



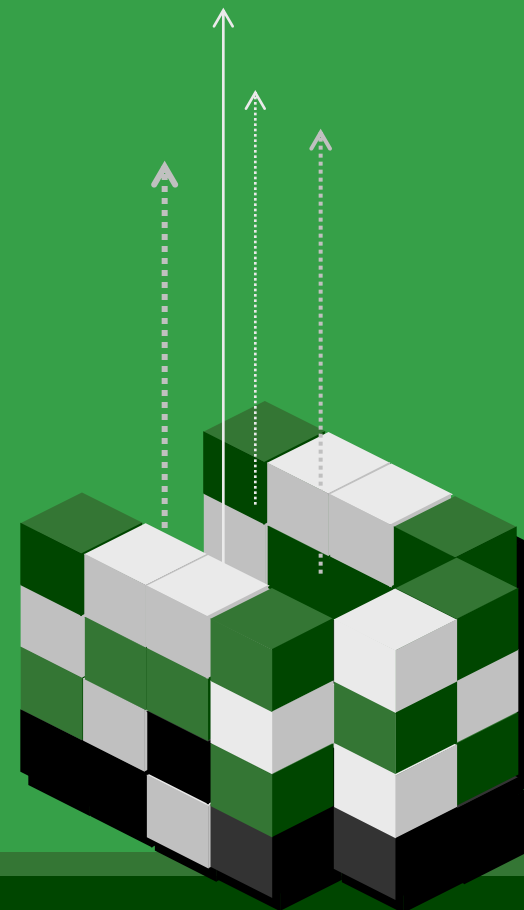
# การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย

**(Routine to Research)**

งานวิจัยสถาบัน

**(Institute Research)**

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่





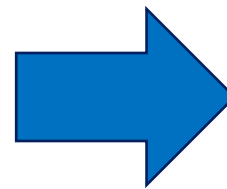
# การพัฒนาที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การวิจัยเพื่อ  
พัฒนาองค์ความรู้

การวิจัยเพื่อ  
พัฒนาองค์กร  
(Institutional  
Research)

การวิจัยเพื่อ  
พัฒนางาน  
(R2R)

วิจัยสถาบัน



มหาวิทยาลัยที่ใช้  
การวิจัยเป็นฐาน  
ในการพัฒนา  
(ทุกหน่วยงาน  
ต้องใช้งานวิจัย  
ในการพัฒนา  
การดำเนินงาน  
ของตนอย่างเป็น  
กิจวัตร)



# ปิดตัวหรือปรับตัว !!!

“องค์กรควรปรับกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ”



คนข่าวแฉ ! "ช่องดัง" เลิกจ้างไม่เป็นธรรม 100 ชีวิตถูกจิ้มออก เตรียมแจ้งความจันทร์นี้



สะเทือนวงการ! "ทอมสัน รอยเตอร์ส" สื่อยักษ์ใหญ่ประกาศปลดพนักงาน 3,200 ตำแหน่ง

"ทอมสัน รอยเตอร์ส" ประกาศปลดพนักงาน 3,200 ตำแหน่ง พร้อมปิดสำนักงานทั่วโลกอีกหลายสิบแห่ง ถือเป็นข่าวร้ายส่งท้ายปีในแวดวงธุรกิจและสื่อมวลชนอีกครั้ง



ช็อกอีก "ไบเออร์" ยักษ์ใหญ่วงการยา เตรียมขายแบรนด์-ปลดพนักงาน 12,000 ตำแหน่ง

"ไบเออร์" บริษัทยาอุตสาหกรรมเคมีและยา เตรียมขาย 2 แบรนด์ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว-ครีมกันแดด พร้อมปลดพนักงานอีก 12,000 ตำแหน่ง



ช็อกโลกยานยนต์ "จีเอ็ม" ค่ายรถยนต์ยักษ์ใหญ่ ปิดโรงงาน-ปลดพนักงาน 15,000 ตำแหน่ง

บริษัท จีเอ็ม มอเตอร์ส ประกาศแผนการเลิกจ้างพนักงานอย่างน้อย 15,000 ตำแหน่ง คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15 ของพนักงานในบริษัท

