



การพัฒนาองค์กรสุขภาพด้วย “การบริหารเข็มมุ่ง”

Heath Care Organizational Development by “Hoshin Kansri”

เพชรสุณีย์ ทังเจริญกุล พย.ด* Petsunee Thungjaroenkul Ph.D.*

บทคัดย่อ

การบริหารเข็มมุ่งเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในประเทศญี่ปุ่นและมีการใช้อย่างแพร่หลายในบริษัทญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามการบริหารเข็มมุ่งได้รับการยอมรับว่าสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริษัทที่ไม่ใช่ของญี่ปุ่น กระบวนการบริหารเข็มมุ่งประกอบด้วย การระบุโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเกิดขึ้นในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การวางแผนปฏิบัติการด้วยกระบวนการส่งลูก และมีการติดตามประเมินความก้าวหน้าในแต่ละวันและเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง การบริหารเข็มมุ่งถูกนำมาใช้ในการแปลงเป้าหมายและความต้องการขององค์กรไปสู่การจัดการในแต่ละวัน โดยเน้นที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีจากบนลงล่างหรือการสื่อสารในระดับเดียวกัน ดังนั้นการบริหารเข็มมุ่งจึงส่งผลดีต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเปิดกว้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการและระบบการติดตามตรวจสอบ

คำสำคัญ: การบริหารเข็มมุ่ง การจัดการ กลยุทธ์ องค์กร สุขภาพ

Abstract

Hoshin Kansri is an effective strategy deploying process, developed in Japan and has been widely utilized in many Japanese companies. It is also recognized as an organizing framework for strategic management in non-Japanese companies. Processes of Hoshin Kansri include identifying an important area of opportunity for the organization to change or improve on, establishing organizational strategies, linking between the organizational strategies and annual planning via the “Catchball Process”, and monitoring progress both daily and periodically. Hoshin Kansri is used to translate the objectives and needs of an organization into daily management, underpinned by good vertical and cross-functional communication. Therefore, it yields many advantages for the organization, mostly regarding communication improvement and facilitating participation in planning, implementation and review for everyone.

Key words: Hoshin Kansri, Management, Strategy, Organization, Health

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

* Assistant Professor, Faculty of Nursing, Chiang Mai University



บทนำ

การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารมีส่วนผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ คำว่า “การพัฒนาองค์การ” เป็นที่รู้จักตั้งแต่ ค.ศ. 1960 (เนตรพัฒนา ยาวีราข, 2556) และเริ่มใช้อย่างกว้างขวางในทุกองค์การ การพัฒนาองค์การต้องทำอย่างเป็นกระบวนการโดยเริ่มจากการตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และการพยายามวิเคราะห์ปัญหา การวินิจฉัยว่าปัญหานั้นเกิดจากสาเหตุใด แล้วจึงทำการพัฒนากลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดียิ่งกว่าเดิม โดยมีการติดตามประเมินหรือวัดผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อให้ทราบผลสะท้อนกลับของการดำเนินการ (Burke, 2008)

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีการคิดค้นเครื่องมือการจัดการที่หลากหลายมาช่วยในการพัฒนาองค์การ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดัชนีสมดุล (balance score card) รีเอ็นจิเนียริง การจัดการความรู้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 5 ส การเทียบเคียง การบริหารเชิงมั่ง เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550) โดยปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐหลายแห่งได้มีการนำการบริหารเชิงมั่งมาใช้ในการพัฒนาบริหารงานภายในโรงพยาบาล ดังนั้นเพื่อให้เป็นการให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงมั่งมากขึ้น ในบทความนี้จึงมีการนำเสนอที่มาของแนวคิดการบริหารเชิงมั่ง หลักการและขั้นตอนในการบริหารเชิงมั่ง รวมทั้งกรณีตัวอย่างของโรงพยาบาลที่ได้มีการนำการบริหารเชิงมั่งไปใช้

