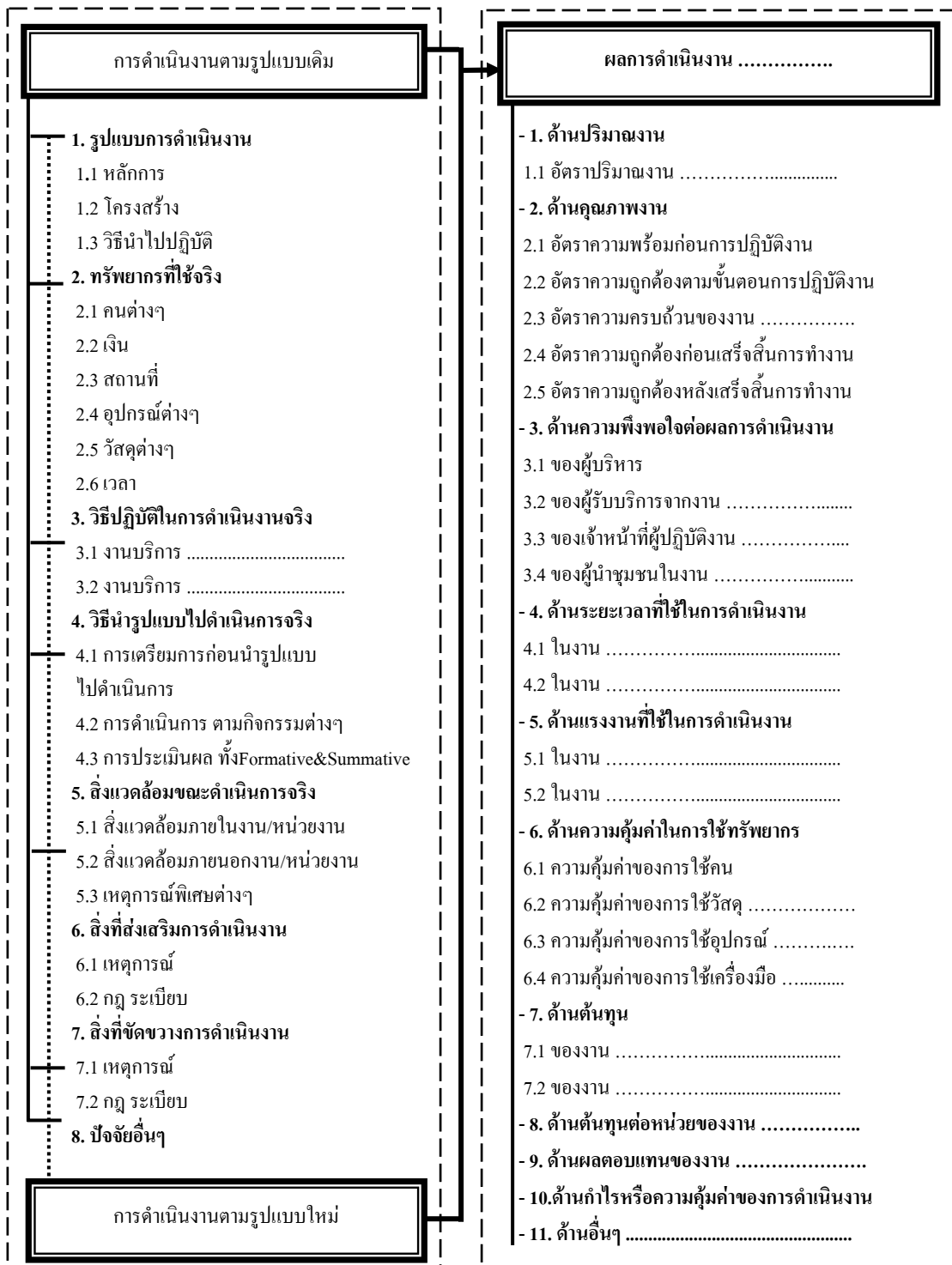
ตัวอย่าง กรอบแนวคิดของการวิจัย (Conceptual Framework of Research)

สำหรับงานวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (R&D for CSWI)

มีกรอบแนวคิดของการวิจัย ที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ตัวอย่าง “บทคัดย่อ” ผลงานวิจัย R&D for CSWI

การพัฒนางานบริการผู้ป่วยนอกความดันโลหิตสูง โรงพยาบาลสระโบสถ์ จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2545