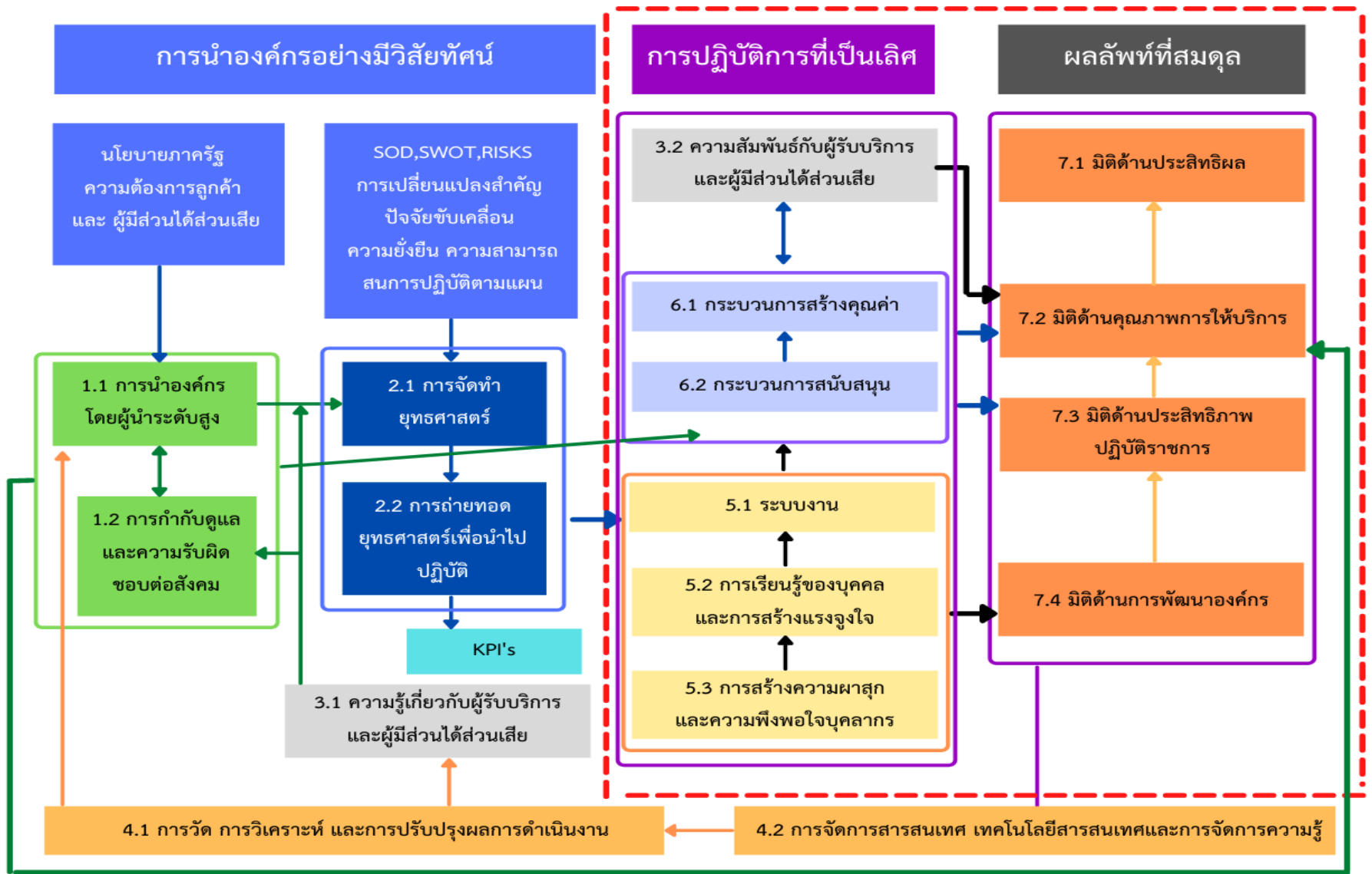


ช็อก! อีเกียประกาศปลดพนักงานทั่วโลก 7,500 คน ภายใน 2-3 ปีนี้

บริษัท อีเกีย กรุ๊ป ซึ่งเป็นผู้ค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ที่สุดในโลก เล็งปลดพนักงาน 7,500 คนทั่วโลก ภายใน 2-3 ปีข้างหน้า ตามแผนปรับโครงสร้างหวังเพิ่มประสิทธิภาพ



# ระบบคุณภาพการบริหารจัดการ(EdPEx/TQA/PMQA)





# การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย



- **งบประมาณฯ** → ต้องประหยัด !!

งบฯ แผ่นดินลดลง ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น

- **ระบบงาน** → ประสิทธิภาพสูง รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ !!

เน้นระบบสารสนเทศ ลดงานเอกสาร ระบบอัตโนมัติ

- **ระบบคน** → สมรรถนะสูง!!

การจ้างงานแบบไม่ถาวร (Project, Part time, Outsource) ลดคน!!

- **ระบบประเมิน** → มาตรฐานสากล!!

