

อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเขียนโครงการที่มีคุณภาพ

รองศาสตราจารย์กันยา ออประเสริฐ วิทยาการ
นางสาวสุฤดี โกศัยเนตร ผู้ลิขิต

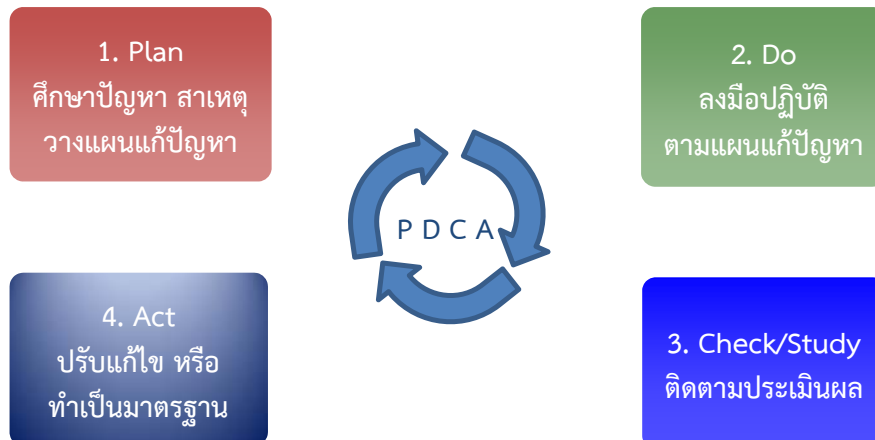
คณะกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเขียนโครงการที่มีคุณภาพ เมื่อวันอังคารที่ 13 มกราคม 2558 เวลา 8.30-16.00 น. ณ ห้อง 214 ชั้น 2 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา โดยมีรองศาสตราจารย์ กันยา ออประเสริฐ รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน เป็นวิทยากร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจ ได้ดังนี้

วิทยาการได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) ว่าการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA (Plan Do Check Act) จนเกิดรูปแบบ/กระบวนการทำงานใหม่ (Breakthrough/Innovation) ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลดีกว่าการปฏิบัติในหน่วยงานอื่น เป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นนำไปปฏิบัติ (Best Practice) และสามารถนำไปต่อยอดเป็น R2R เพื่อพัฒนางานได้

โครงการพัฒนาคุณภาพงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. โครงการพัฒนาคุณภาพงานเริ่มต้น (Initial Quality Development) เป็นโครงการพัฒนาคุณภาพงานใหม่ที่เราริเริ่มทำในครั้งแรก
2. โครงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) เป็นโครงการที่ต่อยอด หรือเป็นโครงการที่ขยายจากโครงการที่เราทำในครั้งแรก เป็นระยะที่ 2 ระยะที่ 3 มีการติดตาม มีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน
3. โครงการข้ามสายงาน (Cross Functional) เป็นโครงการพัฒนาคุณภาพงานที่เชื่อมโยงหน่วยงานที่มีปัญหาคล้ายๆ กัน หรือมีปัญหาจากกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกัน มาทำโครงการพัฒนาคุณภาพงานร่วมกัน

วงล้อการพัฒนาคุณภาพ



ขั้นตอนการทำโครงการพัฒนาคุณภาพ

1. การค้นหาปัญหา/โอกาสพัฒนา กำหนดหัวข้อ โอกาสพัฒนา
 - ❖ วิเคราะห์และคัดเลือกปัญหา/โอกาสพัฒนา
โดยการระดมความคิดเห็นในหน่วยงาน วิเคราะห์แต่ละกระบวนการแล้วคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญที่จะนำมาหาแนวทางในการปรับแก้หรือจัดปัญหานั้นก่อน
2. สํารวจสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย (Measure)
 - ❖ ประเมินสภาพการณ์ก่อนการแก้ปัญหา
 - ❖ วิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวข้อง
 - ❖ กำหนดค่าเป้าหมาย
3. วิเคราะห์หาสาเหตุ (Analyze)
 - ❖ วิเคราะห์สาเหตุรากเหง้าของปัญหา/โอกาสพัฒนา (แผนภูมิแก้งปลาหรือต้นไม้)
4. แก้ไขปัญหา (Improve)
 - ❖ วิเคราะห์และเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา/โอกาสพัฒนา
5. ติดตามผลและการทำผลให้เป็นมาตรฐาน (Control)
 - ❖ ติดตาม ประเมินผลหลังการแก้ไข
 - ❖ สรุปบทเรียน ปรับปรุงเป็นมาตรฐาน