ที่มาของแนวคิดการบริหารเชิงมั่ง

การบริหารเชิงมั่ง มาจากคำภาษาญี่ปุ่นว่า “Hoshin Kansri” ซึ่งคำว่า Kansri มีความหมายว่าการบริหาร ส่วนคำว่า Hoshin เป็นคำผสมจากคำว่า Hou กับ คำว่า Shin โดยคำว่า Hou หมายถึง ทิศทาง มาตรการและวิธีการ และคำว่า Shin หมายถึง เชื่อม (Shiny metal showing direction) (Tennat & Roberts, 2000) การบริหารเชิงมั่งเป็นรูปแบบการ

บริหารที่พัฒนาขึ้นในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ปีค.ศ. 1960 ที่อาศัยแนวคิดการบริหารตามวัตถุประสงค์ โดยเน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ (Tennat & Roberts, 2001) นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือบริหารที่ส่งผลต่อการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ก่อให้เกิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงมั่งจะมุ่งเน้นปลูกจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การให้มีความตระหนักถึงปัญหาในองค์การ และเห็นประโยชน์และความสำคัญของการวางแผนบนฐานของข้อมูลจริง มีวิธีการคิด จัดลำดับความสำคัญและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนและมีความต่อเนื่องจนเป็นนิสัยและมีวินัยในการปฏิบัติตามวงจรการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง (PDCA cycle) (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543)

ถึงแม้ว่าการบริหารเชิงมั่งจะพัฒนาในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ปีค.ศ. 1960 แต่การบริหารรูปแบบนี้ได้รับการยอมรับแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป (Witcher & Butterworth, 2001; Marsden, 1998) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำการบริหารเชิงมั่งมาใช้ในโรงพยาบาลของรัฐตั้งแต่มีการปฏิรูปการบริหารงานในองค์การแบบดั้งเดิมมาเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงมั่งมีส่วนสำคัญที่ช่วยในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติและทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

หลักการบริหารเชิงมั่ง

การบริหารเชิงมั่งเป็นการบริหารที่เน้นกลยุทธ์ระยะสั้น มีการกำหนดเป้าหมายปัญหาที่ชัดเจน แกไขการทำงานด้วยวิธีการใหม่ซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์ความรู้ การวิเคราะห์ การต่อยอดความรู้ มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านกระดานเชิงมั่งประจำวันเพื่อให้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การ (Jolayemi, 2008) การบริหารเชิงมั่งเป็นการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ที่มีหลักการสำคัญในการดำเนินงาน 4 ประการดังนี้ (Tennat & Roberts, 2001; Witcher & Chau, 2007) มีการกำหนดจุดเน้นหรือเชิงมั่งที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถ



จัดลำดับความสำคัญในการทำงานได้ง่ายและช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มีการกระจายงานไปยังผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับการบริหารเข้มมุ่งให้มีความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร โดยมีการกระจายเป้าหมายลงมาในระดับแผนกและลงลึกไปถึงระดับบุคคล วิธีที่นิยมนำมาใช้ในการกระจายเป้าหมายไปสู่หน่วยงานหรือบุคคลในระดับต่างๆ จะอาศัยเครื่องมือทางการบริหารได้แก่ ผังต้นไม้ และ ผังความสัมพันธ์มุ่งความสนใจในกระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริหารเข้มมุ่งอยู่ที่การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรให้มีจิตสำนึกอยู่ตลอดเวลาว่าปัญหาสำคัญขององค์กรคืออะไร มีวิธีคิดและวิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และมีวินัยในการทำงานที่เน้นให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานมากกว่าการมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายแต่เพียงอย่างเดียว

มีการติดตามและให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีการจัดทำแผนการตรวจวินิจฉัยและดำเนินการติดตามและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและเข้มมุ่งขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้ตรวจวินิจฉัยด้วยตนเองเพื่อที่จะได้เห็นข้อมูลและสถานการณ์ที่เป็นจริงและหากผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือหรือการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนจะได้ดำเนินการได้ทันที