การประเมินเข้มข้น



# Thailand 4.0 เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม



## Thailand 2.0

- Light Industry
- Labor-Intensive

- Heavy Industry
- Advanced Technology

## Thailand 4.0

- Creativity + Innovation
- SMART Thailand

Agriculture

## Thailand 1.0

## Thailand 3.0

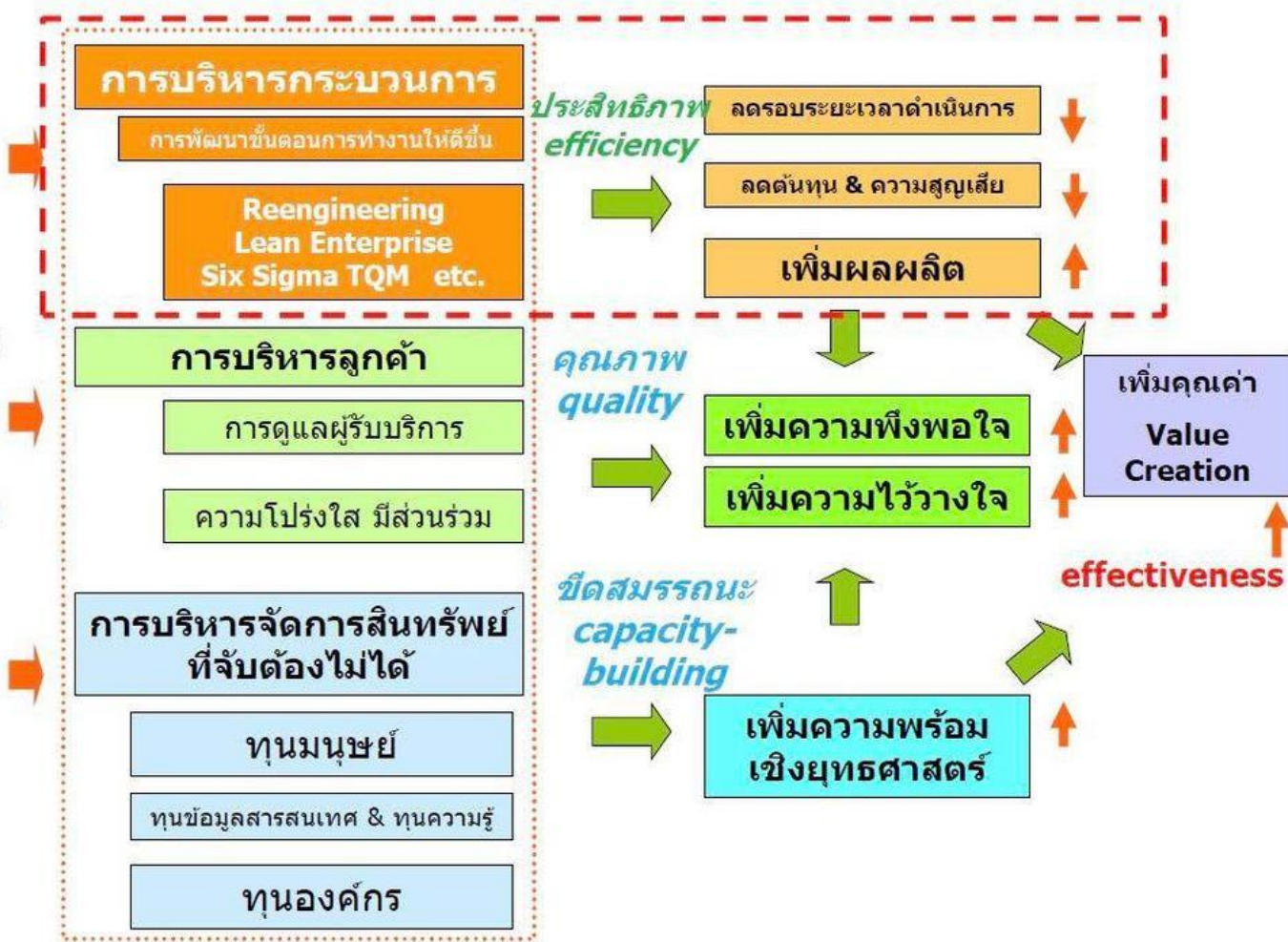




# องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ



## การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management





# การพัฒนางานกับความก้าวหน้า



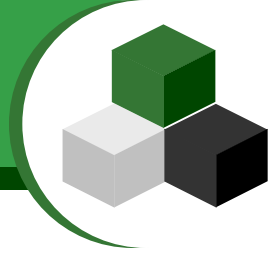
## Career path



องค์กรแห่งผลิตภาพ

ผลงานวิชาการ/นวัตกรรมการทำงาน/  
การนำไปใช้ประโยชน์/ภาพลักษณ์องค์กร



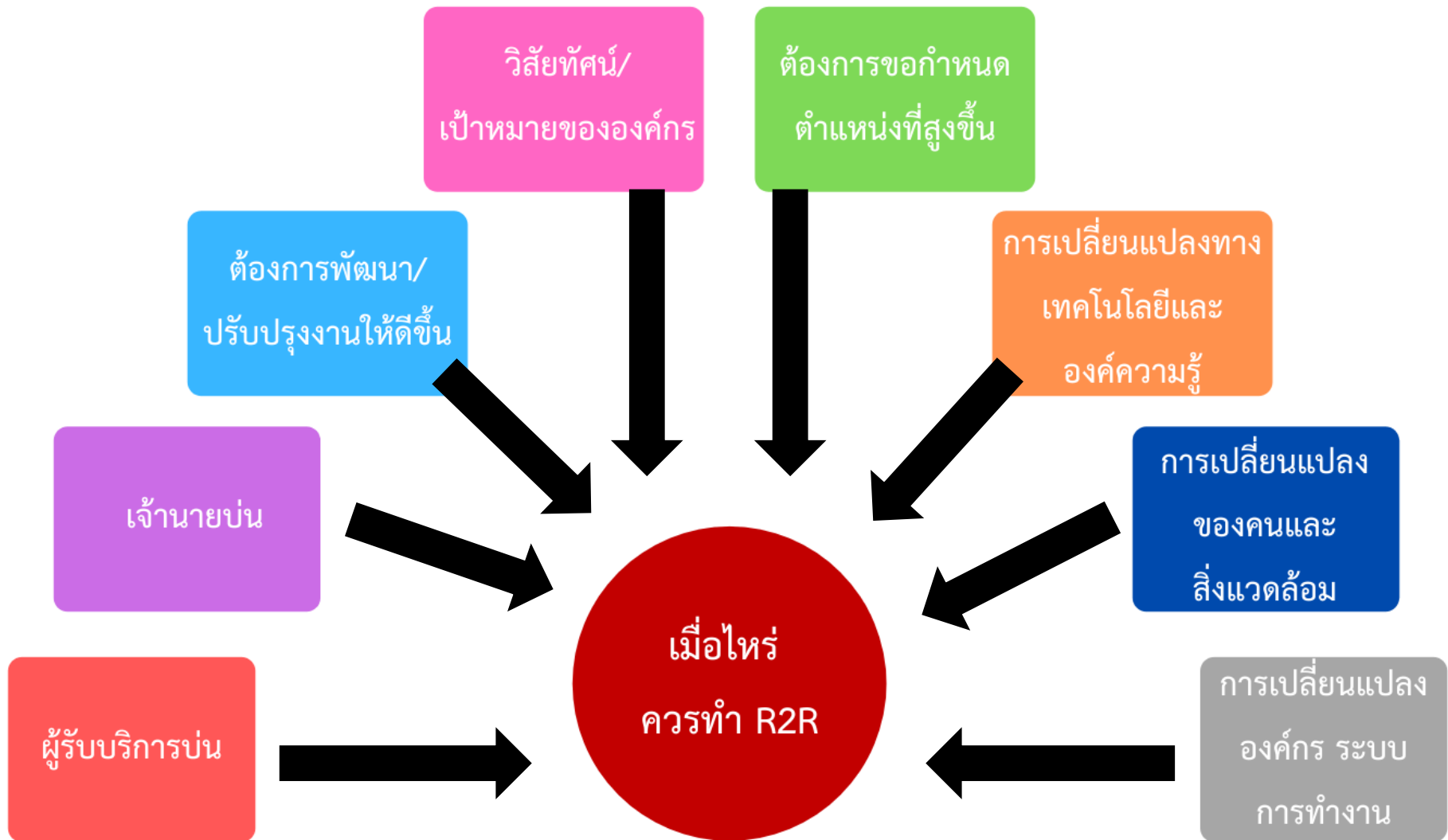


## R2R VS ค่างาน

- ประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงาน (พัฒนาคน)
- ประโยชน์กับหน่วยงาน (พัฒนางาน)
- ประโยชน์กับผู้รับบริการ



