

**รายงานผลการศึกษา ฉบับสุดท้าย
โครงการการประเมินองค์กร**

**For
Health System Research Institute (HSRI)**

จัดทำโดย

มูลนิธิเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

เดือนพฤศจิกายน 2547

**รายงานผลการศึกษา ฉบับสุดท้าย
โครงการการประเมินองค์กร**

For
Health System Research Institute (HSRI)

จัดทำโดย

มูลนิธิเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

เดือนพฤศจิกายน 2547

สารบัญ

I.	บทสรุปผู้บริหาร	3
II.	บทนำ	12
III.	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	12
IV.	วิธีการดำเนินงานและขอบเขต ของงาน	13
V.	ผลของการศึกษาและข้อสังเกต	17
	1. วิสัยทัศน์และเป้าหมาย	17
	2. โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	18
	3. ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน	21
	4. ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	22
	5. การใช้เทคโนโลยี	24
VI.	ข้อเสนอแนะ	27
	Appendix A HSRI Organization Assessment Interview Schedule	36
	Appendix B HSRI Organization Transformation Questionnaire for HSRI	41
	Appendix C HSRI Organization Assessment Interview, Learning Forum Findings Matrix	47
	Appendix D HSRI Learning Forum Team Discussion References	67
	Appendix E Human Resources: Career (Job) Matrix Sample	79

I. บทสรุปผู้บริหาร

The Health Systems Research Institute (HSRI) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติว่าด้วยระบบงานวิจัยด้านสุขภาพปี 2535 เพื่อทำหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำนโยบายสุขภาพของประเทศ

วิสัยทัศน์ของ The Health Systems Research Institute คือ การเป็นแกนนำในการประสานความร่วมมือกันระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับสุขภาพทั้งหมด เพื่อสร้างเสริมความรู้ เทคโนโลยี และทักษะในการจัดการ เพื่อให้เกิดการปฏิรูประบบสุขภาพที่ยั่งยืน เพราะ HSRI ตระหนักดีว่าการได้มาซึ่งความรู้อย่างเดียวยังไม่ทำให้เกิดประโยชน์อันใด ตราบใดที่ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้น HSRI จึงได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ โดยนำมาบูรณาการในกระบวนการจัดทำนโยบาย เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิรูประบบสุขภาพ และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศ ในการทำให้คนไทยมีชีวิตที่ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

HSRI ดำเนินงานมาจนครบ 3 ปีของยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่วางไว้แล้ว ท่านผู้อำนวยการฯ ตระหนักถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบสุขภาพในประเทศ ดังนั้นจึงมองว่านี่เป็นเวลาที่เหมาะสมในการให้ปรึกษาอิสระทำการประเมินประสิทธิภาพองค์กรของ HSRI เพื่อทำการศึกษาวางแผนการดำเนินการต่อไปภายใต้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และโครงสร้างองค์กรตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือควรปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของการปฏิรูประบบสุขภาพในประเทศสำหรับ 3 ถึง 5 ปี ข้างหน้า

ศาสตราจารย์จระและทีมงาน ซึ่งมีชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร และทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในประเทศไทยและในเอเชีย แปซิฟิก ได้รับการคัดเลือกให้ทำการศึกษาศักยภาพขององค์กร ภายในระยะเวลา 3 เดือน และให้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อให้ HSRI มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร พร้อมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคตใน 2-3 ปีข้างหน้า

วิธีการดำเนินงานและขอบเขตของงาน

ศาสตราจารย์จระและทีมงานใช้วิธีสำรวจโดยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวกับเจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการอาวุโส รวมถึงผู้อำนวยการของ HSRI และ พันธมิตรและองค์กรในเครือ เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น มีการจัดทำ "การประชุมเพื่อการเรียนรู้" 2 ครั้ง เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ยังเป็นการรวบรวมค่าประเมินและความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้รับการสัมภาษณ์ด้วย เพื่อทางทีมงานจะได้เข้าใจความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย รวมถึงเจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการ ที่มีต่อองค์กรในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของการประเมินนี้ได้ดีขึ้น

แบบสอบถามได้รับการออกแบบให้เน้นความสำคัญในการประเมิน 5 ส่วนหลักๆ ภายใน HSRI ดังนี้:

- (1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์กร – เพื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ของวิสัยทัศน์และ ภารกิจนั้นๆ ให้มากขึ้น โดยศึกษาถึงความเข้าใจที่ HSRI

และองค์กรในเครือมีต่อวิสัยทัศน์และ ภารกิจ และศึกษาว่าการปฏิบัติงานของ HSRI และ องค์กรในเครือ เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ภารกิจหรือไม่

- (2) โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ – โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของ การจัดหน้าที่และความรับผิดชอบภายใน HSRI และระหว่าง HSRI กับเครือข่ายพันธมิตรที่มี อยู่ รวมถึงบทบาทของ HSRI ในฐานะขององค์กรที่จัดการและกำกับนโยบายสุขภาพ และ ประสิทธิภาพของ HSRI ในบทบาทผู้ประสานงานและผู้กำกับนโยบาย
- (3) ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน – เพื่อศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจัดท่างบประมาณด้านงาน วิจัยที่มีอยู่ ขั้นตอนในการจัดหาเงินทุน และประสิทธิภาพในการจัดสรรและใช้เงินของ HSRI
- (4) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน – เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนิน งานของกิจกรรมงานวิจัยที่เป็นมาตรฐานใน HSRI และเครือข่ายพันธมิตร รวมถึงการนำผล ของการวิจัยไปใช้ประโยชน์
- (5) เทคโนโลยี – เพื่อศึกษาว่ามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างไรในองค์กรของ HSRI และในกลุ่มเครือข่าย และเพื่อศึกษาว่ากระบวนการทำงาน และหน่วยงานใด ที่ สามารถปรับปรุงได้ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้

มีการจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้จัดการด้านงานวิจัย ผู้อำนวยการของ HSRI และผู้อำนวยการของ เครือข่ายพันธมิตรบางคน และมีการสัมภาษณ์ผู้จัดการสี่คน (โปรดดู **Appendix A** และ **B** สำหรับรายละเอียดของแบบสอบถามและตารางเวลาในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพ การดำเนินงานของ HSRI และเครือข่ายพันธมิตร)

