

รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด

ประภาส อนันตา. ส.บ.(สาธารณสุขศาสตร์)*
เสฐียรพงษ์ ศิวินา. ปร.ด.(สิ่งแวดล้อมศึกษา)**
*สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดร้อยเอ็ด
**โรงพยาบาลเกษตรวิสัย

Prapas Anunta, B.Ph(Public Health)*
Satianpong Siwina, P.h.D.(Environmental Education)**
*Roi-Et Provincial Health Office
**Kaset Wisai Hospital

บทคัดย่อ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กรในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลแผนเชิงกลยุทธ์หน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย กลุ่มเป้าหมายได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารเครือข่ายบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัยจำนวน 12 คน 2) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 15 แห่ง และ 3) หน่วยบริการปฐมภูมิในโรงพยาบาลจำนวน 1 แห่ง รวมทั้งหมด 16 แห่ง ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ 1) แบบวิเคราะห์เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) แบบตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้และความสอดคล้องของร่างรูปแบบ 3) แบบรายงานผลการประเมินปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอำเภอเกษตรวิสัยประจำปีงบประมาณ 2555 (ตุลาคม 2554 - สิงหาคม 2555) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น และ 2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย พบว่าผลการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี คิดเป็นร้อยละ 85.29 (29 ตัวชี้วัด) หรือระดับคะแนน 4.26 คะแนน ระดับปานกลางและปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 2.94 (1 ตัวชี้วัด) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 8.82 (3 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จกองทุนหลักประกัน

สุขภาพผ่านเกณฑ์ระดับ A ขึ้นไป ตัวชี้วัดที่ 21 ร้อยละของมูลค่าการใช้ยาแผนไทยในสถานบริการสาธารณสุขในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประเมิน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบรรลุตัวชี้วัดสายใยรักแห่งครอบครัว

คำสำคัญ : การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, บริการปฐมภูมิ

Abstract

The strategical plan into action that was associated with members of the organization at all levels. The senior management of organizations, responsible for tasks related to their agencies. This study was research and development aimed to study the strategies into action plans and evaluate strategic PCU Kaset Wisai district. The goals consist of 1) 12 of executive Committee primary care networks, 2) 15 of health promoting hospital district, and 3) 16 of primary care units in hospitals. There were randomly selected by purposive sampling. The instruments were of the study included : 1) to analyze the literature and related research. 2) examine the theoretical sense, feasibility and the consistency of the model, 3) a report on the implementation of affirmative action by public service districts Kaset Wisai. Fiscal Year 2555 (October 2554 – August 2555) was used for data analysis, frequency and percentage.

The research results were as follows: 1) A model of a strategically plan to follow the 4 steps (PIES), including (1) planning stages (P-planning) was a process for setting concrete policies and readiness to lead, into action (2) the implementation of the plan into action (I-implementation) was the process of transfer of knowledge and understanding of the strategy and action plan to all parties involved personnel, including those responsible. Preparation programs. Who was responsible for monitoring and evaluation, responsible for the organization's standards. These people needed to understand the strategy and action plan for quality perfectly because of efficiency and effectiveness of the work will depend on the level of knowledge and understanding of the plan, (3) process evaluation. (E-evaluation) process was a process of evaluation metrics that assess the result (Results or Lag Indicators) and (4) the standard procedure. (S-standardization) was a step that should be assigned to a working group to monitor the performance if the performance is below target. Have to adopt an action plan to push to achieve the goals set. If the performance goals and the goals set out. Need to raise the threshold or target levels to rise, and 2) to evaluate the performance of official duties of the primary care district Kaset Wisai found that the government was in a very good level and good percentage 85.29 (29 KPIs) or 4.26 grade point average and score updates, 2.94 percentage (1 KPIs), but it was notable that there were indicators that the government was low, 8.82 percentage (3 KPIs) viz indicators 19th with the health security fund through the A level up to the point where indicators 21th percentage of the value of the drug in Thailand health service under the Ministry, public health ,and indicators 29thpercentage of the success of knowledge management and indicators were not evaluation, viz indicators 6th percentage of hospitals achieve district health indicators Love of family ties.