ประโยชน์ของการบริหารเข้มมุ่งต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารเข้มมุ่งมีประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กรหลายประการ ดังนี้

ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ละหน่วยงานมีแผนงานและการปฏิบัติที่มีความกลมกลืน สอดคล้องกัน นอกจากนี้การบริหารเข้มมุ่งส่งเสริมให้มีการทำงานข้ามสายงานเพื่อให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมกันและกัน อันจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย (Tennat & Roberts, 2000)

ทำให้องค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจรเดมมิง (Demming's cycle) และสามารถกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นและระดมทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร (Watson, 1993; Marsden, 1998)

ทำให้การสื่อสารเป้าหมายขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารเข้มมุ่งเน้นที่การสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบเข้มมุ่งขององค์กรและนำเข้มมุ่งไปวางแผนการปฏิบัติในแผนกหรือหน่วยงานขององค์กร ดังนั้นจึงมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารในแต่ละระดับและการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Watson, 1993)

กระบวนการบริหารเข้มมุ่ง

กระบวนการบริหารเข้มมุ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสรรหาและกำหนดหัวข้อเข้มมุ่ง 2) การกระจายไปสู่หน่วยปฏิบัติงาน 3) การสร้างกระดานเข้มมุ่ง 4) การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ และ 5) การตรวจวินิจฉัยการทำงาน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาและกำหนดหัวข้อเข้มมุ่ง เข้มมุ่งในการบริหารงานจัดเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานรูปแบบนี้ โดยเข้มมุ่งขององค์กรคือข้อความที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์กร (Witcher & Butterworth, 2000) หนึ่งองค์กรอาจมีการกำหนดเข้มมุ่งมากกว่าหนึ่งข้อก็ได้ แต่ไม่ควรมีการกำหนดเข้มมุ่งมากเกินไปเพราะองค์กรมีขีดจำกัดทางด้านทรัพยากร การกำหนดเข้มมุ่งในปริมาณที่เหมาะสมและเพียงพอจะทำให้การระดมทรัพยากรเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากกว่า

การสรรหาและกำหนดเข้มมุ่งขององค์กรต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการสรรหาและกำหนดเข้มมุ่งขององค์กรจึงดำเนินการเช่นเดียวกับขั้นตอนแรกของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและปัจจัยคุกคามการ



ดำเนินงานขององค์การในอนาคตโดยข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดเข็มมุ่งขององค์การ ได้แก่ ผลลัพธ์การปรับปรุงของปีที่ผ่านมาและความคาดหวังที่อยากให้องค์การมีการพัฒนาและปรับปรุงซึ่งได้มาจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการ ชุมชน (Jolayemi, 2008)

ในการสรรหาและกำหนดหัวข้อเข็มมุ่ง ควรมีการพิจารณาว่าเข็มมุ่งที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ โดย วิทเซอร์และบัทเทอร์วาท (Witcher & Butterworth, 2000) ได้สรุปลักษณะของเข็มมุ่งขององค์การที่ดีไว้ดังนี้

1.1 เข็มมุ่งที่กำหนดจะต้องทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการขององค์การ

1.2 เข็มมุ่งที่กำหนดนั้นมีความสร้างสรรค์และเพียงพอที่จะสนับสนุนให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่น เช่น ก่อให้เกิดคุณภาพเหนือกว่าต้นทุนสูงกว่า ผู้รับบริการมีความมั่นใจมากขึ้น เป็นต้น

1.3 เข็มมุ่งที่กำหนดมุ่งแก้ไขประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญของปีที่ผ่านมาได้

1.4 เข็มมุ่งที่กำหนดควรมีปริมาณที่เหมาะสมและมีความครอบคลุมเข็มมุ่งในการปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระยะสั้นและเข็มมุ่งในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในระยะยาว

1.5 เข็มมุ่งที่กำหนดในระดับองค์การ หรือระดับหน่วยงานควรมีปรับให้มีความกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การหรือหน่วยงานนั้น

1.6 เข็มมุ่งที่กำหนดควรมาจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยทุกคนควรมีส่วนร่วมคิด เสนอความคิด ถกเถียงจนเกิดความเข้าใจและได้ข้อสรุปที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

2. การกระจายไปสู่หน่วยปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการกระจายเข็มมุ่งในระดับองค์การไปสู่ระดับแผนก หน่วยงานและระดับบุคคล โดยเมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้แล้วแต่ละแผนกหรือหน่วยงานจะต้องมีเข็มมุ่งหรือเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพงานประจำปีของแผนกและหน่วยงาน หลักที่นำมาใช้ในการกา

กระจายเข็มมุ่งองค์การไปสู่หน่วยปฏิบัติในการบริหารงานรูปแบบนี้ เรียกว่า กระบวนการส่งลูก (catchball process) กล่าวคือองค์การจะต้องมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ (เช่น หัวหน้าองค์การ หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงาน) เพื่อร่วมกันคิดและสร้างสรรค์แผนงานที่จะรองรับเข็มมุ่งขององค์การ โดยมี 4 ขั้นตอนสำคัญในการประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่งดังนี้ 1) กระจายเป้าหมายขององค์การมาเป็นของแผนกและหน่วยงาน 2) การวิเคราะห์จุดที่มีปัญหาและอุปสรรคหรือสาเหตุที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย 3) การคิดค้นมาตรการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงให้ตรงสาเหตุ 4) การเลือกมาตรการที่จะดำเนินการและกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และ 5) การสรุปเข็มมุ่งของแผนกและเข็มมุ่งของหน่วยงาน (Tennat & Roberts, 2001)

3. การสร้างกระดานเข็มมุ่ง

กระดานเข็มมุ่ง ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Annual Planning Table” เป็นเครื่องมือบริหารที่ใช้เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและตระหนักถึงภาระกิจประจำวันที่ต้องปรับปรุงการทำงานให้เกิดคุณภาพเพื่อรองรับเข็มมุ่งขององค์การในภาพรวม (Kenyon, 1997) ลักษณะของกระดานเข็มมุ่งจะเป็นบอร์ดหรือโปสเตอร์ที่ติดภายในสถานที่ทำงานของแต่ละหน่วยงาน โดยมีการแสดงเป้าหมายที่จะปรับปรุงในแต่ละช่วงเวลาและร่องรอยของการดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่แสดงออกมาในรูปผังก้างปลา เช็คชีท ผังพาเรโตและผังควบคุม เพื่อให้ง่ายในการติดตามตรวจสอบการทำงานตามเป้าหมาย และยังช่วยกระตุ้นเตือนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนถึงความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานตามเข็มมุ่งของหน่วยงาน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543)

4. การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในสามขั้นตอนข้างต้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานในภาพรวมและสร้างความตระหนักในเป้าหมายที่ต้องการขององค์การเท่านั้น ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการวางแผนและปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเข็มมุ่งของ

องค์กร ในการวางแผนงานที่รองรับเข็มมุ่งของหน่วยงาน ควรต้องให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการวางแผนทุกขั้นตอน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนงาน นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Jolayemi, 2008) โดยการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณภาพการชี้ให้เห็นคะแนนเห็นบทบาทและความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือคุณภาพ เช่น 7 QC tools และมีการส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543, Jolayemi, 2008)

นอกจากการบริหารเข็มมุ่งจะต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีจิตสำนึกในการทำงานอย่างมีคุณภาพที่ต่อเนื่องแล้ว ระบบการบริหารงานในรูปแบบนี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารข้ามสายงาน (cross functional management) เพื่อให้การทำงานในทุกแผนกมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (Tennat & Roberts, 2001)