การค้นหาปัญหาและโอกาสพัฒนา

- ❖ สิ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ
- ❖ จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้ง่ายและสะดวกขึ้น มีเป้าหมายผลสำเร็จของงานที่ดีขึ้น นำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มในงาน

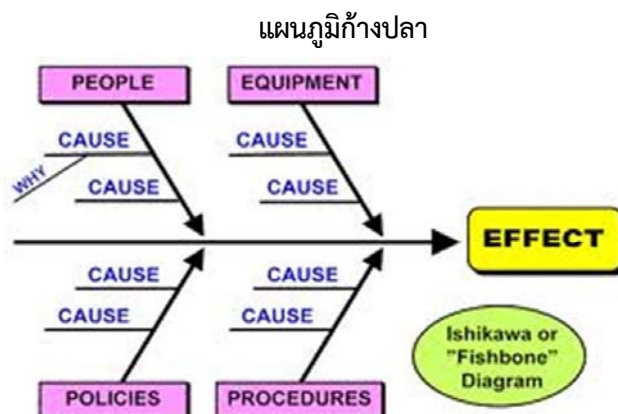
การคัดเลือกปัญหา/โอกาสพัฒนา

- ❖ สรุปลงจากการพูดคุยกันในหน่วยงาน
- ❖ Voting
- ❖ Consensus
- ❖ ใช้เกณฑ์ถ่วงน้ำหนัก

วิเคราะห์กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

มีขั้นตอนการทำงานอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหานี้ ว่ามีกระบวนการหรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาขั้นตอนการหรือกระบวนการทำงานเพื่อลดปัญหาทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

วิเคราะห์หาสาเหตุ



โดยสาเหตุหลัก เกิดจาก 4 สาเหตุ ได้แก่ คน เครื่องมือเครื่องใช้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นๆ ขั้นตอนกระบวนการทำงาน และนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือกฎข้อบังคับของหน่วยงานนั่นเอง และยังสามารถวิเคราะห์สาเหตุลึกไปได้อีก เช่น บุคลากร ขาดความรู้หรือความชำนาญในเรื่องใด หรือบุคลากรมีปัญหาในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้ขาดศักยภาพในการทำงานได้ไม่เต็มที่ เป็นต้น

วิเคราะห์และเลือกแนวทางแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ

- ❖ วิเคราะห์แนวทางและเลือกแนวทางแก้ไขปัญหา/โอกาสพัฒนา โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และข้อเท็จจริง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาทางเลือกใหม่ ที่สามารถช่วยลดปัญหาได้ นำมากำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

ติดตามประเมินผลและทำให้ผลเป็นมาตรฐาน

- ❖ เก็บข้อมูล ติดตาม วิเคราะห์ความสำเร็จของการปรับปรุง สรุบบทเรียน เพื่อกำหนดแนวทางใหม่ เพื่อให้เกิดการรักษาระดับคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่ผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ❖ ทำให้การปรับปรุงเป็นมาตรฐาน/สร้างความรู้ใหม่

หลักการเขียนโครงการที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการ สื่อความหมายชัดเจน เฉพาะเจาะจง แสดงถึงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ไม่ควรยาวเกินไป
2. ผู้รับผิดชอบ หน่วยงาน บุคคล คณะบุคคล คณะทำงาน
3. หลักการและเหตุผล แสดงถึงปัญหา สาเหตุ ความจำเป็นที่ต้องทำโครงการ เชื่อมโยงกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์อย่างไร ยกหลักฐาน/ข้อมูลมาอ้างอิง (ตัวเลข สถิติ ผลงานวิจัย) และปัญหาที่ทำความเชื่อมโยงกับนโยบายหรือพันธกิจของหน่วยงาน หรือส่งเสริมทำให้วิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย หรือสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างไร และสรุปประโยคสุดท้ายบอกเหตุที่จะต้องทำโครงการนี้