ผลของการศึกษา

FIHRD ได้นำเอาผลจากการสัมภาษณ์ และจากความคิดเห็นที่ได้จากการประชุม “ระดมสมอง / ประชุมเพื่อการเรียนรู้” เพื่อจัดทำรายงานฉบับนี้ ซึ่งพบว่า ทั้ง HSRI และ พันธมิตรและองค์กรใน เครือ ต่างมีความกังวลเรื่องความสามารถของ HSRI ในฐานะผู้บริหารนโยบาย ในการจัดหาเงินทุน ให้ได้พอเพียง เพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการวิจัยที่สำคัญ สำหรับพันธมิตรและองค์กรในเครือ ความกังวลอีกเรื่องหนึ่งคือ การรับรู้และความคาดหวังที่แตกต่างกัน รวมถึงความสามารถของ HSRI ในการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารนโยบาย และท้ายสุด ถึงแม้ว่าจะมีผลงานวิจัยบางชิ้นที่ได้รับการ จัดทำเป็นโครงการสุขภาพระดับประเทศ แต่ โดยทั่วไปแล้ว กลุ่มนี้ (รวมทั้งพันธมิตรและองค์กรใน เครือ) รู้สึกว่า HSRI ไม่ได้รับการยกย่องในความทุ่มเท และในงานวิจัยที่พวกเขาได้จัดทำ ซึ่งเป็น ตัวเร่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านสุขภาพของประเทศ ผลของการศึกษาสามารถสรุป ได้ดังนี้:

(1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายองค์กร

ผู้จัดการด้านการวิจัยส่วนใหญ่มองของ HSRI ระบุว่า HSRI เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม และ สนับสนุนงานวิจัย หรือหน่วยงานที่สนับสนุนการปฏิรูปการดูแลสุขภาพ หรือหน่วยงานที่ให้

บริการด้านการดูแลสุขภาพและส่งเสริมสุขภาพ และสร้างความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพสำหรับประเทศ

พันธมิตรและองค์กรในเครือของ HSRI กังวลว่าวิสัยทัศน์ของ HSRI มาจากมุมมองของ HSRI เอง และไม่ได้สะท้อนถึงวิสัยทัศน์และภารกิจของพันธมิตรและองค์กรในเครือเลย พวกเขาไม่เห็นคุณค่าของ HSRI และมองไม่เห็นที่ HSRI ในฐานะผู้บริหารนโยบาย กำลังช่วยให้ธุรกิจขององค์กรในเครือเติบโตขึ้นได้อย่างไร พวกเขา รู้สึกว่าสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้อง หรือแทบจะไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจาก HSRI ในฐานะผู้บริหารนโยบายเลย เจ้าหน้าที่ของ HSRI ดูเหมือนเข้าใจวิสัยทัศน์ และภารกิจของ HSRI ดีกว่า ในขณะที่พันธมิตรและองค์กรในเครือมองว่า HSRI น่าจะสนับสนุนพวกเขาในงานวิจัยสุขภาพในท้องถิ่น (เฉพาะพื้นที่) และงานวิจัยเฉพาะเรื่องมากขึ้น

HSRI เริ่มต้นจากการเป็นหน่วยงานที่ทำงานวิจัย และค่อยเปลี่ยนมาเป็นหน่วยงานที่บริหารนโยบาย และบริหารงานวิจัย โดยกิจกรรมต่างๆ ด้านงานวิจัยได้โอนมาให้พันธมิตรและองค์กรในเครือเป็นผู้จัดทำ

(2) โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

HSRI ภูมิใจในความเป็นองค์กรที่มีลักษณะราบ (flat organization) โดยมีผู้จัดการด้านการวิจัย 7 คนรายงานตรงต่อผู้อำนวยการ ผู้จัดการแต่ละคนจะดูแลในยุทธศาสตร์เฉพาะเรื่อง และรับผิดชอบในการประสานงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ดูแล กับพันธมิตรหรือองค์กรในเครือ

จุดแข็งขององค์กรคือการที่เป็นองค์กรเล็กและมีความคล่องตัว แต่งบประมาณก็มีขนาดเล็กด้วยเช่นกัน ผู้จัดการด้านการวิจัยสามารถเข้าถึงผู้อำนวยการได้ทันที อย่างไรก็ตาม การที่เป็นองค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อโครงการ (project based organization) ข้อเสียก็คือกลยุทธ์ (ทิศทาง) มักจะเปลี่ยนบ่อยๆ ตามอิทธิพลด้านการเมืองจากเบื้องบน หรือเกิดการสับเปลี่ยนลำดับความสำคัญ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านความซ้ำซ้อน และความไร้ประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรและเครือข่ายพันธมิตรโดยรวม

ถึงแม้ว่า องค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อโครงการ (project based organization) จะมีความคล่องตัว แต่มันไม่สามารถจัดการกับปัญหาด้านสุขภาพในเชิงกลยุทธ์ได้ มันเน้นที่ยุทธวิธี และกิจกรรมมากกว่า และอาจไม่เหมาะกับองค์กรที่ต้องการเป็นผู้บริหารนโยบายสุขภาพ และผู้ส่งเสริมระบบสุขภาพ องค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ (functional organization) น่าจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกว่าสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางตลอดเวลา

ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดูเหมือนจะมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการด้านการวิจัย ระหว่าง HSRI และพันธมิตรหรือองค์กรในเครือ เนื่องจาก HSRI ไม่มีบุคลากรด้านงานวิจัยเลย บุคลากรด้านงานวิจัยส่วนใหญ่จะมาจากพันธมิตรหรือองค์กรในเครือ หรือมาจากผู้สนับสนุนโครงการโดยตรง เครือข่ายพันธมิตรของ HSRI ขาดแคลนบุคลากรในการทำวิจัย พวกเขา มองว่าบทบาทของ HSRI กำลังมีความสำคัญต่อพวกเขา น้อยลงๆ