# เมื่อไหร่ ควรทำ R2R





# วิจัยสถาบัน VS R2R



## วิจัยสถาบัน

(Institutional Research  
,Administrative Research)

- การศึกษา และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการดำเนินงาน (ปัญหา/การพัฒนาปรับปรุง) สภาพแวดล้อม และ กระบวนการต่างๆ **ของสถาบัน/องค์กร** เพื่อประโยชน์ในการจัดหาข้อมูลสำหรับการวางแผน การกำหนดนโยบาย การแก้ปัญหา การพัฒนาปรับปรุง และการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

## R2R

(Routine to Research)

- การแก้ปัญหา/การปรับปรุงพัฒนา งานที่ทำเป็นประจำ (**หน้างาน**) โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็น เครื่องมือ



# วิจัยสถาบัน : R2R



วิจัยสถาบัน	R2R
<ul style="list-style-type: none"><li>• ความต้องการของหน่วยงาน/องค์กร</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ความต้องการของหน่วยงาน/บุคลากร/ ความคาดหวังของผู้รับบริการ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• คณะ/มหาวิทยาลัย/กระทรวง กำหนดหัวข้อ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ผู้วิจัยร่วมกับหน่วยงานกำหนดหัวข้อ เอง (เครือข่ายร่วมกันคิด)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ผู้วิจัยเป็นคนใน/นอกหน่วยงาน/ องค์กร</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ผู้วิจัยต้องเป็นคนในหน่วยงาน</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• เปิดให้เสนอโครงการ (อาจต้องใช้ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ส่วนใหญ่ใช้เวลา/งบมาก</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ใช้เวลา/งบน้อย หรือไม่ใช้</li></ul>



# ประโยชน์ที่ได้

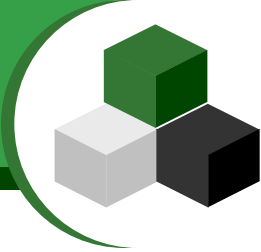


วิจัยสถาบัน	R2R
<ul style="list-style-type: none"><li>ใช้ในการวิเคราะห์/ประเมินตนเองขององค์กร (ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>แก้ปัญหาในการทำงาน/พัฒนา/ปรับปรุงงาน</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>ใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาองค์กร/การประกันคุณภาพ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>สร้างนวัตกรรมการทำงาน</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>ใช้ในการวางแผน/กำหนดนโยบาย/วิสัยทัศน์/เป้าประสงค์</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>เพิ่มคุณค่าของงาน/ความสุขของชีวิตคนทำงาน</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ/การบริการจัดการองค์กร/พัฒนาองค์กร</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ผู้รับบริการพึงพอใจผลิตภาพขององค์กรสูงขึ้น</li></ul>

**พัฒนาคคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดี**



# 10 แนวคิดที่ใช้ในการปรับปรุงงาน

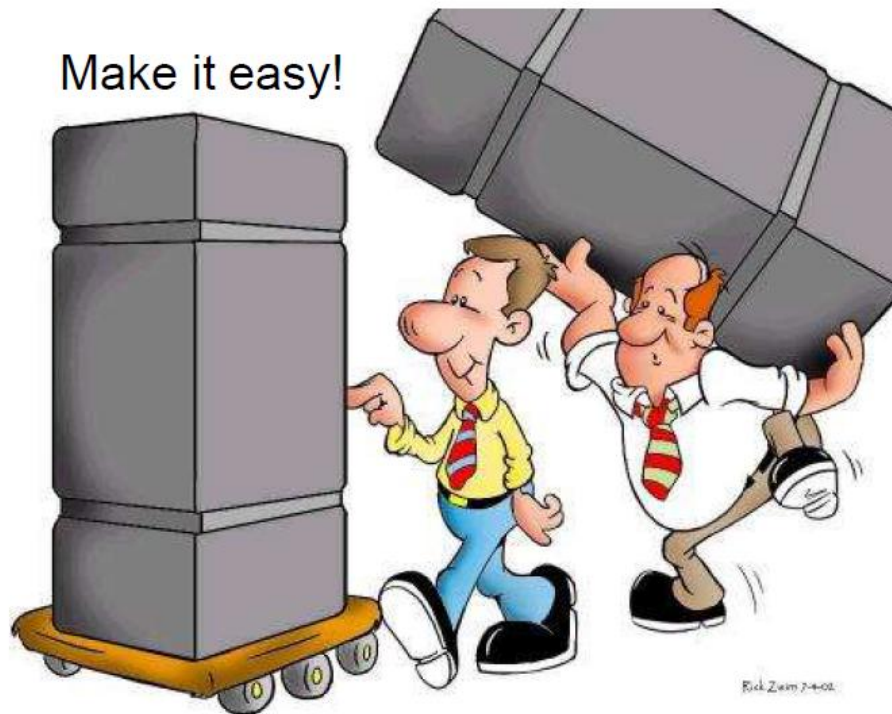


1. Eliminate - กำจัด
  2. Combine - การรวม
  3. Reduce - การลด
  4. Simplifier - การทำให้ง่าย
  5. Standardization - การทำเป็นมาตรฐาน
  6. Planning - การวางแผน
  7. Delicate - ความปราณีต
  8. Synergy - การร่วมกัน บูรณาการ
  9. Automation - อัตโนมัติ
  10. Comparation - การเปรียบเทียบ
- } ECRS



