

การปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย Best Practices in Project Management and Research Units

ศุภมาส ชุมแก้ว¹

¹ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)/มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช supamas.chu@stou.ac.th

บทคัดย่อ

บทความ “การปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย” เรื่องนี้ มุ่งอธิบายความหมายของการปฏิบัติที่ดี หลักการและแนวคิดในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาที่มีวิธีการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยให้ประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สำหรับเป็นเครื่องมือ แนวทาง หรือเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ที่สนใจในเรื่องของการบริหารจัดการงานวิจัย โดยบทความนี้ได้ทำการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม จากตำรา หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย และจากรายงานการวิจัย รูปแบบ การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษา จำนวน 8 เรื่อง เพื่อค้นหา และ/หรือเปรียบเทียบแนวคิดของการปฏิบัติที่ดี ในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การสรุปเป็นแนวคิดของการปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการโครงการ และหน่วยการวิจัยที่พบและวิธีการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยให้ประสบความสำเร็จเพื่อประโยชน์แก่นักวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง

คำสำคัญ : การบริหารโครงการ, วิจัย, นักจัดการงานวิจัย

Abstract

This article “Best Practices in Project Management and Research Units” focuses on the definition of best practice principles and concepts in project management and research units and synthesize literature related to case studies that have successful methods of project management and research units. With the objective to be used as a tool, guideline, or to increase knowledge and understanding for researchers in terms of research management. This article reviews and synthesizes literature from and from the research report project management model for success: a case study of 8 topics to find and/or compare the concepts of good practice in project management and research units. This is to lead to a summary of the concepts of best practice in project and research management that is found and methods of project and research management to be successful for the benefit of researchers and interested parties.

Keywords: Project management, Research, Research management

บทนำ

ระบบการวิจัยและพัฒนาของประเทศไทยจะเข้มแข็งได้ ประเทศไทยต้องมี “นักบริหารงานวิจัย” หรือ “นักจัดการงานวิจัย” ที่มีความรู้ความเข้าใจ เรื่องหลักการและกลไกในการบริหารงานวิจัยที่ดี (วิจารณ์ พานิช, 2540) การบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยให้ประสบความสำเร็จก็เช่นเดียวกัน ต้องอาศัยความสามารถและบทบาทของผู้บริหารโครงการหรือผู้บริหารในทีมวิจัย เนื่องจากการทำงานวิจัยหรือโครงการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ “จะต้องมีการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี” โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัดของโครงการและหน่วยการวิจัย

การปฏิบัติที่ดีจะช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Peter Senge ที่กล่าวไว้ว่า “ความรู้ คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (knowledge is the capacity for effective actions)” นอกจากนี้การปฏิบัติที่ดียังเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงแล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง ซึ่งการปฏิบัติที่ดีเป็นความรู้ในตัวเอง (tacit knowledge) ที่สามารถเผยแพร่เป็นความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่าง ๆ (explicit knowledge) เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (บุรุษย์ ศิริมหาสาร, 2548)

การปฏิบัติที่ดี (best practice) เป็นหลักการที่ว่า
“ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า” เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง

บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยคือ การจัดการหรือการบริหารองค์กรให้สามารถอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการเรียนรู้การบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยจึงเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ

อย่างมากสำหรับผู้เริ่มต้นทำงานวิจัย ผู้ที่กำลังทำงานวิจัย ตลอดจนผู้ที่สนใจ คือ การเรียนรู้แนวคิดทฤษฎีที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ดี และเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีเพื่อเป็นแนวทางหรือแนวคิดสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่นที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนได้วิธีปฏิบัติเพื่อนำไปขับเคลื่อนในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยต่อไป

หลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย

การบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยในแต่ละโครงการนั้น ไม่มีทฤษฎีหรือหลักการที่กำหนดไว้อย่างตายตัว ผู้ดำเนินการในโครงการนั้นจำเป็นต้องพิจารณาหรือประเมินสถานการณ์ในการทำงานของตนเองเพื่อเลือกประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดที่เหมาะสมกับบริบทของโครงการหรืองานวิจัย ซึ่งผู้ที่รับหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการหรืองานวิจัยจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะ มีความเข้าใจธรรมชาติและบริบทของโครงการหรืองานวิจัย มีทักษะในการบริหารจัดการที่ดีและต้องเก่งทางด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ผลิน ภูเจริญ, 2556) เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิคในการบริหารโครงการหรืองานวิจัยได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยมีหลายแนวคิด ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดที่เป็นที่นิยมและแนวคิดสมัยใหม่ที่กำลังได้รับความนิยม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดการบริหารจัดการแบบเคอร์ดิค (chaordic commons)

เคอร์ดิค “chaordic” เกิดจากคำว่า “chaos” (ความไร้ระเบียบ) ผสมกับคำว่า “order” (ความเป็นระเบียบ) หมายถึง การบริหารจัดการท่ามกลางความไร้ระเบียบกับความเป็นระเบียบ ผู้ที่เสนอแนวคิดนี้คือ Dee Hock (1999, อ้างอิงถึงใน ศจิมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, 2545)

การบริหารจัดการแบบเคอร์ติกนั้นมุ่งผลิตผลงานที่มีคุณภาพโดยมีจุดยืนที่สำคัญ คือ “คุณภาพความพึงพอใจของลูกค้า

หลักการที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการแบบเคอร์ติก ก็คือ
“การมองเห็นความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว มองทะลุเห็นความงาม
และความเป็นระเบียบ จากสรรพสิ่งที่มีความซับซ้อนและไร้
ระเบียบ”

หรือผู้ใช้บริการ” ความสำเร็จจากการบริหารจัดการแบบเคอร์ติกขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความมีจิตใหญ่ ทำให้สามารถร่วมกันกำหนดปณิธานความมุ่งมั่นที่มีคุณค่าและเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่เชื่อมโยงออกไปนอกกรอบอันคับแคบเฉพาะกลุ่มไปสู่เป้าหมายและคุณค่าระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศชาติ และมนุษยชาติ