HSRI มองบทบาทของผู้จัดการด้านวิจัยในฐานะผู้จัดการด้านวิจัย และผู้ประสานงานในเชิงนโยบายกับเครือข่ายพันธมิตร อย่างไรก็ตาม เครือข่ายพันธมิตรมีความคาดหวังในตัวผู้จัดการมากกว่านี้ โดยคาดหวังให้ผู้จัดการด้านการวิจัยช่วยเหลือพวกเขาในเชิงรุกมากกว่านี้ ในการจัดหาเงินทุน และการสร้างเครือข่าย และการโน้มน้าวให้รัฐบาลใช้ประโยชน์จากผลการศึกษา (ในเชิงรูปธรรม เป็นต้น) นอกเหนือจากแค่การประสานกิจกรรมต่างๆ เท่านั้น

ปัญหาหลักที่เกิดขึ้นใน HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือ คือการจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยสุขภาพเฉพาะทางภายในประเทศอย่างเร่งด่วน

(3) ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน

ขั้นตอนในการจัดสรรเงินทุนค่อนข้างตรงไปตรงมาใน HSRI แหล่งเงินทุนหลักมาจากงบประมาณของ HSRI ซึ่งค่อนข้างมีจำกัด และมักขึ้นอยู่กับจำนวนโครงการที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ แหล่งเงินทุนรองคือจากองค์กรของรัฐและเอกชน ที่เป็นผู้สนับสนุนโครงการ โดยมีการจัดสรรเงินจำนวนหนึ่งสำหรับกรณีฉุกเฉิน

ขั้นตอนการจัดหาเงินทุนถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าจากงบประมาณการที่ให้แต่ละโครงการ ยกเว้นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเอกชน ทิศทางของโครงการและนโยบายมาจากรัฐบาล HSRI จัดลำดับความสำคัญของโครงการขึ้นกับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อระบบสุขภาพ

ปัญหาหลักของขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงินไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการ แต่อยู่ที่การมีเงินทุนไม่เพียงพอที่จะทำโครงการที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพของประเทศมากกว่า อีกปัญหาหนึ่งคือ การที่รัฐบาลและ HSRI มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และอาจมองไม่เห็นความสำคัญของโครงการที่น่าเสนอ จึงไม่อนุมัติโครงการเหล่านี้

พันธมิตรและองค์กรเครือข่ายได้รับเงินสนับสนุนจาก HSRI น้อยมาก ป้อยครั้งที่เดียวที่พวกเขาต้องพึ่งตัวเองในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมจากผู้สนับสนุนโครงการหรือจากองค์กรเอกชน

(4) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

กระบวนการทำงานภายใน HSRI เป็นแบบตรงไปตรงมาและไม่ยุ่งยาก ภายในองค์กรที่มีพนักงานประจำ 25 คน ซึ่ง 7 คนเป็นผู้จัดการด้านการวิจัย อีกทั้ง งานวิจัยทั้งหมดทำโดยองค์กรในเครือและองค์กรภายนอก

กระบวนการเริ่มจากการประชุมวางแผนโครงการในช่วงต้นของทุกปี เพื่อปรึกษากันในเรื่องการวางแผนงานและการมอบหมายโครงการสำหรับปีนั้นๆ ผู้จัดการแต่ละคนจะปรึกษากันเพื่อรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของโครงการและแหล่งของนักวิจัยที่จะจัดหาได้ โดยที่ผู้จัดการแต่ละคนมักมีผู้ที่เขาติดต่อและเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้ว

ปัญหาหลักของ HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือ คือการขาดแคลนนักวิจัยด้านสุขภาพภายในประเทศที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะนักวิจัยคุณภาพ ที่เข้าใจผลกระทบของสุขภาพต่อการพัฒนาด้านสังคมของประชาชนด้วย

ไม่มีขั้นตอนและ นิยามที่เป็นมาตรฐานที่อธิบายถึงทางเดินของผลงานวิจัย และผลงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อชุมชน จากพันธมิตรและองค์กรในเครือไปยัง HSRI ผู้จัดการด้านการวิจัยของ HSRI จะได้รับการแจ้งถึงสถานะโดยรวมของงานวิจัย ปัญหาอยู่ที่ว่า ใครเป็นผู้มีกรรมสิทธิ์ในผลงานวิจัย รวมถึงขอบเขตของข้อมูลที่ต้องรายงานหรือสื่อสารแก่บุคคลภายนอก นอกเหนือจากผู้สนับสนุนโครงการและตัวนักวิจัยเอง เป็นที่แน่ชัดว่า ในฐานะของผู้ประสานงาน HSRI อาจไม่สามารถเข้าถึงผลของงานวิจัย ยกเว้นแต่จะมีการกำหนดในเอกสาร TOR ผู้สนับสนุนโครงการและ/หรือ หน่วยงานที่ทำการวิจัย ไม่เห็นความจำเป็นในการให้ข้อมูลประเภทนี้แก่ผู้อื่น นอกเหนือจากมีความจำเป็น ควรมีการกำหนดกรรมสิทธิ์ของผลงานวิจัยในอนาคต สำหรับ HSRI และ พันธมิตรและองค์กรในเครือที่ต้องการใช้ข้อมูลเหล่านี้สำหรับงานวิจัยและจุดประสงค์อื่นในอนาคต

ไม่มีขั้นตอนและวิธีดำเนินการที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับการประเมินผลของการวิจัย ไม่มีแม่แบบมาตรฐานในการวัดผล นอกจากนี้ ระหว่าง HSRI และกระทรวง หรือชุมชนที่ดูแลด้านสุขภาพต่างๆ ยังขาดการประสานงานและแนวทาง ในการศึกษาถึงวิธีการแบ่งปันผลงานวิจัย และวิธีการนำผลงานวิจัยมาใช้ในการผลักดันและส่งเสริมการปฏิรูประบบสุขภาพ

ในระหว่างทำการประเมิน เราพบว่า กิจกรรมบางอย่างที่เหมือนกัน เช่นการวิเคราะห์สถานการณ์ และขั้นตอนการวางแผนงานวิจัย สามารถนำมาใช้กันได้ในกลุ่มผู้จัดการด้านการวิจัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ การมีแม่แบบมาตรฐาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การมีฐานข้อมูลของรายชื่อผู้ที่ติดต่อ การมีระบบรวมศูนย์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย และผลงานวิจัย เป็นเพียงสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่จะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึง พัฒนาการแบ่งปันความรู้และทักษะเรื่องการบริหารงานวิจัย ในกลุ่ม HSRI และ เครือข่ายพันธมิตร ได้