ตัวอย่าง  
การทำงานง่ายขึ้น

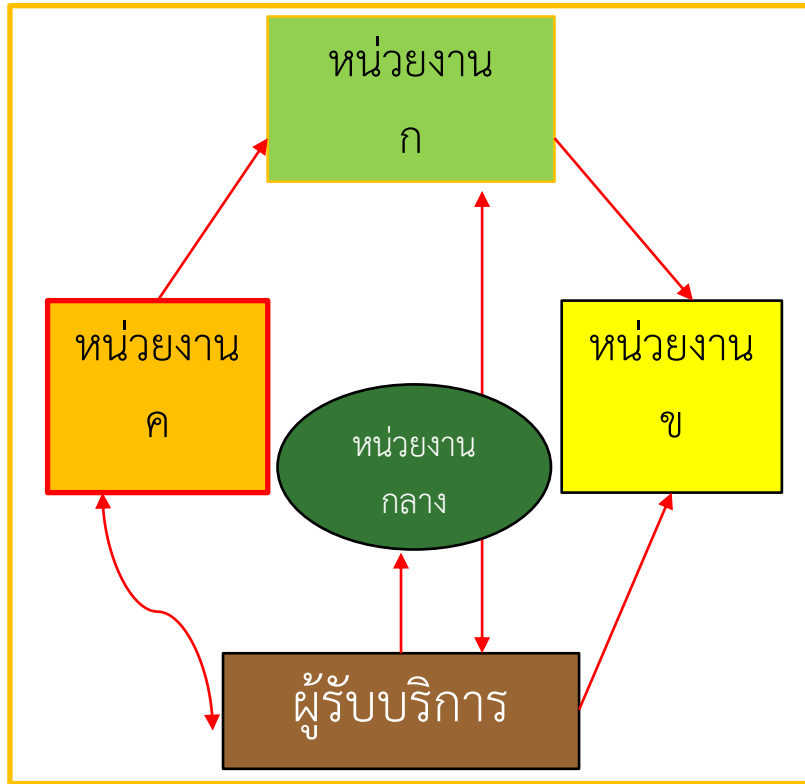
## "Simplify work using tools"



**Work smart better than work hard !**

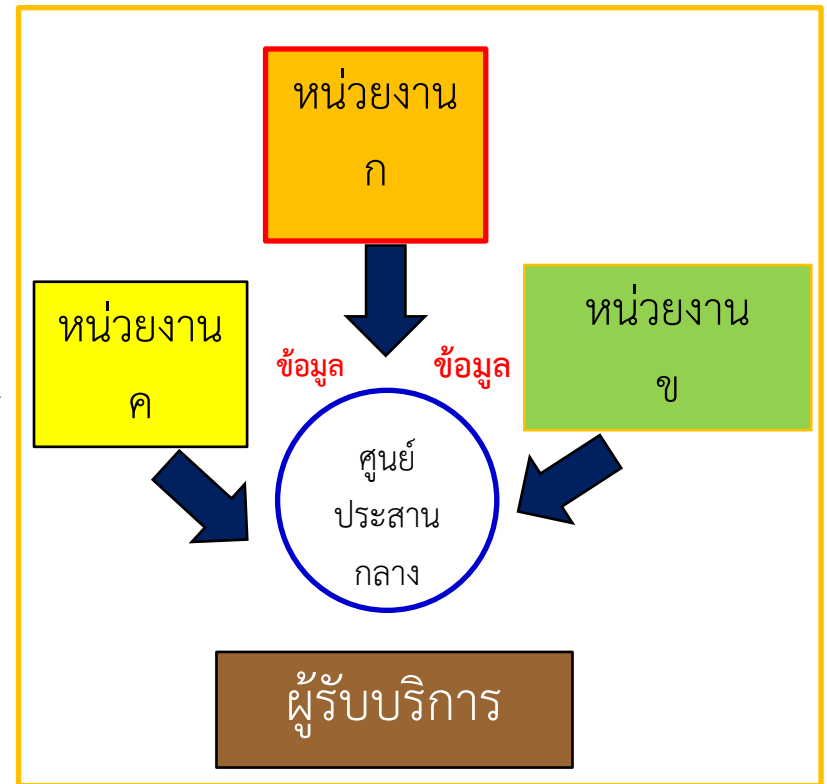
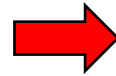


# การปรับปรุงกระบวนการจากการบูรณาการหน่วยงาน



วิธีการเดิม

เช่น กระบวนการตรวจสอบหนี้สิน นศ.,  
การDischarge ผู้ป่วยของ รพ.



วิธีการปรับปรุง

One Stop  
Service!





# เครื่องมือในการปรับปรุง/พัฒนางาน



- ❖ MUDA MURA MURI & KAIZEN
- ❖ Lean Manufacturing & Toyota Production System
- ❖ ระบบคุณภาพต่างๆ เช่น JCI TQA ISO ...
- ❖ การสมดุลสายการผลิต (Line Balancing)
- ❖ การกำหนดการ (Scheduling )
- ❖ ระบบ POKA YOKE KARAKURI KAIZEN
- ❖ Work study & Ergonomics
- ❖ 7QC Tools (แผนภูมิควบคุม ผังก้างปลา พาเรโต หรือ Pareto)
- ❖ การวางแผนผัง (Plant Layout) ฯลฯ



# MUDA MURA MURI & KAIZEN



**MURI = Over burden เกินกำลัง**

**MURA = Unevenness ความไม่สม่ำเสมอ**

**Muda = Wastes ความสูญเปล่า**

[http://bigqtraining.com/course\\_detail.php?id=17](http://bigqtraining.com/course_detail.php?id=17)