องค์ประกอบของหลักการบริการจัดการแบบเคอร์ติก (chaotic commons)

1. ความมุ่งมั่น (purpose) คือ ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ แต่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารจัดการสูงสุดของโครงการ
2. หลักการหรือหลักปฏิบัติ (principle) เป็นหลักปฏิบัติที่เอื้อต่อการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทุก ๆ ส่วน เพื่อบรรลุปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกัน
3. ภาคหรือสมาชิกผู้มีส่วนร่วม (participations) เป็นภาคีทั้งในระดับบุคคล องค์การหรือชุมชนที่มีความหลากหลายหรือมีความแตกต่างกัน
4. กิจกรรม หรือบริการ หรือภารกิจ (practice) เป็นกิจกรรมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยได้รับการตีความจากความมุ่งมั่นออกมาเป็นการกระทำที่มีลำดับความสำคัญและลำดับเวลา นำไปสู่ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพตรงตามความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ
5. หลักการจัดระบบการทำงาน (organization concept) เป็นการบริหารจัดการที่เน้นความ สัมพันธ์ในแนวราบเอื้อต่อการจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ การจัดระบบการทำงานมีลักษณะการเปิดกว้าง มีหลายศูนย์และมีการกระจายอำนาจ (multicentric and distributive) การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายไม่ใช่เป็นการควบคุมแบบสั่งการ
6. มีกฎ กติกา หรือรัฐธรรมนูญ (constitution) เป็นข้อตกลงทางใจและทางกฎหมายที่เหมาะสมระหว่างสมาชิกทุกคน ทำให้เกิดการยอมรับและเป็นปึกแผ่นในสังคม เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

แนวคิดการบริหารจัดการแบบเคอร์ติกเป็นแนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา มีการดำรงความมุ่งมั่นหรือเป้าหมายของการดำเนินงานไว้อย่างมั่นคง มีธรรมนูญที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับตัว มีหลักการหรือหลักปฏิบัติและการจัดรูปแบบที่เน้นความเป็นเครือข่าย เน้นคุณค่าและความเป็นมนุษย์ ไม่มีลักษณะการควบคุมสั่งการแต่ลักษณะการกระจายอำนาจตัดสินใจ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและคุณภาพผลงานรวมทั้งไม่ละเลยมุมมองด้านคุณค่า จิตใจ จิตวิญญาณ ความเคารพและความเชื่อในศักยภาพแห่งมนุษย์ อีกทั้งมีความพยายามที่จะเข้าไประบบที่ซับซ้อนเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวของสรรพสิ่ง แนวคิดการบริหารจัดการแบบเคอร์ติกจึงเป็นแนวคิดที่ทันสมัยและสอดคล้องอย่างยิ่งกับยุคสังคมแห่งความรู้ดังเช่นปัจจุบัน

โมเดลแบบสิบปัจจัยแห่งความสำเร็จ (ten critical success factors model)

ผู้นำเสนอแนวคิดนี้คือ Pinto and Slavin (1995 อ้างอิงถึงใน ศจิมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาติ ปญฺณ, 2545) ที่นำเสนอกิจกรรมต่าง ๆ จากที่รวบรวมได้จากการศึกษามาจัดกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมดได้ 10 ปัจจัยที่ได้รับการพัฒนามาจากผลการวิจัยที่ได้รับการตรวจสอบแล้วว่ามีความตรง น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารโครงการได้อย่างกว้างขวาง ปัจจัยความสำเร็จสิบประการของ Pinto and Slavin (1995) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 การรับรู้ภารกิจของโครงการโดยชัดเจน (project mission) หมายถึง การที่ผู้จัดการโครงการ ทีมงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการจะต้องทำความเข้าใจจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินโครงการที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เช่น มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้กำหนดโครงการหรือเจ้าของโครงการฝ่ายหนึ่ง กับผู้บริหารโครงการและบุคลากรหลักในทีมงานโครงการอีกฝ่าย เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันซึ่งควรทำในขั้นตอนการวางแผนดำเนินโครงการ

ปัจจัยที่ 2 การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (top management support) หมายถึง การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความ สำเร็จในการบริหารโครงการ ดังนั้นผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการขอรับการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงิน กำลังคน ปัจจัยในการทำงาน ฯลฯ รวมทั้งการสนับสนุนด้านการกำหนดหน้าที่และการใช้อำนาจในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนั้นการให้กำลังใจจากผู้บริหารระดับสูงก็นับว่าเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ

ปัจจัยที่ 3 การจัดทำการกำหนดการและแผนการดำเนินงานของโครงการ (project schedule/plans) ผู้บริหารโครงการ และทีมงานต้องร่วมกันจัดวางกำหนดการโครงการด้วยการแบ่งงานโครงการ (work breakdown structure) ออกเป็นกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติและเรียงลำดับก่อนหลังของกิจกรรม การกำหนดเวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินให้กิจกรรมทั้งหมด จากนั้นให้กำหนดเวลาหรือจุดตรวจสอบ (milestones) กับให้จัดทำข้อกำหนดว่าด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานในรายละเอียดของคุณลักษณะเฉพาะ (detailed specification) เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันร่วมกัน

ปัจจัยที่ 4 การปรึกษาหารือกับผู้รับบริการ (client consultation) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่โครงการคาดว่าจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์และกลุ่มบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของโครงการทุกกลุ่ม ผู้บริหารโครงการต้องวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ทุกกลุ่มอย่างถูกต้องและมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงโดยไม่เลือกปฏิบัติ