(5) เทคโนโลยี

HSRI มีเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลในระดับพื้นฐาน โดยมีระบบ LAN (Local Area Network) ที่ใช้เส้นใยนำแสงที่ชั้น 5 ของตึกสำนักงานใหญ่ที่อยู่ Department of Health และต่อเชื่อมกับอาคารอื่นๆ นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมต่อภายใน (on-campus) ผ่านวงจรเช่า (leased line)จากกระทรวงสาธารณสุข

ศูนย์คอมพิวเตอร์ค่อนข้างเป็นแบบง่ายๆ และประกอบด้วยเครื่องแม่ข่าย 7 เครื่อง (สำหรับฐานข้อมูล เว็บบ์ไซต์ DSN และข้อมูลสำรองสำหรับเมลล์และฐานข้อมูล) และมีโปรแกรมที่ใช้ในศูนย์ เช่น Microsoft Office ฐานข้อมูลด้านสุขภาพและห้องสมุด UPS และการสำรองข้อมูลบนเทป เป็นต้น

การใช้อินเทอร์เน็ตทำโดยผ่าน Internet (ประเทศไทย) ซึ่งเป็นผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านระบบ WAN ของ NECTEC เจ้าหน้าที่ของ HSRI ทุกคนมีรหัสอีเมล มีผู้ใช้งานระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ประมาณ 30 คน จาก HSRI และองค์กรในเครือ

การดูแลระบบ IT ของ HSRI มีน้อยเกินไปและน่าเป็นห่วง เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ IT เพียงคนเดียวที่ทำหน้าที่ดูแลงานต่างๆ ทั้งหมดภายในศูนย์ รวมถึงการสำรองข้อมูลลงเทป ซึ่งทำสัปดาห์ละ 1 ครั้งทุกวันศุกร์ ไม่มีเจ้าหน้าที่สำรอง เจ้าหน้าที่ IT ต้องติดตั้งระบบที่สามารถตรวจสอบและควบคุมระบบจากระยะไกลที่บ้าน เพื่อเฝ้าดูปริมาณการใช้งานของระบบภายในศูนย์ และเพื่อให้บริการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น กรณีที่มีปัญหาเรื่องการเชื่อมต่อของวงจรเช่า (leased line) เจ้าหน้าที่ IT จะติดต่อกับบริษัท UCOM ถ้าเป็นปัญหาเรื่อง WAN จะติดต่อกับ NECTEC ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับศูนย์ข้อมูล บ่อยครั้งที่เจ้าหน้าที่ต้องขอความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา จาก Department of Health ซึ่งมีจำนวนเจ้าหน้าที่ IT มากกว่า ดังนั้นจึงสามารถช่วยค้นหาปัญหาเพื่อช่วย HSRI ได้

ระบบที่น่าจะถือว่าประสบความสำเร็จที่ตั้งอยู่ที่ HSRI คือระบบห้องสมุด ซึ่งเป็นระบบที่อยู่บนเว็บ ออนไลน์ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โปรแกรมหลักที่ใช้ในห้องสมุดคือ ระบบจัดการข้อมูลในห้องสมุด (WINSIS) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ได้มาจาก UNESCO โดยไม่เสียเงิน ริงอยู่บน SQL ระบบห้องสมุดมีฟังก์ชันของห้องสมุดทั่วไป เช่นการค้นหาจากบทคัดย่อ บทความ หรือ บรรณานุกรม รวมถึงการเผยแพร่เอกสารงานวิจัย (รวมทั้ง บทความงานวิจัยที่ได้รับการถอดความ ผลสรุปของงานวิจัย ข้อมูลผลงานวิจัยของ HSRI และเครือข่ายพันธมิตร) รวมถึงการจัดให้มีการเชื่อมโยงไปยังองค์กรวิจัยสุขภาพอื่นๆ เช่น WHO CMU KKU และ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น เพื่อบทความด้านงานวิจัยสุขภาพ

นอกจากนี้ ยังมีโปรแกรมอื่นๆ ได้แก่ WEBSIS (เพื่อเป็นฐานข้อมูลและลงทะเบียนคนที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บ) MyAdmin และ MySQL ซึ่งใช้ในการค้นหาและวิเคราะห์ และ ระบบห้องสมุด

ในขณะที่ IT กำลังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากในเกือบทุกองค์กร HSRI กลับขาดการนำ IT มาใช้ประโยชน์อย่างเพียงพอ หนึ่งในสองสามเรื่องที่ HSRI สามารถทำได้เพื่อส่งเสริมงานวิจัยสุขภาพ หรือเพื่อส่งผลการปฏิรูประบบสุขภาพคือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งเสริมความรู้ในผลงานวิจัย HSRI ต้องมีการปรับปรุงอีกมากในเรื่องเทคโนโลยี นอกเหนือจาก การที่มีเจ้าหน้าที่ประจำเพียง 2 คนในการดูแลระบบ IT ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะโดยรวม

ปัญหาในปัจจุบันของ HSRI ที่พบจากการศึกษาครั้งนี้เป็นปัญหาเกี่ยวกับพื้นฐาน HSRI ควรตั้งต้นโดยการดูที่นิยามของวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยต้องมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาจากขีดความสามารถของ HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือข่าย จากนั้น ต้องมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และถ่ายทอดให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร (รวมถึงเครือข่ายพันธมิตร) และจึงทบทวนโครงสร้างขององค์กร เพื่อศึกษาโครงสร้างที่อิงตามหน้าที่ขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานบนพื้นฐานของความเข้าใจในบุคลากรและทักษะที่จำเป็นในการทำให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม

การที่จะทำให้ HSRI สามารถดำเนินงานเป็นองค์กรที่บริหารนโยบายที่ประสบความสำเร็จต่อไป สิ่งที่ HSRI ต้องทำ นอกเหนือจากการทบทวนวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรก็คือ การมีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนสำหรับผู้จัดการด้านการวิจัย การกำหนดทักษะที่ต้องการในแต่ละระดับงาน

โปรแกรมการฝึกอบรมภาคบังคับ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการประเมินผลงานและผลตอบแทน(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) และวิธีปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่วัดได้ (เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน) ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องมีการจัดทำทันที เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และ ภารกิจ ในอีก 2 ถึง 3 ปี ข้างหน้า