Keywords : Strategic, Primary care unit

บทนำ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การในทุกระดับ โดยมีผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ กล่าวคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของสมาชิกทุกคนในองค์การเกี่ยวกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะมุ่งไป สถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การ “รู้อย่าง ไม่รู้อย่าง” เกี่ยวกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นสัญญาณแรกที่กำลังบ่งบอกถึงความล้มเหลวของแผนยุทธศาสตร์⁽¹⁾

เครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัยได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้เพิ่มเติมรูปแบบในปีงบประมาณ 2555 โดยกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอนคือ (1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (2) การนำไปปฏิบัติและ (3) การประเมินผล ทั้งนี้กลุ่มงานหลักประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์ และสารสนเทศทางการแพทย์โรงพยาบาลเกษตรวิสัยได้ติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบถึงสถานการณ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของอำเภอในระดับหนึ่ง จะเห็นได้ว่าข้อมูลที่มียังไม่เพียงพอที่จะใช้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของอำเภอได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลดังกล่าวเพิ่มเติม⁽²⁾ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของเจนเนตร มณีนาถและคณะ⁽³⁾ ซึ่งพบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำ เวลา ดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ องค์กรมี

ระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถจากการสำรวจองค์การต่าง ๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาเช่น การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำและสั่งการอย่างเพียงพอ งานปฏิบัติที่สำคัญ รวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน และระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ⁽³⁾

การนำแผนงานสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้⁽⁴⁾ การดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีและกระบวนการทำงาน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทางแผนงาน โครงการนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการปฏิบัติงานของตน จึงจำเป็นต้องมีการระดมกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและสร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพงานสาธารณสุขจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขปคือ 1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ⁽⁵⁾ 2) ให้นำหน่วยงานจัดทำแผนระยะกลาง และจัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน มีการกำกับติดตาม ประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่

มุ่งหวังไว้ 3) เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงานเพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนสู่การปฏิบัติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง⁽⁶⁾ 4) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน และแผนอัตรากำลัง และขจัดความซ้ำซ้อนของงาน⁽⁷⁾ 5) วางแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 6) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาให้มีความแม่นยำและเป็นปัจจุบันและสามารถให้บริการได้ตรงกับความต้องการและทันต่อการเปลี่ยนแปลง⁽⁸⁾ 7) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ในการประเมิน ผู้ประเมินและแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล^{(9),(10)} การแก้ปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัย ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization)⁽¹¹⁾ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัดโดยมีโครงสร้างขององค์การ ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์เพราะว่านำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์การมีระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถ จากการสำรวจองค์การต่างๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหา เช่น การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้ มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำและสั่งการอย่างเพียงพอ งานปฏิบัติที่สำคัญรวมทั้งกิจกรรมบางอย่างเขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน และระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่างๆ ยังไม่เพียงพอ⁽¹²⁾

จากการประมวลเอกสารดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) คือ ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) และขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) จะทำให้เกิดต้นแบบการทำงานที่ดี (Best Practice) เกิดรูปแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ และเกิดการพัฒนาศาสตร์การทำงานในระยะต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนารูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัยขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ของ Cup อำเภอเกษตรวิสัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย

2. เพื่อประเมินรูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่งานปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย

ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านพื้นที่หน่วยวิเคราะห์ (Unit analysis) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 15 แห่งและหน่วยบริการปฐมภูมิในโรงพยาบาลจำนวน 1 แห่ง รวมทั้งหมด 16 แห่ง

2. ด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ใช้วิจัยเป็นเรื่องการประเมินผลการบริหารเชิงกลยุทธ์หน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัยปีงบประมาณ 2555 ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลกลยุทธ์

วิธีและวิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนารูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่งานปฏิบัติ และเพื่อประเมินรูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่งานปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย โดยมีองค์ประกอบการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารเครือข่ายบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัยจำนวน 12 คน 2) หน่วยวิเคราะห์ (Unit analysis) ได้แก่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 15 แห่งและหน่วยบริการปฐมภูมิในโรงพยาบาลจำนวน 1 แห่งรวมทั้งหมด 16 แห่ง ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบรายงานผลการประเมินปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการอำเภอเกษตรวิสัย ประจำปีงบประมาณ 2555 (ตุลาคม 2554-สิงหาคม 2555) ซึ่งแบ่งแบบรายงานผลออกเป็น 4 มิติคือ มิติประสิทธิผลจำนวน 12 ตัวชี้วัด มิติด้านคุณภาพให้บริการจำนวน 11 ตัวชี้วัด มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการจำนวน 4 ตัวชี้วัดและมิติด้านการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้จำนวน 7 ตัวชี้วัด