ปัจจัยที่ 5 บุคลากร (personnel) มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการทั้งหลาย บุคลากร คือเสาหลักของโครงการ ในโครงการต้องมีเป็นบุคคลที่มีทักษะเหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโครงการต้องระมัดระวังในการสรรหา คัดเลือก และการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อสรรหาบุคคลที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมของโครงการ โดยหัวหน้าทีมต้องมีความเข้าใจเรื่องการสร้างทีม และการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี ผู้บริหารโครงการต้องผลักดันให้สมาชิกเข้าใจปรัชญาในการทำงานร่วมกัน มีจิตผูกพัน และมุ่งมั่นต่อการสร้างความสำเร็จของโครงการให้เกิดขึ้นอย่างดีที่สุด

ปัจจัยที่ 6 สารด้านเทคนิควิธี (technical tasks) โครงการนอกจากจะต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถแล้วยังต้องคำนึงถึงสารด้านเทคนิควิธีอีกด้วย โดยเทคนิควิธีเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดให้มีเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมอย่างพร้อมมูลและเพียงพอ และบุคลากรของโครงการต้องมี “ทักษะเก่งงาน” หรือมีความชำนาญการในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ

ปัจจัยที่ 7 การยอมรับข้อมูลของผู้รับบริการ (client acceptance) เมื่อโครงการใดดำเนินกิจกรรมสุดท้ายเสร็จสิ้นลงแล้วความสำเร็จของโครงการนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้รับบริการของโครงการให้การยอมรับเท่านั้น วิธีการสร้างการยอมรับที่ได้ผลดีที่สุด คือ ผู้บริหารโครงการและทีมงานจะต้องให้ความสนใจและมีความสามารถในการแสดงคุณค่าและวิธีการใช้ประโยชน์ในผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของโครงการให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

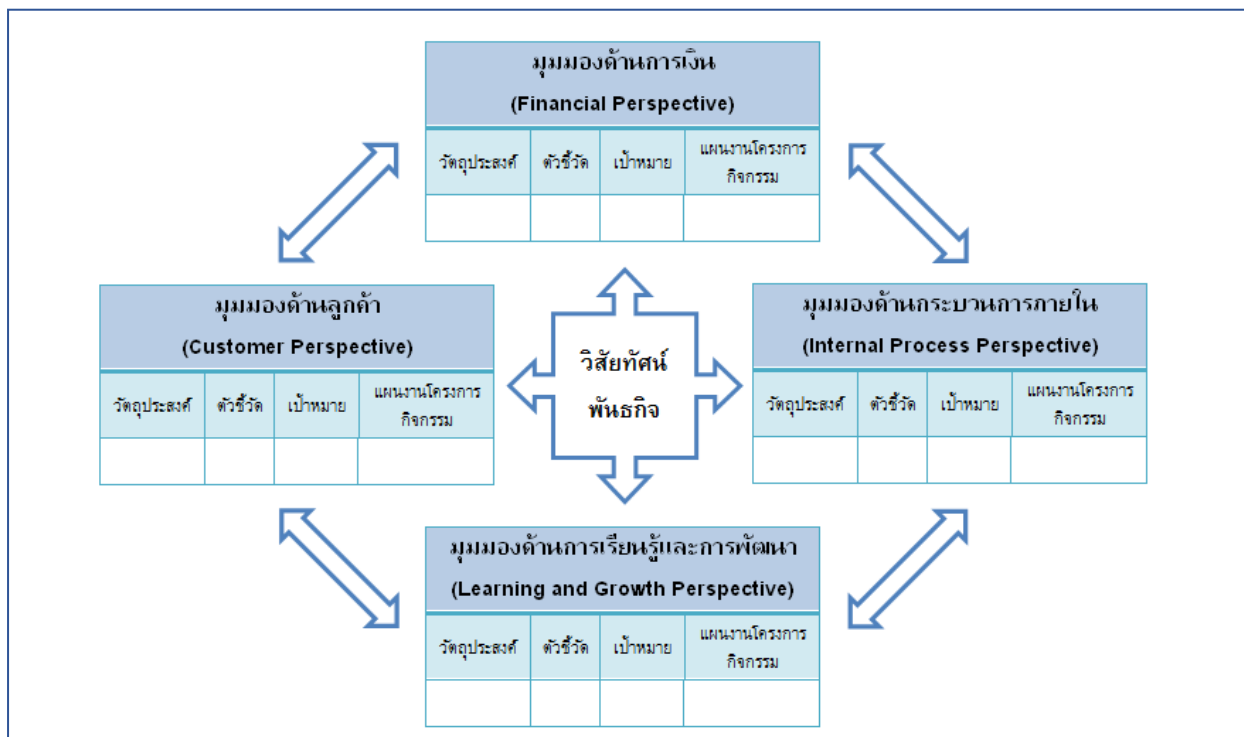
ปัจจัยที่ 8 การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (monitoring and feedback) โดยเนื้อแท้คือกระบวนการของการควบคุมโครงการนั่นเอง จุดประสงค์หลักของการควบคุม ได้แก่ การที่บุคลากรรับรู้ถึงสถานะและความเคลื่อนไหวของโครงการในทุก ๆ ขั้นตอนในการดำเนินงาน สามารถได้รับข้อมูลข่าวสารป้อนกลับเข้ามาเพื่อวัดเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้หรือไม่ เพื่อจะได้มีการปรับปรุง แก้ไข และเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในทุกด้าน

ปัจจัยที่ 9 การติดต่อสื่อสาร (communication) การกำหนดช่องทางและวิธีในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างบรรยากาศของความสำเร็จในการทำงาน สื่อสารระหว่างกันทั้งคนภายในและภายนอกโครงการจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน มีการรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่ง “การสื่อสารจะต้องสื่อสารให้ครบถ้วนทั้งด้านเนื้อหาและด้านตัวบุคคลและวิธีการสื่อสาร” ดังนั้นการจัดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นระหว่างบุคลากรในโครงการ