นอกจากนี้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และ ภารกิจของ ไม่ว่า HSRI ต้องการเป็นผู้บริหารนโยบายสุขภาพ ระดับท้องถิ่น หรือระดับประเทศ การก้าวไปข้างหน้า HSRI ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้:

1. ถ้า HSRI ต้องการดำเนินงานต่อไปในฐานะองค์กรที่บริหารและจัดการด้านนโยบายงานวิจัยสุขภาพ (ภายใต้วิสัยทัศน์ และ ภารกิจเดิม) ในระดับท้องถิ่น HSRI ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้:
 - HSRIควรปรับองค์กรในปัจจุบัน ให้เป็นองค์กรที่แบ่งตามกลุ่มหน้าที่ (functional) และควรปรับปรุงและจัดระเบียบหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอยู่เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริม เพื่อให้เน้นในเรื่องที่สำคัญ และนำจุดแข็งรวมทั้งบุคลากรของแต่ละฝ่ายมาใช้ เพื่อกิจกรรมด้านการบริหารงานวิจัยสุขภาพ
 - i) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 - a) ปรับปรุงและขยายความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวัดผลการทำงานใน HSRI และเครือข่ายพันธมิตร
 - b) ทำงานร่วมกับฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตร และฝ่ายพัฒนาธุรกิจ อย่างใกล้ชิดเพื่อศึกษาและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะของผู้จัดการด้านการวิจัยในเรื่องของ การบริหารจัดการงานวิจัย การวางแผนธุรกิจ การจัดทำค่าใช้จ่ายโครงการ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า การบริหารลูกค้า การประเมินผลการทำงาน ทักษะการแก้ไขปัญหา และการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น
 - c) ทำงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ ภายใน และระหว่างพันธมิตรและองค์กรในเครือข่าย เพื่อกำหนดและจัดทำความต้องการของนักวิจัยด้านสุขภาพ รวมทั้งแหล่ง และเครือข่ายของนักวิจัยภายในประเทศ ในภูมิภาคและในต่างประเทศ
 - ii) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - a) ประสานงานกับองค์กรวิจัยด้านสุขภาพของภาครัฐและเอกชน ในความพยายามที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศของผลงานวิจัยด้านสุขภาพแบบรวมศูนย์หรือแบบเฉพาะเขต หรือพัฒนาระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ที่ใช้รวบรวมและเชื่อมผ่านกิจกรรมและผลงานด้านวิจัยจากงานวิจัยภายในและภายนอกประเทศ ทั้งหมด
 - b) เชื่อมโยงไปยังระบบงานวิจัยด้านสุขภาพของประเทศต่างๆ
 - c) ส่งผลงานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องแบบออนไลน์ เร็วใหม่ ไปทุกที่ ทุกเวลา และทุกคน
 - d) พัฒนากลยุทธ์ด้านสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนระบบงานวิจัยด้านสุขภาพภายใน HSRI และเครือข่ายพันธมิตร และหน่วยงานวิจัยด้านสุขภาพอื่นๆ ในประเทศ
 - e) พัฒนาแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาว เพื่อลดความเสี่ยงที่ต้องฝากข้อมูลและผลงานวิจัยที่สำคัญให้เจ้าหน้าที่เพียง 1 ถึง 2 คนดูแล

iii) ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริม

- a) ปรับปรุงการส่งเสริมกิจกรรมงานวิจัย ผลและผลกระทบของงานวิจัยไปยังต่างจังหวัด โรงเรียนและหน่วยงานในต่างประเทศ
 - b) จัดทำกิจกรรมด้านการตลาดและการส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับบริการด้านสุขภาพ ร่วมกับองค์กรในเมืองใหญ่และต่างจังหวัด
 - c) ส่งเสริมกิจกรรมด้านการวิจัยสุขภาพของประเทศไทยไปยังประเทศอื่นๆ
 - d) สนับสนุนฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตรที่ดั่งขึ้นใหม่ (เชิงกลยุทธ์) ในการส่งเสริมงานวิจัยสุขภาพของประเทศไทยไปยังนักลงทุนหรือสถาบันต่างประเทศ เพื่อจัดทำโครงการหรือขอความสนับสนุน
 - e) ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ในการผลักดันการปฏิบัติงานวิจัยสุขภาพ
- HSRI ควรพิจารณาจัดตั้งฝ่ายงานใหม่ๆ เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (เชิงยุทธวิธี) และฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตร (เชิงกลยุทธ์) เพื่อเน้นให้ความสำคัญกับ โครงการ เครือข่ายงานวิจัย เงินทุน และบุคลากรด้านงานวิจัยสำหรับ HSRI พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายของหน่วยงานใหม่ได้แก่:

iv) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (เชิงยุทธวิธี)

- a) เน้นความสำคัญที่โครงการวิจัยสุขภาพระยะสั้นที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนโยบายของระบบสุขภาพทันที
- b) เน้นความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือพันธมิตรของ HSRI ในกิจกรรมด้านการบริหารงานวิจัยและบริหารโครงการ
- c) ทำงานร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริมอย่างใกล้ชิด เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลของระบบงานวิจัยด้านสุขภาพแบบรวมศูนย์ และส่งเสริมผลงานวิจัยที่สำคัญต่อการปฏิรูประบบสุขภาพ
- d) ทำงานร่วมกับฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตรอย่างใกล้ชิด เพื่อค้นหาพันธมิตรด้านการวิจัยสุขภาพที่เกี่ยวข้อง

v) ฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตร (เชิงกลยุทธ์)

- a) ค้นหาพันธมิตรงานวิจัยด้านสุขภาพเพื่อจัดหาบุคลากรสำหรับงานวิจัย รวมทั้งเงินทุน และผู้สนับสนุนโครงการเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้นของ HSRI
- b) รับผิดชอบในการจัดตั้งโครงการพันธมิตรสำหรับงานวิจัยด้านสุขภาพ จัดทำกฎระเบียบและกติกาเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย กระจายการใช้ทรัพยากรและเงินทุนด้านการวิจัยให้ได้ประโยชน์ รวมถึงพยายามดึงดูดพันธมิตรด้านงานวิจัยสุขภาพให้เข้ามาร่วมงานกับ HSRI มากขึ้น
- c) ประสานงานกับเครือข่ายงานวิจัยสุขภาพทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อจัดให้มีสิ่งจูงใจ เพื่อดึงดูดให้กิจกรรมและบุคลากรด้านการวิจัยสุขภาพเข้ามาในประเทศไทย
- d) ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรเพื่อป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และช่วยเหลือพันธมิตร ในการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยเพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูประบบสุขภาพ
- e) ทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทด้านงานวิจัยสุขภาพ (รวมทั้งผู้