2. ขั้นตอนการดำเนินงาน

2.1 ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน (Research : R1):Analysis เป็นการศึกษารายงาน/วิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่งานปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ

2.2 ขั้นออกแบบและพัฒนารูปแบบการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Development: D1: Design and Development) เป็นการร่างรูปแบบด้วยวิธีการเชิงระบบ

2.3 ขั้นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ (Research: R2; Implementation) เป็นการนำร่างรูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่งานปฏิบัติไปทดลองใช้จริงในหน่วยบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัย โดยผู้วิจัย ได้ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและการประเมินให้แก่กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้แก่ คณะกรรมการบริหารเครือข่ายบริการปฐมภูมิเกษตรวิสัยและผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและนิเทศติดตาม 3 เดือน/ครั้ง เพื่อตรวจสอบการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การนำรูปแบบไปใช้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ(4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงาน

ต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงาน สามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4 ขั้นการปรับปรุงรูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Development: D2; Evaluation) เป็นการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติก่อนนำไปเผยแพร่

3. สถิติที่ใช้ ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

ผลการดำเนินการ

1. รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่างๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณการทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำ ต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น

2. ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์สุขภาพอำเภอเกษตรวิสัยปีงบประมาณ 2555 รอบ 11 เดือน (ตุลาคม 2554-สิงหาคม 2555) พบว่า เครือข่ายบริการปฐมภูมิ

(CUP เกษตรวิสัย) ผลการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี คิดเป็นร้อยละ 85.29 (29 ตัวชี้วัด) หรือระดับคะแนน 4.26 คะแนน ระดับปานกลางและปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 2.94 (1 ตัวชี้วัด) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 8.82 (3 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จกองทุนหลักประกันสุขภาพผ่านเกณฑ์ ระดับ A ขึ้นไป ตัวชี้วัดที่ 21 ร้อยละของมูลค่าการใช้ยาแผนไทยในสถานบริการสาธารณสุขและตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประเมิน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของรพ.สต.บรรลุตัวชี้วัดสายใยรักแห่งครอบครัว

วิจารณ์

1. รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน(PIES)ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) สอดคล้องกับผลการศึกษาของสิริพร เพชรมณี⁽¹²⁾ ที่ได้ศึกษาการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมและผลสำเร็จของงานซึ่งในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ความสำคัญใน 2 องค์ประกอบ โดยมีกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและ 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนย่อยหนึ่งของขั้นตอนหลัก เรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ได้รับผลจากนโยบาย อันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้นโยบายได้รับความสำเร็จ

ในที่สุด ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจ และสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปนโยบายอาจจะมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือนโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ นโยบายบางครั้งผู้กำหนดทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก และนโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือมีลักษณะเป็นเชิงมาตรการในเรื่ององค์ประกอบของนโยบายนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มอบนโยบายตระหนักถึงความชัดเจนในนโยบายที่ตนกำหนดขึ้น อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรองและแผนปฏิบัติง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยที่ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่ดี จะต้องจัดวัตถุประสงค์แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน⁽¹³⁾

2. ผลการประเมินรูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติของเครือข่ายบริการปฐมภูมิพบว่าการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี คิดเป็นร้อยละ 85.29 (29 ตัวชี้วัด) หรือ ระดับคะแนน 4.26 คะแนน ระดับปานกลางและปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 2.94 (1 ตัวชี้วัด) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 8.82 (3 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 19 ระดับความสำเร็จกองทุนหลักประกันสุขภาพผ่านเกณฑ์ระดับ A ขึ้นไป ตัวชี้วัดที่ 21 ร้อยละของมูลค่าการใช้ยาแผนไทยในสถานบริการสาธารณสุขในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และตัวชี้วัดที่ 29 ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้และตัวชี้วัดที่ยังไม่ประเมินได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของ รพ.สต. บรรลุตัวชี้วัดสายใยรักแห่งครอบครัว สอดคล้องกับรายงานผลการประเมินตัวชี้วัดของโรงพยาบาลสกลนคร ปี 2550⁽¹⁴⁾ ซึ่งพบ