ปัจจัยที่ 10 การแก้ไขอุปสรรค (troubleshooting) ในการทำงานทุกด้านย่อมจะมีอุปสรรคที่อยู่เหนือความคาดหมายเกิดขึ้นเสมอ ผู้บริหารโครงการและทีมงานจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาความสามารถที่จะรับมือกับวิกฤติที่นอกเหนือความคาดหมายและภาวะเบี่ยงเบนไปจากแผนงานที่วางไว้ ทักษะที่สำคัญคือ ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาที่วางไว้ล่วงหน้ากับทักษะในเชิงป้องกัน ความยุ่งยากหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเอาไว้ก่อน

แนวคิดการบริหาร balanced scorecard (BSC)

แนวคิดนี้พัฒนาขึ้นโดย Prof. Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton แห่ง Harvard Business School ได้รับการออกแบบขึ้นมาในปี ค.ศ.1996 (Kaplan & Norton, 1996) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และต่อมาได้รับการนำไปใช้ในองค์กรทั้งที่เน้นกำไรและไม่หวังผลกำไรอย่างแพร่หลาย BSC เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ที่เป็นขึ้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จแปลไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ จากนั้นก็จะสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (key performance indicators) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานผ่านมุมมองด้าน 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่เป็นการเชื่อมโยงการวางแผนในระดับบนหรือระดับผู้บริหารซึ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ลงสู่ระดับปฏิบัติการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยความสำเร็จ 4 ด้านตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC)

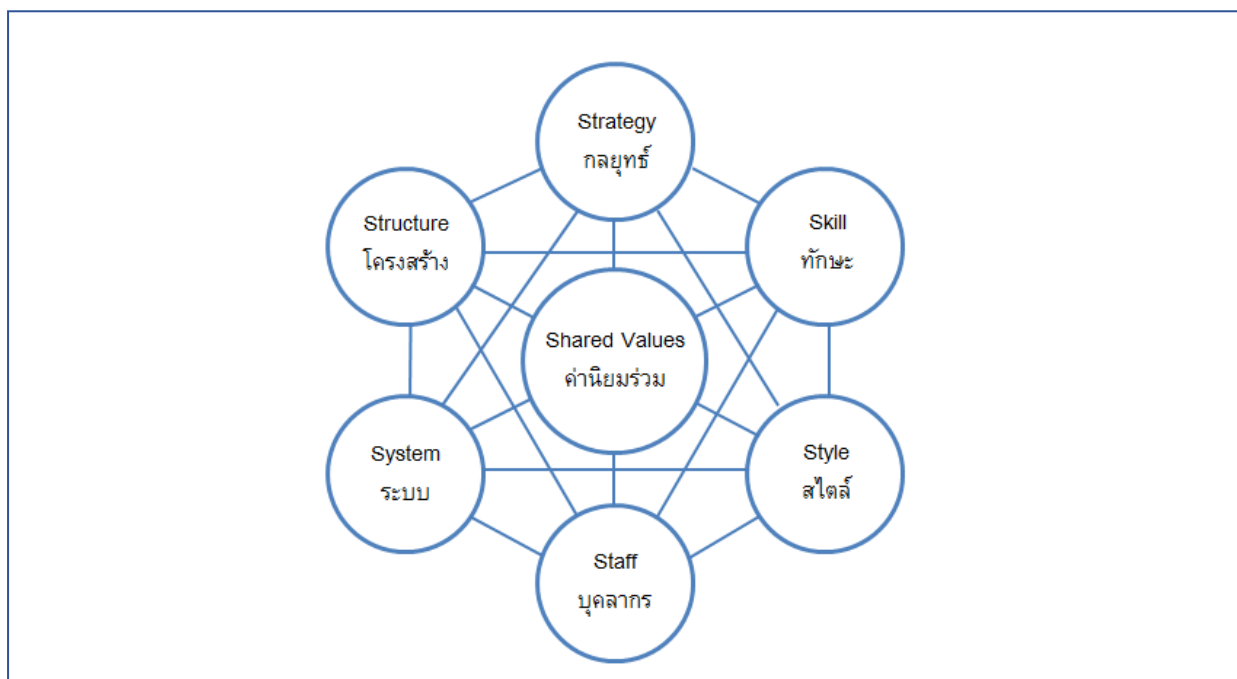
ที่มา : Kaplan and Norton (1996)

สาเหตุที่ต้องพิจารณาการดำเนินงานจากมุมมองหลายด้านและสนับสนุนแนวคิดของ BSC ที่วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานจาก 4 มุมมองนั้น เนื่องจากพบว่าปัจจุบันองค์กรที่มีผลประกอบการยอดเยี่ยมมีลักษณะร่วมบางอย่างซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Coronel & Evans, 1999)

- เป็นองค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงสำคัญและความต้องการของลูกค้า และมีวิธีที่มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ
- เป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจและมีความสามารถในการสื่อสารอย่างทั่วถึง
- เป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลเพื่อการจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหลัก
- เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับองค์กรเท่าที่เป็นไปได้

หลักการบริหารงานวิจัยตามกรอบแนวคิด 7s McKinsey

หลักการบริหารงานวิจัยตามกรอบแนวคิด 7s McKinsey ได้มีการพัฒนาในต้นทศวรรษ 1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman เป็นหลักการที่ว่าด้วยการบริหารงานที่มุ่งสร้างความมั่นใจว่าทุกส่วนขององค์กรทำงานด้วยความสามัคคี โดยได้นำเสนอแนวคิดการจัดแนวทางการศึกษาไว้ 7 ด้านดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดล 7s McKinsey

ที่มา: Peter and Waterman, (1980) อ้างถึงใน เอกกมล เอี่ยมศรี (2554).

แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายของสถานการณ์ที่มีมุมมองของการจัดตำแหน่งให้เป็นประโยชน์ เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท ตรวจสอบปัจจัยของแนวโน้มที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทในอนาคต จัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็นจะต้องควรรวมหรือยุบรวมกันและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์แนวคิด 7s McKinsey เกี่ยวข้องกับ 7 ปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยแบ่งออกเป็นทั้ง “ยากและหนัก” กับ “อ่อนนุ่ม” ภายในองค์กร (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554) ดังตาราง 1

ตาราง 1 ปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบ “ยากและหนัก”	องค์ประกอบ “อ่อนนุ่ม”
• กลยุทธ์ • โครงสร้าง • ระบบ	• ค่านิยมร่วมกัน • ทักษะ/ประสบการณ์การทำงาน • สไตล์ • พนักงาน

องค์ประกอบ “ยากและหนัก” จะง่ายต่อการกำหนดหรือระบุวิธีการจัดการโดยตรงและมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องใช้แผนภูมิองค์กรและสายการบังคับบัญชาและกระบวนการที่เป็นทางการและใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุน ส่วนองค์ประกอบ “อ่อนนุ่ม” เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ซึ่งองค์ประกอบอ่อนนุ่มมีความสำคัญมากต่อองค์กรที่ต้องการจะประสบความสำเร็จ

แบบจำลอง 7s McKinsey เป็นกรอบที่ดีที่จะช่วยให้ตั้งคำถามที่เหมาะสม แต่ก็จะไม่ให้คำตอบทั้งหมด ดังนั้นผู้บริหาร

แบบจำลอง 7s McKinsey ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (จุด A) และสถานการณ์ในอนาคตที่เสนอ (จุด B) “เป็นการระบุช่องว่างและความไม่สอดคล้องกันระหว่างจุด A และ จุด B”

โครงการวิจัยที่จะใช้แบบจำลอง 7s McKinsey จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันกับสถานการณ์ในอนาคตที่เสนอเพื่อตรวจสอบและระบุช่องว่างที่แสดงถึงความไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้น และนำไปสู่คำถามของการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนองค์กรตามแบบจำลองของ 7s McKinsey เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรทำงานมีประสิทธิภาพและดีเมื่อมาถึงปลายทางที่ต้องการ

แนวคิดของหลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย

จากแนวคิดของหลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยที่นำเสนอไปข้างต้นทั้ง 4 แนวคิดนั้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยหรือจุดเด่นของแต่ละแนวคิดที่มีร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดีในโครงการและหน่วยการวิจัย ดังตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์ปัจจัยของแนวคิดที่ในการบริหารจัดการที่ดีในโครงการและหน่วยการวิจัย

ปัจจัยในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย	แนวคิดในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย			
	BSC	chaotic	ten critical	7s McKinsey
1. การกำหนดภารกิจ/เป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓
2. การกำหนดแผนการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓
3. การกำหนดเทคนิค/วิธีการ/กระบวนการในการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓
4. การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา	✓		✓	✓
5. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	✓			
6. การสนับสนุนของผู้บริหาร		✓	✓	✓
7. การยอมรับข้อมูลของผู้รับบริการ	✓		✓	
8. การติดต่อสื่อสารกันภายในทีม/บุคคลภายนอก	✓		✓	✓
9. การให้ความสำคัญกับการเงิน	✓			
10. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ในการทำงาน	✓			✓

ตาราง 2 (ต่อ)

ปัจจัยในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย	แนวคิดในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย			
	BSC	chaotic	ten critical	7s McKinsey
11. การให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback)			✓	
12. การให้ความสำคัญกับกฎ/กติกาในการทำงานร่วมกัน		✓	✓	✓
13. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	
14. การให้ความสำคัญกับบุคลากร		✓	✓	✓

การสังเคราะห์รายงานการวิจัยรูปแบบการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา

รายงานการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ครั้งนี้ เป็นรายงานการวิจัยที่ศึกษารูปแบบการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษา จำนวน 8 เรื่อง ประกอบไปด้วย รายงานการวิจัยของกนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); ณัฐพล แจ้งอักษร, (2555); บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุญปัน, (2545); และ สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน, (2555) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทหุกรณีศึกษาถึงองค์ประกอบของการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การวางแผนการทำงาน (planning) 2) ภาวะผู้นำ (leadership) 3) ทีมงาน (team work) 4) การสื่อสาร (communication) 5) การแก้ปัญหา/อุปสรรค (Troubleshooting) 6) การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (monitoring & feedback) 7) จรรยาบรรณ (ethics) 8) การประกันคุณภาพงานวิจัย (research quality assurance) และ 9) ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (key performance indicators) รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนการทำงาน (planning) เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจในจุดหมาย วัตถุประสงค์ ความมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนของผู้บริหารโครงการวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังตาราง 3

ตาราง 3 ประเด็นอุปมา “การวางแผนทำงาน”

ประเด็นอุปมา “การวางแผนทำงาน”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีการประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานที่ชัดเจน	✓	✓			✓	✓		✓
4. กำหนดแผนการปฏิบัติงาน (action plan) ที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. แบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามความสามารถ	✓		✓			✓		
6. กำหนดกรอบการทำงาน/กติกา/กฎในการทำงานร่วมกัน	✓	✓		✓		✓	✓	

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ้งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555); 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุญปัน, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยใช้การวางแผนอย่างเป็นระบบ กำหนดทิศทางของการดำเนินงานและ ระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้กำหนดโครงการหรือ

การทำความเข้าใจและร่วมวางแผนการทำงานร่วมกันเป็นเครื่องมือ
ในการถ่ายทอดและเข้าใจในวัตถุประสงค์ ทั้งหมดอยู่บนฐาน
ของความซื่อสัตย์ โปร่งใส และจรรยาบรรณของนักวิจัย

เจ้าของโครงการฝ่ายหนึ่งกับผู้บริหารโครงการและบุคลากร
หลักในทีมงานโครงการอีกฝ่าย มีการสื่อสารให้สมาชิกทุกคน
ทราบเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และเพื่อประโยชน์ใน
การกำกับติดตามและประเมินผลงาน และลดผลกระทบของ
การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เป็นการสร้างมาตรฐานสำหรับ
การควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ

2. ภาวะผู้นำ (leadership) ทักษะด้านการบริหาร ประสบการณ์ และคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารจัดการ
โครงการวิจัย ดังตาราง 4