5. การตรวจวินิจฉัยการทำงาน

การตรวจวินิจฉัยเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารเข็มมุ่ง แต่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าขั้นตอนอื่นๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ทำหน้าที่ในการตรวจวินิจฉัยการทำงานตามเข็มมุ่งควรเป็นผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรและลงพื้นที่ตรวจวินิจฉัยด้วยตนเอง เพื่อติดตามความก้าวหน้าและผลการปรับปรุง รวมทั้งรับรู้ข้อเท็จจริงที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข (Kenyon, 1997) การตรวจวินิจฉัยไม่เน้นที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานตามเข็มมุ่ง หากแต่มุ่งเน้นที่การวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงาน ค้นหาจุดอ่อนของแผนและคิดค้นมาตรการที่จะนำมาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543) จึงอาจสรุปได้ว่าการตรวจวินิจฉัยในการบริหารรูปแบบนี้จะเน้นที่การเรียนรู้ปัญหาและการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นมากกว่าการตรวจประเมินผลลัพธ์ในการทำงาน

กรณีตัวอย่างการบริหารเข็มมุ่งในโรงพยาบาล

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาล, ติดต่อกับเป็นการส่วนตัว, 15 มีนาคม, 2557) และศึกษาเอกสารของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้ข้อมูลว่าโรงพยาบาลแห่งนี้ได้มีการนำการบริหารเข็มมุ่งมาใช้ในการพัฒนาการบริหารและการให้บริการในโรงพยาบาลในปีพุทธศักราช 2554 โดยจุดเน้นในการบริหารคือการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมบริการและมีจิตสำนึกที่ยึดถือความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ตลอดจนการนำเทคนิคหรือระบบบริหารใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการ (process re-engineering) เพื่อลดขั้นตอนการให้บริการ การนำกิจกรรม 5 ส มาใช้ทั่วโรงพยาบาล การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพพัฒนางานด้วยวิธีคิด การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระบบการรับรองโรงพยาบาล

สาเหตุที่โรงพยาบาลนี้้นำการบริหารเข็มมุ่งมาใช้ เพราะโรงพยาบาลดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลโดยใช้เทคนิคคิดซึ่งเป็นเวลานานและพบปัญหาว่ากิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพที่ดำเนินการในแต่ละหน่วยงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน และบางกิจกรรมดำเนินการไปโดยไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาลที่มุ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลจึงได้หาข้อมูลและศึกษารูปแบบการบริหารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปรับปรุงมีทิศทางเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของโรงพยาบาล ซึ่งพบว่าการบริหารเข็มมุ่งเป็นวิธีการที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้และที่สำคัญ คือ เป็นการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

โรงพยาบาลได้เริ่มดำเนินการในการบริหารเข็มมุ่ง โดย 1) อบรมระดับผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการบริหารเข็มมุ่ง 2) สำรวจความต้องการของผู้รับบริการใน 3 กลุ่ม คือ ผู้ป่วยนัดปกติ ผู้ป่วยนัดแทรกและผู้ป่วยเสริม ฝ่ายบริหารโรงพยาบาลได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ พบว่าความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีคะแนนสูงสุด 2 อันดับแรก คือ ความถูกต้องในการรักษาพยาบาลและความรวดเร็วในการให้บริการ 3) ฝ่ายบริหารได้จัดทำวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมด้วยการส่ง