ว่าการดำเนินงานของโรงพยาบาลสกลนครจากตัวชี้วัดทั้งหมด 60 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนด(ระดับ A) 35 ตัวชี้วัดและมีแนวโน้มดีขึ้น (ระดับ B และ C) มีทั้งหมด 23 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 80.00 และตัวชี้วัดที่ไม่สามารถรายงานค่าหรือประเมินการทำงานได้ไม่ชัดเจน (ระดับ D) จำนวน 2 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 3.33) คือ สถานที่ทำงานนำอยู่นำทำงานและอัตรา (ร้อยละ) ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบภายใน เช่นเดียวกับรายงานความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข⁽¹⁵⁾ ปีงบประมาณ 2553 พบว่าความก้าวหน้าผลสำเร็จตามเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป้าหมายการให้บริการระดับกระทรวง ซึ่งพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายการให้บริการกระทรวงทั้งหมดจำนวน 26 ตัวชี้วัด มีตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายจำนวน 25 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 96.15 และตัวชี้วัดที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 3.75 ได้แก่ อัตราการเจ็บป่วยโดยรวมลดลง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวีระศักดิ์ พุทธาศรี และคณะ⁽¹⁶⁾ ที่ได้ประเมินโครงการ 10 ปี โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ซึ่งพบว่า ด้านการจัดบริการและการกำหนดนโยบายประเด็นเรื่องการจัดการบริการสุขภาพของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและสำนักงาน สปสช. ได้ดี ประชาชนเข้าถึงบริการโรงพยาบาลมากขึ้น บริการของโรงพยาบาลมีคุณภาพ ประชาชนมีความพึงพอใจในการรับบริการและประชาชนในพื้นที่สามารถเข้าถึงบริการตติยภูมิเพิ่มขึ้น โรงพยาบาลสร้างการเชื่อมโยงระบบบริการสุขภาพระดับอำเภอ (District Health System) จากสถานบริการปฐมภูมิสู่การบริการการแพทย์ในโรงพยาบาล โรงพยาบาลใช้ทั้งการสร้างช่องทางส่งต่อและพัฒนาขยายศักยภาพบริการของโรงพยาบาล เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการบริการทางการแพทย์ระดับสูงขึ้น การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามนโยบายของแนวทาง Hoshin Kanri ที่เน้นให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติต้องมองกิจกรรมเป็น 2 ส่วน

คือ (1) ส่วนกิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Strategic Operation and Policy Management) เป็นกิจกรรมที่กระทำเพื่อการบรรลุตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สามารถสะท้อนถึงการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งมักจะมีกรอบการดำเนินการระบุไว้ชัดเจน (2) ส่วนกิจกรรมงานประจำวัน (Normal Operation and Daily Management) ที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนใหญ่ไม่เปลี่ยนแม้นโยบายเปลี่ยน ยกเว้นจะเป็นนโยบายในลักษณะการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/วิธีการทำงาน/วัฒนธรรมบางอย่างขององค์กร⁽¹⁷⁾ นอกจากนี้ก่อนที่จะนำแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน⁽¹⁸⁾

ข้อเสนอแนะ

เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้

1. เงื่อนไขของรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับหน่วยบริการปฐมภูมิโดยเฉพาะ หากจะนำไปใช้กับหน่วยบริการระดับอื่น ๆ ควรต้องมีการปรับประยุกต์ให้เหมาะสมและการนำรูปแบบนี้ไปใช้ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก

2. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เมื่อหน่วยบริการปฐมภูมิอื่น ๆ มีความประสงค์ที่จะใช้รูปแบบควรจะได้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 คณะกรรมการบริหารหน่วยบริการปฐมภูมิและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษาทำความเข้าใจ

รูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้โดยการศึกษาทำความเข้าใจร่วมกันในทุก ๆ องค์ประกอบ ซึ่งอาจจะศึกษาจากเอกสารอ่านเพิ่มเติม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นต้น

2.2 ควรนำรูปแบบไปใช้ในสถานบริการสาธารณสุขอย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการเริ่มต้นด้วย การศึกษารูปแบบให้เข้าใจอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนและองค์ประกอบ จากนั้นก็นำรูปแบบทั้งชุดไปใช้อย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการ หมายถึงการนำรูปแบบและองค์ประกอบทุกส่วนทุกขั้นตอนไปใช้ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ควรเลือกเฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเพื่อที่จะได้ประโยชน์จากรูปแบบอย่างเต็มที่

2.3 สถานบริการสาธารณสุขควรมีการบูรณาการการใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของหน่วยงานเพื่อที่จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีภารกิจค่อนข้างหลากหลายทั้งภาระงานประจำและงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกมากมาย หากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานบริการ เช่นสถานบริการที่มีภาวะวิเคราะห์ห้องค์การเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ก็สามารถนำประเด็นเรื่องการวิเคราะห์องค์การเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมาบูรณาการเป็นกิจกรรมเดียวกันได้

2.4 สถานบริการสาธารณสุขควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยอาจจะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โดยเฉพาะหรือแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบก็ได้

2.5 จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การเริ่มต้นของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นจุดสำคัญที่นักบริหารควรให้ความสำคัญโดยเฉพาะการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งพบว่าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

ผลเป็นอย่างไร จะต้องมีการประเมินผลในก้าวที่สองในระหว่างการทำโครงการ และก้าวที่สาม การประเมินผลหลังการนำนโยบายไปปฏิบัติหากมีผลการดำเนินการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะต้องดำเนินการศึกษาระบบอีกครั้ง และจะเป็นวงรอบเช่นนี้อย่างต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด จนกว่าจะร่วมกันวิเคราะห์ได้ว่า การดำเนินการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ผลสนองต่อนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดีแล้ว

2.6 เพื่อให้มั่นใจว่าโครงการต่างๆถูกนำไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ จึงต้องมีการประเมินผลโครงการ การกำหนดเป้าประสงค์ และการพิจารณาเรื่องปัจจัยกระตุ้นและสิ่งจูงใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

2.7 ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการทำงานและปัจจัยกระตุ้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

2.8 ผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องตระหนักถึงประโยชน์หรือต้นทุนที่ไม่ได้คาดไว้หรือที่เรียกว่า “ผลกระทบภายนอก” ด้วยสิ่งที่ควรระมัดระวังในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือการสื่อข้อความต้องมีความชัดเจน เที่ยงตรงและมีความคงเส้นคงวา ทรัพยากรต้องมีอย่างพอเพียง ทักษะคิดของผู้ปฏิบัติ เพราะถ้านโยบายที่ผู้ปฏิบัติได้รับมาไม่ชัดเจนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจของตนในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย โครงสร้างระบบราชการที่ซับซ้อนจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติตามนโยบาย แต่ถ้ามีหลักการพื้นฐานอันได้แก่ระเบียบการปฏิบัติขององค์กร จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. จักรวัชร ศิริวรรณ. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. Online <http://www.gotoknow.org/posts/437655>, 1 มกราคม 2556.
2. กลุ่มหลักประกัน งานยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์. สรุปผลการประเมินการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย ปี 2554. กลุ่มหลักประกัน งานยุทธศาสตร์

และสารสนเทศทางการแพทย์โรงพยาบาลเกษตรวิสัย; 2554.

3. เจนเนตร มณีนาถและคณะ. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ไพนอลการพิมพ์; 2548.
4. กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผน. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Strategic Implementation). สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์; 2555.
5. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ ; ม.ป.ท.; 2544.
6. เสนาะ ดิยาวัว. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2538.
7. ทวีรักษ์ สุตะบุตร. “ กลยุทธ์การปฏิบัติการ,” เอกสารอัดสำเนาประกอบการบรรยายโครงการพัฒนาผู้บริหารหลักสูตรการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่ กระทรวงศึกษาธิการ; 2544.
8. Beckman, Sara L., and Rosenfield, Donald B. Operations strategy : competing in the 21 Century. New York : The McGraw Hill Companies, Inc; 2008.
9. Brown, Ian. “The Role of Policy Implementation and Its Effect on Policy Outcomes,” Retrieved-December from www.aare.edu.au/94pap/browi94272.text; 1994.
10. สกนธ์ ชุมทัพ.กลยุทธ์การนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช; 2548.
11. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. มาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2542.

12. สิริพร เพชรมณี. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ; 2551.
13. สมภาร คีโล. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2552.
14. ศูนย์ข้อมูลข่าวสารโรงพยาบาลสกลนคร. รายงานตัวชี้วัดคุณภาพโรงพยาบาลสกลนครปี 2550. สกลนคร; 2550.
15. บุษกร นางงามสำโรงและคณะ. รายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านสุขภาพตามนโยบายสำคัญและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2553.
16. วีระศักดิ์ พุทธาศรี และคณะ. การประเมินผล 10 ปี โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข แผนงานวิจัยและพัฒนาการกระจายอำนาจด้านสุขภาพ; 2554.
17. กลุ่มพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation). กรุงเทพฯ; 2555.
18. เกริกยศ ชลาชนเดชะ. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี; 2553.