สมชาติ ไตรรักษา พิระ ศรีศรีจันทร์ นิภาภัทร หาพุกธา และอัครเดช สละอวยพร

การวิจัยพัฒนาเชิงทดลองชนิด 2 กลุ่มวัดก่อน-หลังนี้ เพื่อพัฒนางานบริการผู้ป่วยนอกความดันโลหิตสูงของโรงพยาบาลสระโบสถ์ จังหวัดลพบุรี โดยสร้างรูปแบบใหม่ของงานบริการผู้ป่วยนอกความดันโลหิตสูงแล้วนำไปทดลองใช้ระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 มิถุนายน พ.ศ. 2545 เป็นเวลา 3 เดือน โดยใช้แผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลโคกเจริญเป็นกลุ่มควบคุม วัดผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำรูปแบบใหม่ไปดำเนินการ ในด้านผลงาน เวลา ความพึงพอใจ ค่าใช้จ่าย ผลตอบแทน และความคุ้มค่า เปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้วยค่าสถิติพรรณนา ค่าไคสแควร์ ค่าแมนวิทนียู่ ค่าเพร์ ที และค่าสถิติที ที่ระดับแอลฟา=0.05 ผลการวิจัย พบว่า ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น คือ อัตราความพร้อมประจำวัน อัตราผู้ป่วยนอกความดันโลหิตสูงที่สมควรได้รับการตรวจทันที อัตราความถูกต้องในการให้บริการตามมาตรฐานก่อนส่งให้แพทย์ตรวจ อัตราความถูกต้องในการให้บริการตามมาตรฐานก่อนออกจากโรงพยาบาล ความรวดเร็วในการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ค่าแรงในการดำเนินงาน ค่าแรงในการดำเนินงาน/ราย ดัชนีต้นทุนต่อหน่วย/นาฬิกาของแรงงานที่ให้บริการ ค่าแรงในช่วงเวลาที่ไม่ได้ให้บริการผู้ป่วยแต่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่น และความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรบุคคลแผนกผู้ป่วยนอก ($p < 0.05$) สรุปได้ว่ารูปแบบใหม่ของงานบริการผู้ป่วยนอกความดันโลหิตสูงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีประสิทธิภาพสูงและเหมาะสมกับพื้นที่ทดลอง

คำสำคัญ งานบริการผู้ป่วยนอก ความดันโลหิตสูง การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน การวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง การทำงานประจำให้เป็นวิจัย

เอกสารประกอบการเรียบเรียง

- คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, สำนักงาน. นโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2545-2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2544.
- บุญเกิด โสภณ, ธเนศ ต่วนชะเอม และจินตนาภา โสภณ. รายงานการวิจัยเชิงนโยบาย เรื่องการปฏิรูประบบการบริหารการวิจัยของไทย เล่มที่ 1 ระบบการบริหารการวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ และเล่มที่ 2 ระบบการบริหารการวิจัยของประเทศในภาพรวม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2546.
- บุญธรรม กิจปริดาภิรสุทธิ์. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: B & B publishing, 2542.

- พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- สมชาติ ไตรรักษา. หลักการบริหารโรงพยาบาล ภาคที่ 1. หลักการบริหารองค์กรและหน่วยงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. บริษัท เอส.พี.เอ็น.การพิมพ์ กรุงเทพฯ, 2548
- สมชาติ ไตรรักษา. หลักการและกระบวนการบริหารโรงพยาบาล. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, 2545.
- สมชาติ ไตรรักษา, บรรณาธิการ. Hospital Management in the Next Millennium. เอกสารวิชาการ สมาคมนักบริหารโรงพยาบาลประเทศไทย ชุดที่ 10. กรุงเทพมหานคร: หจก. พี เอ็น การพิมพ์, 2542.

8. สมชาติ โตรักษา, บรรณาธิการ. กลยุทธ์การบริหารโรงพยาบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เอกสารวิชาการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกการบริหารโรงพยาบาล ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร: หจก.พี.เอ็น.การพิมพ์, 2546.
9. สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง, 2545.
10. ประภาพรรณ ตันท์สุกศิริ. เปรียบเทียบระบบการนัดเวลาเดียวกันกับระบบการนัดเป็นช่วงเวลา ในคลินิก ศัลยศาสตร์ทั่วไป โรงพยาบาลรามธิบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2531.
11. โสภารัตน์ ประพนธ์ศิลป์. รูปแบบการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข: กรณีศึกษาโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
12. นวลพรรณ เอี่ยมตระกูล. รูปแบบงานบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลเลิดสิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.
13. สิริมา ใจปล้ำ. การพัฒนางานบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลราชวิถี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
14. ภารดี รัตนเจษฎา. การพัฒนางานบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหาร
- โรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
15. Bartol KM, Martin DC. Management. 3rded. International Edition: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
16. Certo SC, Peter JP. Strategic Management: A Focus on Process. International Editions, Singapore: McGraw-Hill, 1998.
17. Cleland DI, Gareis R. Global Project Management Handbook. New York: McGraw-Hill, 1994.
18. Drucker PF. Managing for the Future. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
19. _____. The Practice of Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.
20. Griffin, Ricky W. Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, 1996.
21. Hellriegel D, Scocum Jr., John W. Management. 7th ed.) Cincinnati, Ohio: South-Western, 1996.
22. Kotler P. Marketing Management. The Millennium Edition. New York: Prentice Hall, 2000.
23. Kotler P, Armstrong G. Principles of Marketing. 8th ed. New York: Prentice Hall, 1999.
24. Niven PR. Balanced Scorecard Step-by-Step. New York: John Wiley & Sons, 2002.
25. Pentti Sydänmaanlakka. An Intelligent Organization. Oxford: Capstone, 2002.
26. Wehrich H, Koontz H. Management: A Global Perspective. 10th ed. International Editions, Singapore: McGraw-Hill, 1993.
27. 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.
28. 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.
29. 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.