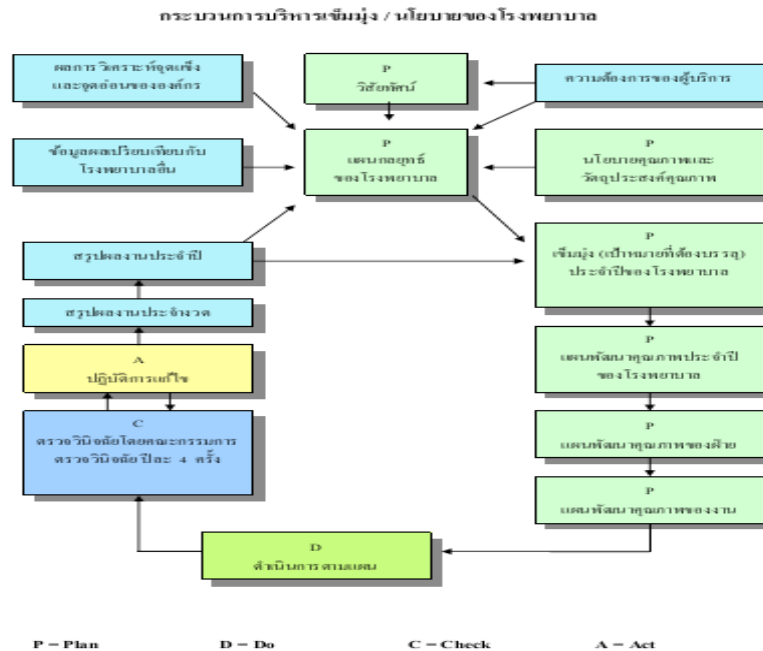


วิสัยทัศน์เข้าประกวด โดยนำความหวังความถูกต้องในการรักษาพยาบาลและความรวดเร็วในการให้บริการบรรจิวินิจฉัยด้วย วิสัยทัศน์ที่ได้รับคัดเลือกถูกส่งให้ฝ่ายบริหารโรงพยาบาลเพื่อพิจารณาและประกาศใช้โดยมีการประชุมเพื่อชี้แจงวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในโรงพยาบาลเข้าใจ

นอกจากนี้ได้มีการกำหนดเข็มมุ่งของโรงพยาบาลไว้ 4 เรื่องคือ 1) การเพิ่มความพึงพอใจผู้รับบริการ 2) การเพิ่มประสิทธิภาพงานส่งเสริมสุขภาพ 3) มุ่งสู่ความเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ และ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีการกำหนดวิธีการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ หรือเข็มมุ่งของโรงพยาบาลทุกข้อแล้วกระจายเข็มมุ่งและตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานโดยให้ทุกฝ่าย/งานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และกำหนดดัชนีชี้วัดของฝ่าย/งานในทิศทางเดียวกับโรงพยาบาล โดยมีคณะกรรมการส่งเสริมคุณภาพไปช่วยในการดำเนินงาน ต่อมาแต่ละหน่วยงานจะดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการประชุมและสรุปความก้าวหน้าภายในหน่วยงานเป็นระยะ ๆ โดยมีคณะกรรมการตรวจวินิจฉัย ประกอบไปด้วย ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานจำนวน 5 คน ทำหน้าที่ตรวจวินิจฉัยผลการดำเนินงานโดยเทียบกับครั้งที่ผ่านมาเพื่อดูความคืบหน้าของการปรับปรุงกระบวนการตรวจวินิจฉัยจะทำปีละอย่างน้อย 4 ครั้ง เนื่องจากเป็นระยะเริ่มต้นของการจัดทำระบบการประเมินจึงไม่มุ่งเน้นที่ผลแต่จะดูความตั้งใจของทีมงานว่ามีอย่างน้อยเพียงใด มีการให้คะแนนผลการดำเนินงานและกำหนดว่าทีมที่ได้คะแนนไม่ถึง 80% จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุและดำเนินการแก้ไข ซึ่งผลการแก้ไขจะถูกประเมินโดยคณะ