4. วัตถุประสงค์ ระบุถึงความต้องการให้เกิดอะไร เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

S: Specific (ชัดเจน เจาะจง)

M: Measurable (วัดได้)

A: Achievement (ระบุผลสำเร็จได้)

R: Realistic (สอดคล้องกับความเป็นจริง)

T: Timing (มีขอบเขตเวลาที่ชัดเจน)

- ❖ คำที่แสดงวิธีการ เช่น พัฒนา สนับสนุน เพิ่มศักยภาพ เป็นการเขียนเชิงพฤติกรรม
- ❖ คำที่แสดงปัจจัยที่ต้องการให้เกิดผล เช่น บุคคล วิธีการ ระบบ สิ่งของ กระบวนการ
- ❖ คำที่แสดงถึงคุณค่าของวิธีการ เช่น อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ

5. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

❖ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

- การกำหนดระดับเชิงปริมาณ อาจเป็นหน่วยย่อยหรือร้อยละ โดยอาจสัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรทั้งหมดขององค์กร นักศึกษาทั้งหมด หรือบางกลุ่ม บางหลักสูตร
- เมื่อกำหนดจำนวนแล้ว ตัวชี้วัดนี้ จะต้องสอดคล้องกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เช่น หากตั้งจำนวนหน่วยนับไว้ที่ 20 คน มีค่าใช้จ่ายต่อหัวเท่ากับ 200 บาท ดังนั้นงบประมาณที่ขอควรใกล้เคียง 4000 บาท เป็นต้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ระดับความสำเร็จ
1. จำนวนผู้ลงทะเบียนอบรมในโครงการ	จำนวน	250 คน (หมายเหตุ: บุคลากรทั้งคณะฯ 1,200 คน)
2. จำนวนผู้ลงทะเบียนอบรมที่เป็นอาจารย์ในโครงการ	ร้อยละ	60 (หมายเหตุ: จำนวนอาจารย์ในคณะฯ 215 คน)
3. จำนวนผู้ลงทะเบียนอบรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนการอบรม	ร้อยละ	100
4. จำนวนผู้ที่ไม่มาลงทะเบียนเพื่อรับการอบรม ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า	ร้อยละ	5

ธุรกิจ วิทยุวัฒนธรรม กันยายน 2556

❖ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

- สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- หน่วยนับเชิงคุณภาพ อาจสะท้อนออกเป็นคะแนน ร้อยละ มากขึ้นหรือลดลง
- ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ จะแสดงถึงคุณค่าของโครงการ และผู้ที่ใช้ผลลัพธ์ของโครงการ ที่จะต่อยอดผลการดำเนินการในภาพย่อยหรือภาพรวมได้ชัดเจน

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ระดับความสำเร็จ
1. คะแนนจากผู้ลงทะเบียนอบรมในโครงการที่พึงพอใจโครงการระดับสูงถึงสูงมาก	ร้อยละ	80
2. ผลคะแนนแบบสอบถามประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบข้อมูลเชิงธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานประจำที่ดีขึ้น จากผู้เข้ารับการอบรม	คะแนน (เต็ม 5.0)	4.5
3. คะแนนเปรียบเทียบในแบบทดสอบก่อนสัมมนา และหลังการสัมมนาของผู้เข้าสัมมนา ดีขึ้น	ร้อยละ	70
4. จำนวนข้อร้องเรียนจุดบริการด้านการเงิน ณ คลินิกที่บริการนอกเวลา หลังโครงการได้ปรับปรุงระบบ	เรื่อง (จำนวน 20 จุดบริการ)	น้อยกว่า 5 เรื่องต่อเดือน

6. **วิธีดำเนินการ** ภารกิจที่ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลำดับ ก่อน-หลัง ในการทำ อาจแยกเป็นกิจกรรมย่อย มักนิยมเขียนเป็นตารางแผนการดำเนินงาน แยกกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และใส่ผู้รับผิดชอบไว้ในช่องสุดท้ายของตาราง
7. **สถานที่ในการดำเนินการ** ระบุว่ากิจกรรมนั้นจะทำ ณ สถานที่ใด
8. **ระยะเวลาในการดำเนินการ** ระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการ และระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ ระบุวัน เวลา ระบุวัน-เดือน-ปี