# Lean Manufacturing



ลดความสูญเปล่า

- คุณภาพสูง
- ต้นทุนต่ำ
- เวลาส่งมอบเร็ว





# Lean VS ความสูญเปล่า (Waste) ในกระบวนการ 7 ประการ



ความสูญเปล่า : สิ่งที่ทำแล้วไม่เกิดคุณค่าต่อลูกค้า/ผู้บริการ เช่น

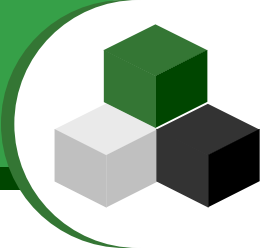
## 7 Waste

- การผลิตมากเกินไป (Over Production)
- การเก็บของที่ไม่จำเป็น (Unnecessary stock)
- การขนส่ง/ขนย้าย/ขนถ่ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transportation)
- การเคลื่อนไหวที่ไม่ถูกต้อง (Unnecessary Motion)
- กระบวนการทำงานขาดประสิทธิภาพ (Non-effective Process)
- การรอคอย (Delay/Idle Time)
- การผลิตของเสีย/แก้ไขของเสีย (Defects/Rework)

การเพิ่มคุณค่าของสินค้าหรือบริการ โดยการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน

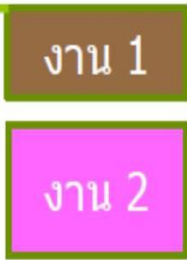


# การสมดุลสายการผลิต (Line Balancing)

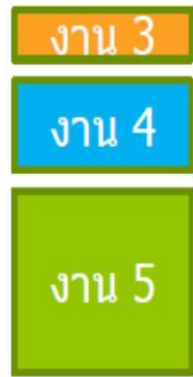


ก่อนปรับปรุง

หลังปรับปรุง



สถานีงาน A



สถานีงาน B



สถานีงาน A



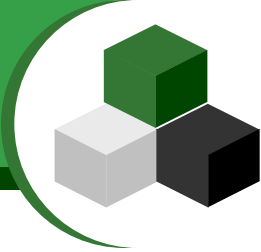
สถานีงาน B



  
เกิดคอขวด

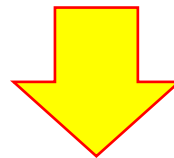


# การจัดระบบคิว



- **A เวลา 3 นาที**
- **B เวลา 7 นาที**
- **C เวลา 12 นาที**
- **D เวลา 15 นาที**
- **E เวลา 20 นาที**

รูปแบบการบริการ	เวลารอคอยที่เกิดขึ้น (นาที)
<b>A-B-C-D-E</b>	<b>72</b>
C-A-D-E-B	107 (FCFS)
E-D-C-B-A	156



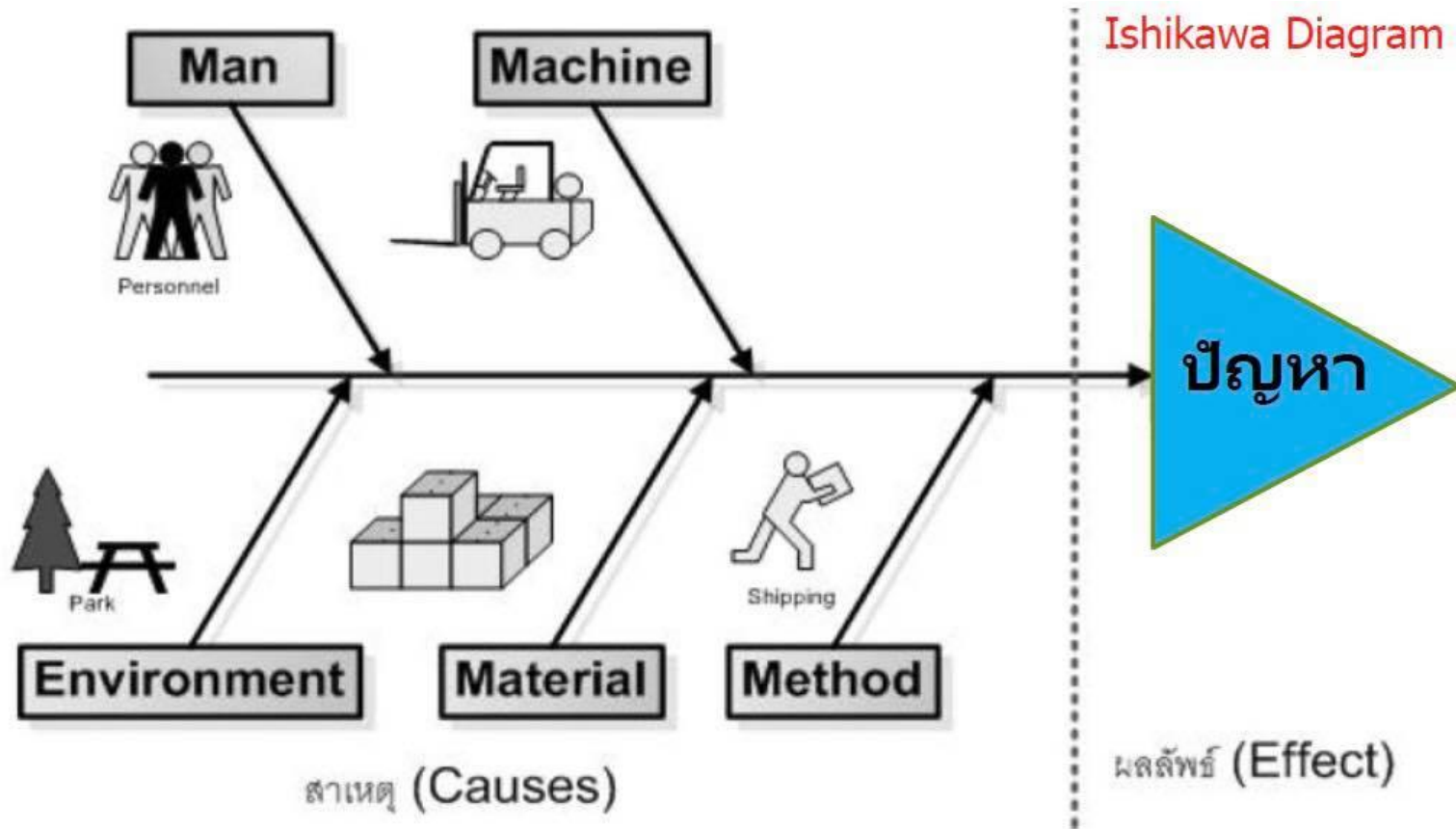
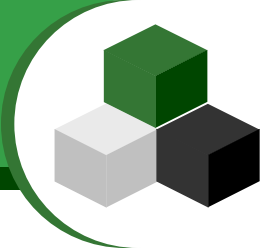
รูปแบบการให้บริการโดย  
จัดกิจกรรมที่ใช้เวลาน้อย  
เข้ารับบริการก่อน