ตาราง 4 ประเด็นอุปมา “ภาวะผู้นำ”

ประเด็นอุปมา “ภาวะผู้นำ”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. เก่งคน เก่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ	✓			✓		✓		✓
4. มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน	✓	✓	✓		✓		✓	
5. มีความรับผิดชอบ ขยัน/พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	✓			✓		✓		✓
6. มีคุณธรรม/จริยธรรม/จรรยาบรรณในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. มีทักษะในการเจรจา/การสื่อสาร/การประนีประนอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. มีทักษะในการบริหารจัดการ/แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. มีประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและ/หรือโครงการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นที่ยอมรับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ้งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปญฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยในทั้ง 8 กรณีศึกษาต่างเป็นบุคคลที่มี
ชื่อเสียงและประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาจากการทำวิจัยในระยะ
เวลานาน มีทักษะในการบริหารจัดการ จูงใจให้คนทำงานได้
สำเร็จ สามารถประสานความร่วมมือและผลประโยชน์ได้อย่าง
ราบรื่น มีวิสัยทัศน์ มองคนและสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการประเมินตนเอง ประเมินงาน
และประเมินบุคคล

ภาวะผู้นำถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ “ผู้นำควรเป็นผู้ที่พร้อมด้วย
ความรู้ ประสบการณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีทักษะใน การบริหาร
จัดการ” ผู้นำที่ดีต้องเก่งคน เก่งงาน มีวิสัยทัศน์
และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. ทีมงาน (team work) การสรรหาคนร่วมทีมในโครงการหรือหน่วยการวิจัยเพื่อขับเคลื่อนการทำงาน และการประสานงานร่วมกัน ดังตาราง 5

ตาราง 5 ประเด็นอุปมา “ทีมงาน”

ประเด็นอุปมา “ทีมงาน”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีสึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. เลือกคนที่ไว้ใจได้		✓					✓	
2. เลือกคนที่มีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. เลือกคนที่ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้				✓				✓
4. เลือกคนที่สามารถทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓				✓
5. เลือกคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น				✓				
6. เลือกคนที่มีทัศนคติในการทำงานตรงกัน	✓	✓	✓			✓		
7. เลือกคนที่ใจกว้างพร้อมยอมรับทุกคำติชม	✓							✓
8. เลือกคนที่มีความพร้อมและมีความเต็มใจในการวิจัย	✓					✓		✓
9. เลือกนิสิต/นักศึกษา/ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว	✓				✓	✓	✓	✓
10. เลือกนิสิต/นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่	✓				✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มาการศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ้งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศรี, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยต่างมีหลักในการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมทีมการวิจัย โดยมีแนวคิดในการเลือกคนที่มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานเป็นทีม ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ ซึ่งผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่ไม่เน้นว่าคนที่เลือกเข้ามาร่วมทีมต้องเป็นคนที่เก่งมาก ๆ หรือมีประสบการณ์ในการทำวิจัยการทำวิจัยมาก่อน เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถฝึกหัดกันได้ แต่จะเน้นไปที่การให้โอกาสกับคนที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะทำวิจัย มีใจกว้างพร้อมยอมรับทุกคำติชม ซึ่งทีมงานวิจัยส่วนใหญ่จะเลือกจากนิสิต/นักศึกษา ทั้งที่เป็นศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน

4. การสื่อสาร (communication) ประกอบด้วย 2 ด้านคือ ด้านเนื้อหา และด้านตัวบุคคลและวิธีการสื่อสารเป็นรูปแบบในการประสานงาน ชี้แจงข้อมูล ติดตามงาน และทำความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ดังตาราง 6

ตาราง 6 ประเด็นอุปมา “การสื่อสาร”

ประเด็นอุปมา “การสื่อสาร”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. อีเมล	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. เอกสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. โทรศัพท์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การประชุมที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทองอำนวยคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยมีรูปแบบในการสื่อสารระหว่างนักวิจัยทั้งในกลุ่มและระหว่างกลุ่มโดยอาศัยการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การจัดประชุมการส่งรายงาน และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย การสอบถาม หรือสื่อสารผ่านเทคโนโลยีทางต่าง ๆ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการทำงาน ทราบปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกำกับติดตามและให้ข้อมูลกลับกับทีมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5. การแก้ปัญหา/อุปสรรค (troubleshooting) เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ กรณีที่การทำงานไม่เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ เช่น ทีมงานป่วย การเก็บข้อมูลล่าช้า งบประมาณหรือทุนวิจัยที่ได้รับมีความล่าช้า ดังตาราง 7

ตาราง 7 ประเด็นอุปมา “การแก้ปัญหา/อุปสรรค”

ประเด็นอุปมา “การแก้ปัญหา/อุปสรรค”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. จัดประชุมร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓				✓		
3. กำหนดเวลาล่วงหน้าในการส่งงาน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. ตั้งหัวหน้ารับผิดชอบตามแต่ละงาน	✓		✓			✓	✓	✓
5. ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ	✓			✓	✓	✓		
6. จัดหางบสำรองสำหรับค่าใช้จ่ายในโครงการ	✓							
7. รวบรวมไฟล์งานที่เป็นปัจจุบันไว้ที่ส่วนกลาง	✓							
8. จัดเก็บเอกสารสำคัญอย่างเป็นระบบเพื่อการตรวจสอบ	✓	✓	✓		✓	✓		✓
9. กำหนดทีมบัญชีและผู้มีอำนาจในการเบิกจ่ายอย่างน้อย 1-2 คน	✓	✓			✓	✓		

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทองอำนวยคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยมีวิธีการในการแก้ปัญหาและอุปสรรคจากการทำงาน โดยจุดร่วมที่ทุกกรณีศึกษาใช้คือการจัดประชุมร่วมกัน เพราะเป็นวิธีการระดมสมองเพื่อหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา

หากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน จะต้องแจ้งหัวหน้าหรือผู้บริหารโครงการให้ทราบทันที เพื่อจะได้มีการหารือ จัดประชุม และหาแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป “การแก้ปัญหาไวคนเดียวเพราะความกลัว และการพยายามแก้ไขปัญหาลำพังจะทำให้งานเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงได้”

และอุปสรรคที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดเวลาล่วงหน้าประมาณ 20% ของเวลาในการส่งมอบงานจริง เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารโครงการวิจัยใช้แก้ไขปัญหาในกรณีที่อาจทำงานวิจัยล่าช้า สิ่งสำคัญในการทำงานคือการจัดเก็บเอกสารที่สำคัญให้เป็นระบบเพื่อต่อการตรวจสอบหรือการชี้แจงเมื่อมีการร้องขอหลักฐาน และการกำหนดหัวหน้ารับผิดชอบในแต่ละงาน เพื่อต่อการติดตามงานนอกจากนี้การมีผู้รับผิดชอบทำบัญชีและมอบหมายให้มีผู้มีอำนาจลงนามอย่างน้อย

1-2 คนในการเบิกจ่ายเงิน ก็เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

6. การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (monitoring & feedback) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้มาตรฐาน ประเมินผลงาน และเสริมแรงในการทำวิจัย ดังตาราง 8

ตาราง 8 ประเด็นอุปมา “การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ”

ประเด็นอุปมา “การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. นัดประชุมเป็นระยะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ใช้การประเมินตามสภาพจริง				✓				✓
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน						✓		✓
4. รายงานให้เจ้าของทุนทราบเป็นระยะ				✓				
5. กำหนดช่วงเวลาล่วงหน้าในการติดตาม	✓			✓		✓		✓
6. ใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓			✓	✓	
7. กำหนดช่วงเวลาล่วงหน้าในการให้ข้อมูลป้อนกลับ	✓			✓				✓
8. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันภายในทีม/เจ้าของทุน	✓		✓	✓	✓			

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ้งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555); 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรเจริญกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา บุญปิ่น, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่าผู้บริหารโครงการวิจัยมีการติดตามและการให้/รับรู้ข้อมูลป้อนกลับจาก

“การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับควรเขียนกรอบการทำงานและเกณฑ์การประเมินไว้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ” ควรใช้รูปแบบการประเมินที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย การพูดคุยสอบถามทีมงานเป็นช่วง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการประเมินจะใช้การประเมินตามสภาพจริง เน้นการประเมินแบบสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข สำหรับหัวหน้าโครงการต้องมีการประเมินตนเอง และจัดทำรายงานให้เจ้าของทุนทราบเป็นระยะ รวมทั้งมีการประเมินจากเจ้าของทุนเพื่อกำหนดทิศทางของงานวิจัยต่อไป

7. จรรยาบรรณ (ethics) คุณธรรม จริยธรรมหลักคิดและหลักปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ดังตาราง 9

ตาราง 9 ประเด็นอุปมา “จรรยาบรรณ”

ประเด็นอุปมา “จรรยาบรรณ”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความจริงใจ		✓						✓
2. การรักษาสัจจะ	✓			✓				
3. ความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓				
4. ความยุติธรรม	✓	✓	✓	✓				
5. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
6. ให้เกียรติผู้อื่น	✓			✓	✓	✓	✓	✓
7. การตรงต่อเวลา	✓		✓					
8. การรักษาสัญญา	✓	✓	✓		✓			
9. ความตรงไปตรงมา	✓	✓	✓					
10. การรักษาความลับ					✓			
11. ไม่บิดเบือนข้อมูล			✓			✓	✓	
12. มีคุณธรรมประจำใจ		✓		✓	✓			✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศร, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตรเจริญกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนวยคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยต่างยึดหลักจรรยาบรรณในการทำวิจัย เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง เพราะ “นักวิจัยต้องยึดมั่นในความดีและความถูกต้อง” .ชื่อเสียงและผลงาน จะเป็นผลพลอยได้ก็ตามมา หากนักวิจัยคนนั้นมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรงไปตรงมา

การทำวิจัยนั้นนักวิจัยสามารถจัดกระทำหรือจัดการกับข้อมูล อย่างไม่ได้ นักวิจัยเองต้องคำนึงถึงศีลธรรมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่อำสสินจ้าง ไม่บิดเบือนข้อมูลเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับเจ้าของทุน ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา จะทำให้นักวิจัย ทำงานได้อย่างมีความสุขและมีความยั่งยืนในวิชาชีพ

8. การประกันคุณภาพงานวิจัย (research quality assurance) เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังตาราง 10

ตาราง 10 ประเด็นอุปมา “การประกันคุณภาพการวิจัย”

ประเด็นอุปมา “การประกันคุณภาพการวิจัย”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. มีการตั้งบรรณาธิการ	✓							
2. ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ	✓		✓				✓	
3. ปรับปรุงและพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง		✓		✓	✓		✓	✓
4. ขอความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกโครงการ	✓		✓					
5. กำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานของงานไว้อย่างชัดเจน				✓	✓	✓		
6. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนก่อนส่งมอบรายงานวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศรี, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ผู้บริหารโครงการวิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของรายงานการวิจัยด้วยตนเอง แม้ว่าจะมีทีมงานคอยช่วยและแบ่งหน้าที่ในการทำวิจัยก็ตาม และงานวิจัยในบางโครงการอาจมีความจำเป็นต้องขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หรือความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกโครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้ออกมามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

การประกันคุณภาพการวิจัยนั้นมีความมุ่งหมายให้การดำเนินการวิจัยมีผลสัมฤทธิ์และได้คุณภาพครบถ้วนตรงตามเป้าหมาย

9. ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (key performance indicators) สะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการและหน่วยการวิจัย ดังตาราง 11

ตาราง 11 ประเด็นอุปมา “ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ”