9. งบประมาณ การกำหนดงบประมาณ ต้องสอดคล้องกับ

- ❖ ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการเชิงปริมาณ
- ❖ ลักษณะของโครงการ หากเป็นโครงการระดับกิจกรรม แต่ตั้งงบประมาณสูงมาก จะเป็นข้อสังเกต และเป็นเหตุผลของการให้ปรับโครงการได้
- ❖ แหล่งงบประมาณ อาจเป็นงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ของคณะฯ หรืออาจได้รับการสนับสนุนหน่วยงานจากภายนอก
- ❖ โครงการอาจสร้างรายได้ เช่น จากค่าลงทะเบียน ก็ต้องแสดงให้เห็นด้วย

ประเด็นแลกเปลี่ยน

1. การทำ Workshop ในวันนี้ ให้นำหน่วยงานคิดโครงการใหม่หรือนำโครงการเดิมมาทำต่อ
ตอบ หน่วยงานไหนที่มีโครงการ Lean อยู่แล้ว ไม่ต้องคิดโครงการใหม่ให้นำมาต่อยอดได้เลย โดยทำให้เป็นวงรอบที่ 2 วงรอบที่ 3 ในระหว่างดำเนินการมีการปรับปรุงกระบวนการ และประเมินผลการดำเนินการแต่ละวงรอบ ซึ่งก็เป็นกระบวนการของวงล้อการพัฒนาคุณภาพหรือ PDCA คือการหาปัญหา กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ดำเนินการ ติดตามผล ปรับแก้ ทำไปจนครบ 3 วงรอบ หรือเรียกว่าการทำ CQI นั้นเอง ในระหว่างการติดตามวงรอบที่ 2 วงรอบที่ 3 อาจมีการสรุปทบทวนและช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยหน่วยงานอาจกำหนดให้ในปีที่ 1 เป็นปีที่เริ่มต้นโครงการ จัดทำเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพงานเริ่มต้น (Initial Quality Development) แล้วในปีต่อไปดำเนินการต่อยอดโครงการ เป็นโครงการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) หรืออาจไม่ต้องรอการติดตามถึงรอบปีงบประมาณก็ได้ โดยอาจแบ่งวงรอบการติดตามเป็นครึ่งปีงบประมาณแรกกับครึ่งปีงบประมาณหลังก็ได้เช่นเดียวกัน



รายชื่อโครงการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ประจำปีงบประมาณ 2558
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่	โครงการ	หน่วยงาน	ผู้รับผิดชอบ
1	พัฒนาคู่มือการใช้งานระบบ โสตทัศนูปกรณ์ ห้องเรียน/ห้องประชุม ศาลายา	เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. น.ส.ปาลิดา วาศเตชาวุฒิ
2	ปรับปรุงกระบวนการผลิตจดหมาย ข่าว	ประชาสัมพันธ์และพัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร (ประชาสัมพันธ์)	1. นางสาวณัฐริกา ฝางแก้ว 2. นายอนุกุล ม่วงโมรี
3	การบริหารจัดการวัสดุงานบ้านงาน ครัวอย่างมีระบบ	บริหารจัดการ	1. นางสาวพรชนก เวสา 2. นางสาวสมร รอดดอน
4	การรับสมัครด้วยระบบออนไลน์ หลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทาง	บริการการศึกษา	1. นางสาวรชฎา เหลืองรุ่งเรือง 2. นางสาวสุดาพร บริกัปปกุล 3. นางสาวแสงจันทร์ สุขสุวานนท์
5	การให้บริการประกาศ/คำสั่งออนไลน์ คณะพยาบาลศาสตร์	บริหารจัดการ	1. นายภราดร รั้งโคกสูง 2. นางมัลลิกา ทองดี
6	NS. Application Online	ประชาสัมพันธ์และพัฒนา ภาพลักษณ์องค์กร (วิเทศ สัมพันธ์)	1. นางชุลีกร มอร์แกน 2. นางสาวเบญจพร วิชัย ประจักษ์
7	โปรแกรมควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ ผ่านหน้าจอ Desktop	เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. นายพูลศักดิ์ สิ้นทนะโยธิน 2. นายศักดิ์สิทธิ์ อัยสานนท์