**นักเรียนยืนตากฝน**



# ผังก้างปลา (Fishbone Diagram)



เป็นการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา  
ทำให้เกิดการวิเคราะห์ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข



# การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization)



# 改善







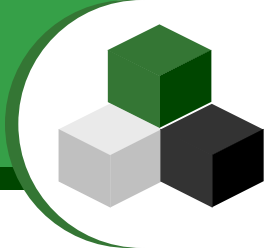
# ทำไมต้องทำ R2R / วิจัยสถาบัน !!



- ❖ มันก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นจะมีปัญหาเลย
- ❖ ผมว่า วิธีการทำงานของผมดีที่สุดแล้วนะ
- ❖ ยังไงเราก็เป็นที่ 1 ในภาคเหนือ/ ภาคอีสาน /ภาคใต้
- ❖ ไม่สามารถลดขั้นตอน (ลดเวลา) ได้หรอก มันเต็มที่แล้ว
- ❖ ถ้าจะเพิ่มผลผลิต ต้องลงทุนเพิ่ม (เพิ่มคนหรือเครื่องมืออุปกรณ์) อีกมาก
- ❖ ไม่เห็นเป็นไร ของที่เสียก็นำกลับมาผลิตใหม่ได้
- ❖ อยู่เฉยๆ ดีกว่า อีกไม่กี่ปี ก็จะเกษียณแล้ว



# หลักการคิดที่ดี





# การเพิ่มผลิตภาพ



พัฒนางาน

พัฒนาคน



ลดความ  
สูญเปล่า



**การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้  
เกิดประโยชน์สูงสุด**



# ผลิตภาพ (Productivity)

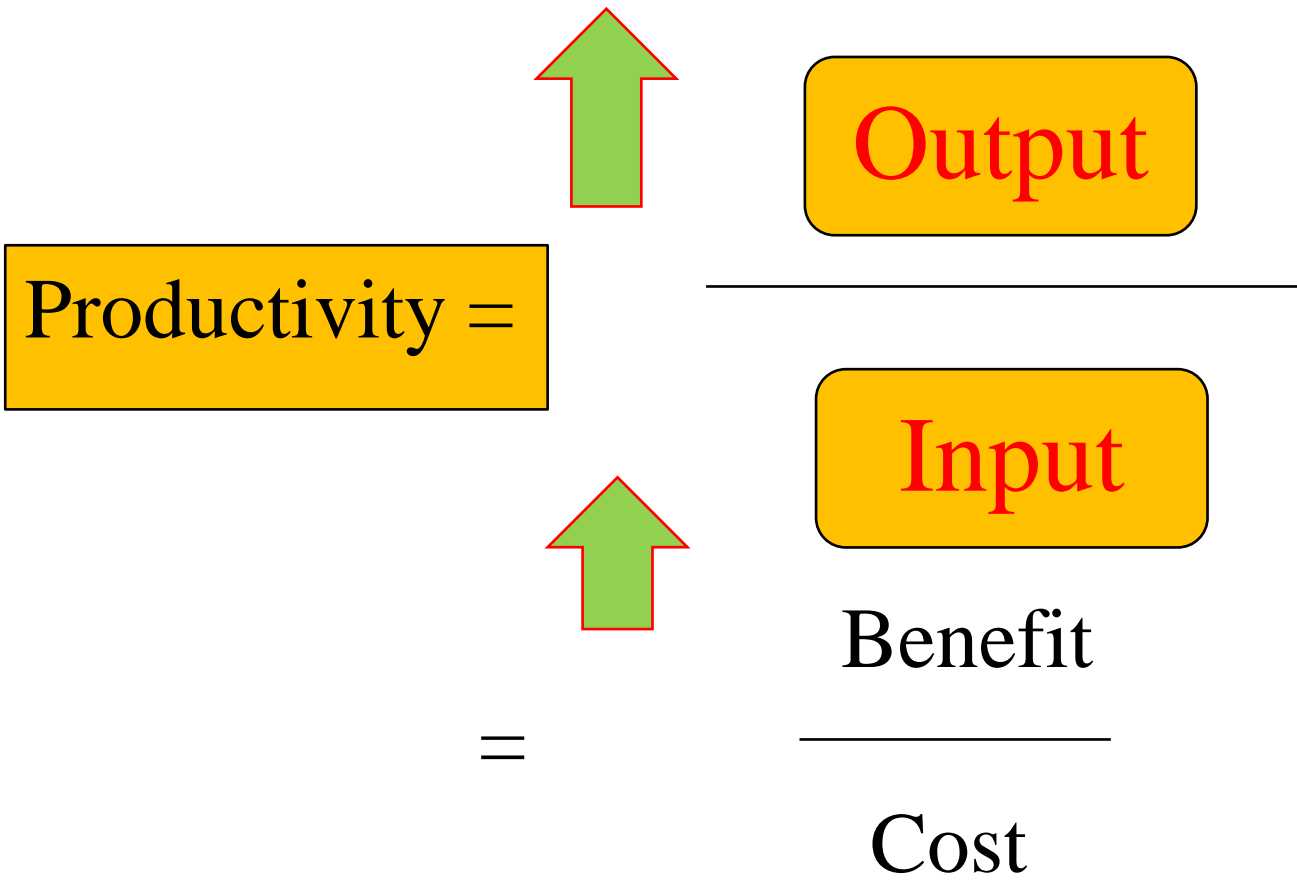
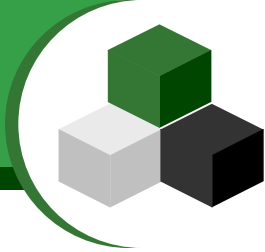


$$\text{PRODUCTIVITY} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Benefit}}{\text{Cost}}$$

ทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มผลิตภาพได้ ?