ประเด็นอุปมา “ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ”	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความต่อเนื่องในการทำวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. จำนวนคุณภาพและผลงานวิจัย	✓				✓			✓
3. จำนวนผลงานที่ได้รับการอ้างอิง	✓	✓	✓					
4. การได้รับทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓			
5. โครงการเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
6. ผู้บริหารโครงการวิจัยได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศรี, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555) ; 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล, (2546); 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาดา ปุณฺณ, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ แก้วเอียน, (2555)

ผลจากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษาทั้ง 8 กรณี พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้บริหารโครงการแต่ละโครงการนั้น

การได้รับทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยได้รับการอ้างอิง ผู้บริหารโครงการวิจัยได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานต่าง ๆ ล้วนเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จส่วนหนึ่งของโครงการ

สะท้อนให้เห็นจากการแต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของหน่วยงานต่าง ๆ การได้รับทุนสนับสนุนในการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง ผลงานวิจัยได้รับการอ้างอิง ซึ่งล้วนเป็นผลมาจากการบริหารที่ประสบความสำเร็จและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

จากการสังเคราะห์พหุกรณีศึกษา รูปแบบการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษา จำนวน 8 เรื่อง สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อแสดงหลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยได้ดังตาราง 12 นี้

ตาราง 12 สรุปผลการสังเคราะห์หลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยจากพหุกรณีศึกษา

หลักการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย	การบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาเรื่องที่							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 7s McKinsey	✓				✓			
2. chaotic commons			✓	✓		✓		✓
3. balanced scorecard						✓	✓	
4. ten critical success factors model	✓	✓	✓		✓	✓		✓

แหล่งที่มากรณีศึกษา : 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, (2555); 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2546); 3) ณัฐพล แจ่งอักษร, (2555); 4) บุญรัตน์ แผลงศรี, (2555); 5) เพียรกิจ นิมิตรดี, (2555); 6) รุ่งนภา ตั้งจิตระเจริญกุล, (2546); 7) ศจิมาศ ขวัญเมือง, ศุภวรรณ ทรงอำนาจคุณ และสุชาติดา บุญปิ่น, (2545); และ 8) สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน, (2555)

บทสรุป

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย หลักการในการบริหารที่ได้รับความนิยมและเป็นแนวคิดที่ทันสมัย สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในการทำงานวิจัยทั้งในลักษณะของโครงการและหน่วยการวิจัย ซึ่งการทำงานวิจัยหรือโครงการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือจะต้องมีการบริหารจัดการโครงการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะของการบริหารจัดการโครงการวิจัยในแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการวิจัย รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารโครงการวิจัยนั้น (กนิษฐ์ ศรีเคลือบ, 2555)

ในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยแต่ละเรื่องนั้น ไม่มีทฤษฎีหรือข้อกำหนดที่ตายตัวว่าต้องยึดหลักใด ดังนั้นในแนวคิดหรือหลักการที่นำเสนอในบทความนี้ คือ 7s McKinsey, chaotic commons balanced scorecard และ ten critical success factors model นั้น มีหลักการร่วมที่สำคัญในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยที่ตรงกัน คือ “การให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ คน เงิน เวลา และทรัพยากร” โดย “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน รองลงมาคือ เงิน เวลา และทรัพยากร ตามลำดับ

ในการทำงานวิจัยที่เป็นโครงการหรือหน่วยการวิจัยนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะทำวิจัย มีทักษะในการบริหาร มีภาวะผู้นำ ตลอดจนมีความสามารถในการสรรหา คัดเลือก บุคคลเข้าทีมวิจัยได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในทีมให้มีอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน และคอยส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง

สำหรับเวลาในการทำงาน ควรมีกรอบเวลาที่ชัดเจนที่ร่วมกันด้วยการวางแผนกับทีมงานไว้อย่างเหมาะสมตั้งแต่ก่อนเริ่มทำโครงการ ควรมีการจัดทำรายการงบประมาณไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความถูกต้องตามจรรยาบรรณของนักวิจัยที่พึงปฏิบัติ

ดังนั้น เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโครงการจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาทีมก้าวหน้าไปสู่จุดหมายโดยการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงานทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่าง เพื่อนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จของงานอย่างเต็มประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ที่ให้ความเมตตากรุณาในการคัดเลือกรายงานการวิจัยมาให้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ ตลอดจนคอยให้คำแนะนำในการเขียนบทความฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ นิสิตดุสิตบัณฑิตศึกษาผู้เป็นเจ้าของรายงานการวิจัยการศึกษารูปแบบการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ : กรณีศึกษา ทั้ง 8 เรื่อง อันได้แก่

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1) กนิษฐ์ ศรีเคลือบ | 6) รุ่งนภา ตั้งจิตเรณูกุล |
| 2) ฉัตรชนก สายสุวรรณ | 7) ศจีมาศ ขวัญเมือง |
| 3) ณัฐพล แจ้งอักษร | 8) ศุภวรรณ ทรงอานวยคุณ |
| 4) บุญรัตน์ แผลงศร | 9) สุชาดา ปุญปัญ |
| 5) เพียรกิจ นิมิตรดี | 10) สุรศักดิ์ เก้าเอี้ยน |

เอกสารอ้างอิง

บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *จดหมายข่าว KM*. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาปีที่ 1 ฉบับที่ 7 ประจำวันที่ 24 พฤศจิกายน 2548.

ผลิน ภูเจริญ. (2556). *ความพอดีที่มีพลวัตร: การคิดทบทวนใหม่เรื่องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 1).

กรุงเทพฯ: ทเอกพิมพ์ไทยด.

วิจารณ์ พานิช. (2540). *การบริหารงานวิจัย แนวคิดจากประสบการณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). *กรอบแนวคิด 7s McKinsey*. เข้าถึงจาก

<http://www.oknation.net/blog/newmanagement/2011/07/15/entry-1>

Coronel, P., & Evans A. (1999). *The balanced scorecard in faculties management for internal management and external benchmarking*. Directors, Melbourne: Benchmarking PLUS.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using a balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (January-February): 75-85.