กรรมการตรวจวินิจฉัยครั้งต่อไป แต่ละหน่วยงานจะทำสรุปผลงานประจำปี และนำเสนอผลงานการพัฒนาคุณภาพแก่คณะกรรมการบริการเพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และกำหนดเข็มมุ่ง (เป้าหมาย) ของปีต่อไป เมื่อได้ดำเนินการและมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ๆ เป็นเวลา 2 ปีตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2554 -2556 พบว่าการนำวิธีการบริหารเข็มมุ่งมาใช้นั้นช่วยให้การปรับปรุงคุณภาพงานของทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงพยาบาลมากขึ้น นอกจากนี้การมีตัววัดและเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีกำลังใจและตั้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และยังทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลทุกระดับมาประกอบการประเมินผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลสามารถนำวิธีการบริหารเข็มมุ่งมาใช้ได้ผลดีคือ เจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีความตื่นตัว และพร้อมจะปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ

โดยสรุป โรงพยาบาลแห่งนี้มีการดำเนินการบริหารเข็มมุ่งอย่างเป็นลำดับดังแสดงในภาพที่ 1 โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์และเข็มมุ่งประจำปีของโรงพยาบาล และมีการกระจายเข็มมุ่ง รวมทั้งกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพในแผนกและหน่วยงานเพื่อรองรับเข็มมุ่ง เมื่อมีการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารได้มีการตรวจวินิจฉัยติดตามเป็นประจำและต่อเนื่องในแต่ละปีและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ก่อนที่จะทำสรุปผลการปฏิบัติเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และแผนงานอื่นๆต่อไปในอนาคต



ภาพที่ 1 กระบวนการบริหารเชิงมุ่งของโรงพยาบาลกรณีตัวอย่าง

สรุป

การบริหารเชิงมุ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การสุขภาพได้อย่างดี โดยองค์กรที่มีการนำการบริหารเชิงมุ่งมาใช้จะได้ประโยชน์จากการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กรและกำหนดสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต เป้าหมายหรือเชิงมุ่งที่กำหนดขึ้นมาจะเป็นหลักในการพัฒนาแผนงานในทุกแผนกหรือทุกหน่วยงานในองค์กร การกระจายเชิงมุ่งไปสู่ระดับปฏิบัติการด้วยการใช้หลักการของกระบวนการส่งลูกจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารเชิงมุ่ง นอกจากนี้ในการ

บริหารเชิงมุ่งควรส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันแบบคร่อมสายงาน และการใช้กระดานเชิงมุ่งเป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบเคียงกับเป้าหมาย และกระตุ้นเตือนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนถึงความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานตามเชิงมุ่งของหน่วยงาน โรงพยาบาลที่จะนำกระบวนการบริหารเชิงมุ่งไปใช้ควรมีดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการและกระบวนการที่ถูกต้องของการบริหารเชิงมุ่งเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). เครื่องมือการจัดการ (Management tools). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รัตนไตร
- เนตรพัฒนา ยาวีราข. (2556). การจัดการสมัยใหม่ (Modern management). ฉบับที่ 8 กรุงเทพมหานคร: บริษัทหริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). TQM living handbook: ภาคสอง hoshin kanri and strategic planning. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บีทีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์



- Burke, W. W. (2008). A contemporary view of organization development. In T. G. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development* (pp. 13–38). Thousand Oaks, CA: Sage
- Jolayemi, K. J. (2008). Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management*, 19, 295 – 320,
- Kenyon, D.A. (1997). Strategic planning with the hoshin process. Retrived from <http://www.qualitydigest.com/magazine/1997/may/article/strategic-planning-hoshin-process.html>, 15 May, 2015
- Marsden, N. (1998). The use of hoshin kanri planning and development system in the service sector: An exploration. *Total Quality Management*, 4, 167 – 171
- Tennat, C., & Roberts, P. (2000). Hoshin kanri: a technique for strategic quality management. *Quality Assurance*, 8, 77-90.
- Tennat, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, 34, 287 – 308.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking*. New York: John Wiley and Sons.
- Witcher, B.J., & Butterworth, R. (2000). Policy management in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38, 651 – 674.
- Witcher, B. J., & Butterworth, R. (2001). Hoshin Kanri: Policy management in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38, 651–674
- Witcher, B.J., & Chau, S. V. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for management strategic fit”. *Management Decision*, 4, 518-538.