# ทำให้ได้ Output เพิ่ม แต่ใช้ input น้อยลง



ปรับปรุงการทำงานโดย Work study , POKA YOKE , Lean การลด Waste ต่างๆลง เช่น การมีมาตรฐานในการทำงาน การลดเวลารอคอย ลดเศษวัสดุเหลือทิ้งในสถานที่ทำงานต่างๆ ฯลฯ

**ปัจจัยการผลิต เช่น เงิน วัตถุดิบ แรงงาน อุปกรณ์การผลิต ข้อมูลสารสนเทศ**



# สาเหตุของการเกิด “Waste”



1. ไม่มีมาตรฐานการทำงาน
2. มีมาตรฐานการทำงานแต่ไม่ปฏิบัติตาม
3. ความเคยชิน
4. การวางแผนที่ผิดพลาด
5. ขาดทักษะ
6. ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน
7. ชี้งาน/อะไหล่ผิดประเภท
8. การปฏิบัติงานผิดพลาด
9. ความมั่งง่าย
10. เห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย
11. อุปกรณ์การทำงานไม่มาตรฐาน

12. ไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ช่วยทำงาน  
เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมเฉพาะงาน
13. ความล่าช้าจากการทำงาน
14. ขาดจิตสำนึกเรื่องคุณภาพ
15. ตำแหน่งของสถานที่ทำงาน  
ไม่เหมาะสม
16. การเคลื่อนไหวที่ไม่มีประสิทธิภาพ
17. ความเร่งรีบ
18. เครื่องมือ/อุปกรณ์เก่าชำรุด
19. ขาดการบำรุงรักษา/สอบเทียบ  
เครื่องมือ ฯลฯ



# 10 สิ่งที่ควรมีในการทำงาน



1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results/Outcomes)
2. ใส่ใจเรื่องคุณภาพ (Quality)
3. คำนึงถึงต้นทุน (Cost)
4. ให้ความสำคัญกับเวลาส่งมอบ (Delivery)
5. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority)
6. มีการติดตามและประเมินผล (Follow up and Evaluation)
7. มีวินัย (Discipline)
8. คำนึงถึงลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer care)
9. เชื่อว่าความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับงานและตนเอง (It's up to you)
10. การพัฒนา/ปรับปรุงงานต่อเนื่อง (Continuous improvement)



# กระบวนการวิจัย R2R



กำหนดปัญหา หรือ ตั้งคำถามวิจัย



กำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย



แก้ปัญหา กำหนดวิธีหาคำตอบ ด้วยเทคนิคต่างๆ



วิเคราะห์และสรุปผล



นำเสนอ/เผยแพร่/แลกเปลี่ยนความรู้





# การวิเคราะห์โจทย์หรือประเด็นการวิจัย

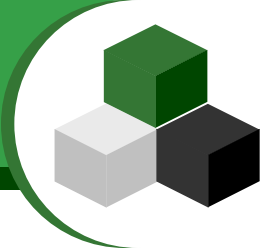


## ความสำคัญและที่มาของประเด็นการวิจัย

- กำลังทำงานอะไรอยู่? ลักษณะของงานที่ทำ ขอบเขตของงานในหน้าที่ บทบาทหน้าที่ของตนเอง
- งานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร?
- มีปัญหา หรือข้อจำกัดอะไร? อย่างไร? หากไม่แก้ไข/ปรับปรุง จะส่งผลอย่างไรและต่อใคร
- เคยลองแก้ปัญหาหรือปรับปรุงมาก่อนหรือไม่?
- หากไม่ใช้ปัญหาหรือข้อจำกัด มีโอกาสหรือแนวโน้มที่จะปรับปรุง/พัฒนาให้ดีกว่าเดิมอย่างไร?



# การวิเคราะห์โจทย์หรือประเด็นการวิจัย



## ความสำคัญและที่มาของประเด็นการวิจัย (ต่อ)

- ปัญหา/ศักยภาพที่กล่าวมา มีใครเคยศึกษามาแล้วบ้าง? ผู้ที่เคยศึกษา มาเสนอวิธีการอย่างไรบ้างในการปรับปรุง/แก้ไข หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

(Review)

- จะมีแนวทาง หรือ แนวคิดในการแก้ปัญห/ปรับปรุง/พัฒนา/ศักยภาพ งานที่สอดคล้อง หรือแตกต่าง หรือต่อยอดจากผลงานของผู้อื่นอย่างไร

(Research)

- ทำแล้วจะได้อะไร? และเกิดผลดีกว่าที่เป็นอยู่อย่างไร?



# One stop service



กระบวนการให้บริการที่มีขั้นตอนมาก / ใช้เวลานาน / เกี่ยวข้อง  
กับหลายๆ หน่วยงาน เช่น

-การตรวจสอบหนังสือของนักศึกษา/บุคลากร

-การจัดทำฐานข้อมูลกรมการบริหารหลักสูตร

-กระบวนการเบิกจ่ายเงินโอน

-การให้บริการผู้ป่วยใน/นอก เช่นกระบวนการ Discharge ผู้ป่วย ฯลฯ



# ตัวชี้วัดสำคัญของการทำ R2R



- การนำไปใช้แก้ปัญหา/พัฒนางานที่หน้างานจริง  
(ลดขั้นตอน ลดเวลา ลดต้นทุน)
- นวัตกรรมการทำงาน/สิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์
- คุณภาพ/ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ



# จบการบรรยาย