เชี่ยวชาญที่มีความรู้เรื่องผลกระทบและการพัฒนาสังคม) ที่สามารถเรียกใช้ได้ในการทำงานวิจัย

- ควรมีการทบทวนบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของผู้จัดการด้านการวิจัยและด้านอื่นๆ ของ HSRI เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรที่จัดแบ่งตามหน้าที่ดังที่อธิบายมาแล้ว โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่อง ทักษะ การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และการประเมินผลการทำงานเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมเรื่องการจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน ภายในองค์กร
2. ถ้า HSRI ต้องการยกระดับตัวเองให้เป็นเหมือน NIH ของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือเป็นหน่วยงานวิจัยแห่งชาติของประเทศไทย HSRI ควรพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้:
- ขออนุมัติอย่างเป็นทางการจากกระทรวง หรือรัฐบาลเพื่อกำหนดให้ HSRI เป็นหน่วยงานระดับชาติที่ทำหน้าที่ประสานงานและบริหารจัดการผลงานวิจัยด้านสุขภาพภายในประเทศ
 - จัดทำแผนธุรกิจทั้งหมดใหม่เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และรูปแบบธุรกิจ ให้ครอบคลุมถึง การให้บริการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เครือข่ายผู้สนับสนุน เครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายช่องทางการส่งมอบ หน่วยดำเนินงานด้านการส่งมอบ หน่วยส่งเสริมและรณรงค์ และหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
 - กำหนดรูปแบบองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ รวมถึงทรัพยากรและทักษะที่ต้องการใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

II. บทนำ

HSRI มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและจัดการงานวิจัยผ่านทีมบริหารหลัก โดยมีหน้าที่หลักคือ การจัดทำงานวิจัย กำหนดเงื่อนไขการบริหารนโยบาย ภายใต้คำแนะนำของคณะกรรมการบริหาร นอกจากนี้ ยังให้การสนับสนุนและประสานงานกับพันธมิตรและองค์กรในเครือเพื่อดำเนินการตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามนโยบายของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ HSRI ยังบริหารงานวิจัยเรื่องที่สำคัญในระยะแรกๆ เพื่อสร้างฐานของนักวิทยาศาสตร์ด้านการวิจัยเฉพาะด้าน

หน่วยงานในเครือของ HSRI จัดตั้งขึ้นเพื่อโครงการหรือหน่วยงานพิเศษ ภายใต้กฎระเบียบของ HSRI หรือตามมติของนโยบายภาคบังคับเฉพาะ หน่วยงานเหล่านี้ตั้งขึ้นมาให้ปกครองตนเองได้อย่างอิสระ ภายในขอบเขตด้านกลยุทธ์ของ HSRI โดยอาจได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจาก HSRI และอาจได้รับสถานะอิสระในการได้รับเงินสนับสนุนเป็นของตนเองตามสัญญาที่จัดทำกับรัฐบาลหรือหน่วยงานอื่นๆ

HSRI ได้ให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานและมหาวิทยาลัยบางแห่งเพื่อความร่วมมือในการทำวิจัย ในโครงการที่สนใจร่วมกัน การทำวิจัยร่วมกันนี้ก่อให้เกิดการช่วยเหลือกันในด้านข้อมูลและความรู้ผ่านทางบุคลากรที่ใช้ร่วมกับ HSRI

HSRI ก่อตั้งมาได้ 6 ปีแล้ว ผู้อำนวยการของ HSRI ตระหนักว่า ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจ เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนไปของตลาด และความต้องการของประชาชนในการปฏิรูประบบสุขภาพ ดังนั้น ผู้อำนวยการจึงตัดสินใจให้ทีมที่ปรึกษาภายนอกทำการ "ตรวจสอบสภาพ" เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อค้นหาจุดที่องค์กรสามารถปรับปรุงได้เพื่อรองรับอนาคตใน 2 ถึง 3 ปีข้างหน้า

III. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำการปรับปรุงธุรกิจเป็นระยะๆ เพื่อให้สามารถแข่งขัน และพร้อมรับความท้าทายทางธุรกิจใหม่ๆ ได้ HSRI ก็เช่นเดียวกัน HSRI ตระหนักถึงความจำเป็นในการประเมินองค์กรในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดที่สามารถเสริมหรือปรับปรุงได้ในทันที

HSRI ต้องการที่ปรึกษาอิสระที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กรและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้ศึกษาในส่วนที่ HSRI สามารถปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการแข่งขันในงานด้านวิจัยสุขภาพ

HSRI ได้เลือก Foundation International Human Resources Development ซึ่งนำโดยศาสตราจารย์จ๊ะ ผู้ซึ่งมีชื่อเสียงและประสบการณ์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ให้เป็นผู้ทำการประเมินองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจโครงสร้างองค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจุดที่อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และภารกิจใหม่ของ HSRI ใน 3 ปีข้างหน้า

IV. วิธีดำเนินการและขอบเขตของงาน

1. วิธีดำเนินการ

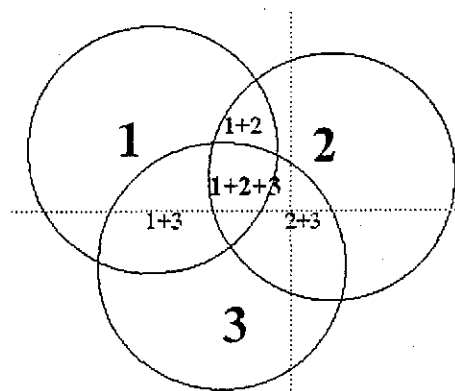
ทีมของ FIHRD ทำการประเมินโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการของ HSRI รวมถึงองค์กรในเครือและองค์กรที่เกี่ยวข้อง แบบตัวต่อตัว โดยการเลือกหน่วยงานและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับ HSRI ทำโดยเลือกจากกิจกรรม หรือสถานที่ตั้งเป็นหลัก เพื่อเป็นตัวแทนของเครือข่ายพันธมิตร สำหรับ HSRI เอง ได้มีการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการด้านการวิจัยทั้ง 7 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนหลัก รวมทั้งฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค และห้องสมุด

การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวกับเจ้าหน้าที่ของ HSRI ทำที่สำนักงานใหญ่ของ HSRI ส่วนการสัมภาษณ์หน่วยงานในเครือและสถาบันอื่นๆ ทีมของ FIHRD ไปที่สำนักงานหรือสถาบันที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดของตารางการสัมภาษณ์อยู่ใน **Appendix A** ส่วนรายละเอียดของแบบสอบถามอยู่ใน **Appendix B** โดยที่แบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็นหมวดใหญ่ๆ 5 หมวดดังนี้:

- วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
- โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กระบวนการจัดหาเงินทุนและขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน
- ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- การใช้เทคโนโลยี

ทฤษฎีและหลักการที่อยู่เบื้องหลังของวิธีการที่ FIHRD ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กรของ HSRI ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ แนวคิด 3 ห่วง ที่เป็นที่ยอมรับกัน ซึ่งเป็นการประเมินด้าน สิ่งแวดล้อม ความสามารถ และแรงจูงใจ

แนวคิด 3 ห่วง มององค์กรในสามส่วน ดังนี้:



i. สิ่งแวดล้อม – สิ่งสนับสนุนองค์กรในด้าน

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความยืดหยุ่นขององค์กร

- ขั้นตอนการทำงาน
- ความสามารถในการเพิ่มคุณค่าจากความรู้ที่ได้มา

ii. **ความสามารถ** – ที่มีความสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนที่สำคัญดังนี้:

- ความสามารถด้านการปฏิบัติงาน – ทักษะการทำงานที่ได้รับภายในองค์กร
- ความสามารถด้านองค์กร – ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น re-engineering Six sigma TQM และโครงสร้างองค์กร
- ความสามารถด้านภาวะผู้นำ – โดยเน้นความสำคัญที่ทักษะของคน วิสัยทัศน์ และการสร้างความไว้วางใจ
- ความสามารถด้านธุรกิจ – plugged วิญญาณของการทำธุรกิจในด้านการรับรู้และการเปิดรับความคิดใหม่ๆ โดยเร็ว ความสามารถในการนำความคิดไปปฏิบัติ และการลดความเสี่ยงและความผิดพลาดให้น้อยที่สุด
- ความสามารถด้านโลกาภิวัตน์ – มีความรู้ถึงทิศทางและการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก ค้นหาโอกาสเพื่อป้องกันสิ่งคุกคามที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

นอกจากนี้ ความสามารถด้านอื่นๆ ที่สำคัญต่อองค์กรแบบไทยๆ โดยรวม มีดังนี้:

- วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมีใจที่เปิดกว้าง
- วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์ที่ดี
- นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์
- การบริหารเวลา
- ความคิดเชิงบวก
- การทำงานเป็นทีม
- การจัดการองค์ความรู้
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การกระจายศูนย์แบบมีประสิทธิภาพ

iii. **แรงจูงใจ** – ผลักดันและก่อให้เกิดความสำเร็จด้านต้นทุนมนุษย์ในองค์กร

- วัฒนธรรมองค์กร
 - การประเมินผลงานแบบโปร่งใส
 - เน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม
 - สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - การมอบอำนาจ
 - ภาวะผู้นำในการบริหาร
- การมีส่วนร่วม
- งานที่ท้าทาย
- การทำงานเป็นทีม
- การเพิ่มพูนความรู้
- การให้รางวัลและการยกย่องพิเศษ
- การมีผลตอบแทนในรูปแบบที่สร้างสรรค์ เช่น โบนัส

2. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตที่ HSRI ได้ร้องขอให้ทำการศึกษา คือการให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน รวมถึง ทรัพยากรด้านสนับสนุน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับพันธมิตร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความพร้อมขององค์กรในการรับมือกับวิสัยทัศน์และภารกิจใหม่ที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างการสัมภาษณ์ ทีมของ FIHRD ได้เน้นการศึกษาตามวัตถุประสงค์และประเด็นหลักๆ ดังนี้:

1. วิสัยทัศน์และภารกิจ
 - ศึกษาและทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์ในปัจจุบันให้มากขึ้น รวมถึงศึกษาว่าองค์กรในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ และบทบาทที่เปลี่ยนไปของ HSRI มากแค่ไหน
2. โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - ประเมินและจัดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของ HSRI และเครือข่ายพันธมิตรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับบทบาทของ HSRI ในฐานะองค์กรที่บริหารและจัดการนโยบาย
 - ประเมินประสิทธิภาพของ HSRI ในฐานะผู้ประสานงานและผู้ดูแลด้านนโยบาย
3. ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน
 - ศึกษางบประมาณด้านวิจัย ขั้นตอนการขอเงินทุน การอนุมัติเงินทุน รวมถึงการจัดสรรและการใช้เงินทุน และประสิทธิภาพของขั้นตอนในการบริหารจัดการ
4. ขั้นตอนในการดำเนินงาน
 - ศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานในการนำเสนอสถานะของงานวิจัยในกลุ่ม HSRI และองค์กรในเครือ
5. การใช้เทคโนโลยี
 - ศึกษาเทคโนโลยีที่ใช้ในปัจจุบันใน HSRI และองค์กรในเครือ และศึกษาถึงกระบวนการและการทำงานที่สามารถปรับปรุงได้โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้

ในการศึกษา ทีมของ FIHR (โปรดดูใน **Appendix C**) ได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ และสถาบันตามรายชื่อต่อไปนี้:

a. HSRI (Health System Research Institute)

- Khun Kanchana Panurat (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – Health Promotion
- Khun Pensri Sanguansing (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – Health Governance
- Khun Pattarin (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ) - เทคโนโลยีสารสนเทศ
- Khun Uthumporn Mayaset (ฝ่ายห้องสมุด) – Health Network System
- Dr. Bundit Sornpaisarn (ผู้จัดการด้านการวิจัย) –
- Khun Sakul Sinchai (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – ระบบดูแลสุขภาพ
- Dr. Kasem Vetsuthanon (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – ข้อมูลด้านสุขภาพ
- Khun Somjai Pramanphol (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – ขั้นตอนการบริหารงานวิจัย
- Dr. Wiput Phoolcharoen (ผู้อำนวยการของ HSRI)

- Khun Kulthida Chanchaoen (ผู้จัดการด้านการวิจัย) – Health Information system

b. องค์กรในเครือของ HSRI

- Central Office for Health Care Information (CHI) (Dr. Suchart Soranasathaporn)
- Thailand Health Survey Office (THSO) (Dr. Yongyuth Chaipong)
- Hospital Accreditation Institute (HA) (Dr. Anuwat Suphachutikul)
- National Health System Reform (HSRO) (Dr. Ampol Jindawatana)

c. สถาบันที่เกี่ยวข้องกับ HSRI

- มหาวิทยาลัยขอนแก่น (Dr. Patara Sanchaisuriya)
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (Assoc.Prof. Pongthep Suthirawut)

V. ผลของการศึกษาและปัญหาที่พบ

รายละเอียดของผลของการศึกษาอยู่ในตารางใน Appendix C ผลของการศึกษาและปัญหาที่พบสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้:

1. วิสัยทัศน์และการกิจ

1.1 มุมมองของ HSRI

วิสัยทัศน์ดั้งเดิมคือการทำกิจกรรมด้านงานวิจัย ซึ่งในช่วง 3 ปีหลังได้เน้นมาที่การบริหารงานวิจัย คำตอบที่ได้จากผู้จัดการด้านการวิจัยของ HSRI คือ: "วิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการดูแลสุขภาพ" "การเน้นความสำคัญในการส่งเสริมการปฏิรูปการดูแลสุขภาพ" "การเน้นความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ด้านสุขภาพ" และ "การประสานงานด้านการบริหารงานวิจัย"

1.2 มุมมองของพันธมิตรและองค์กรในเครือ

พันธมิตรและองค์กรในเครือของ HSRI ส่วนใหญ่มอง HSRI เป็นหน่วยงานด้านบริหารจัดการที่สร้างขึ้นมาจากเฉพาะโครงการ เพื่อกำหนดและสนับสนุนโครงการ (โดยมีเงินทุนสนับสนุนก่อนแรก)

พวกเขามองตัวเองเป็นองค์กรที่เป็นอิสระและปกครองตนเองได้ และต้องการให้ HSRI สนับสนุนในด้านการบริหารเพื่อรับรองความอยู่รอดของพันธมิตรและองค์กรในเครือ

พันธมิตรและองค์กรในเครือสองสามรายมองตัวเองเหมือนสาขาของ HSRI ในท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่ประสานงานและทำงานด้านวิจัยสุขภาพเพื่อสร้างความรู้ด้านสุขภาพในท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ HSRI

1.3 ปัญหาที่พบ

- a. วิสัยทัศน์และการกิจมีความชัดเจน และแสดงถึงบทบาทในการให้ความสนับสนุน (บทบาทด้านบริหารจัดการ) มากกว่าบทบาทในการกำหนด ที่ผลักดันให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิรูปสุขภาพ
- b. วิสัยทัศน์และการกิจเป็นที่เข้าใจภายในองค์กร แต่ทิศทางและการนำมาปฏิบัติมีความแตกต่างและไม่ชัดเจน

วิสัยทัศน์และการกิจของ HSRI ที่แถลงไว้มีความชัดเจนทีเดียว ปัญหาอยู่ที่ความแตกต่างในการแปลความหมายของวิสัยทัศน์และการกิจ ภายใน HSRI และในพันธมิตรและองค์กรในเครือ

- c. การคาดหวังที่แตกต่างกันจากวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต่างกัน

HSRI มองว่าตนเองทำหน้าที่ในการให้นโยบาย แนวทางและเงินทุนตั้งต้นเพื่อให้พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายสามารถเริ่มต้นได้ พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายควรที่จะดูแลตัวเอง และมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรเอง ในขณะที่พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายต้องการให้ HSRI มีบทบาทสนับสนุนที่มากกว่านี้ในเรื่องการหาผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย การให้เงินทุนมากขึ้นเพื่อสนับสนุนให้งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงต้องการให้เน้นความสำคัญในกิจกรรมด้านการวิจัยเฉพาะท้องถิ่นมากกว่าการเน้นในระดับประเทศ เนื่องจากพันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายเป็นองค์กรหรือสถาบันที่อยู่ในท้องถิ่น นอกจากนี้ พวกเขาต้องการให้ HSRI เปลี่ยนจากองค์กรที่เน้นเฉพาะโครงการมาเป็นการเน้นด้านกลยุทธ์ รวมทั้งคัดเลือกและเน้นความสำคัญโครงการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

- d. ในความเป็นจริง คณะกรรมการของ HSRI เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของ HSRI ซึ่งยังทำให้ผู้บริหารของ HSRI และองค์กรในเครือข่ายที่จะเข้าใจถึงเหตุผลด้านกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลัง
- e. วิสัยทัศน์และภารกิจไม่ได้กำหนดขึ้นจากมุมมองด้านกลยุทธ์ของ HSRI หรือความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อการปฏิรูประบบสุขภาพ มันเป็นยุทธวิธีและเน้นกิจกรรมมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้เกิดผลกระทบที่น้อยกว่าที่รัฐบาลคาดหวัง
- f. วิสัยทัศน์และภารกิจมีความหมายที่กว้างมาก และขึ้นกับการตีความของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน
- g. วิสัยทัศน์และภารกิจถูกกำหนดขึ้นโดยไม่มีการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรภายนอกที่จำเป็น ซึ่งดูเหมือนจะเป็นลักษณะของการกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนแล้วดูว่ามีบุคลากรหรือพันธมิตรใดที่สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์นี้ได้
- h. องค์กรในเครือข่ายมองตัวเองว่าทำหน้าที่เช่นเดียวกับ HSRI (ในการประสานงานและบริหารพันธมิตร และแม้แต่จัดหาเงินทุนเพื่อสนับสนุนโครงการ) และมองว่า HSRI เป็นขั้นที่เพิ่มขึ้นมาอีกขั้นหนึ่ง คล้ายๆ กับคนกลาง และไม่แน่ใจว่า HSRI มีคุณค่าอะไรสำหรับพวกเขา

2. โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

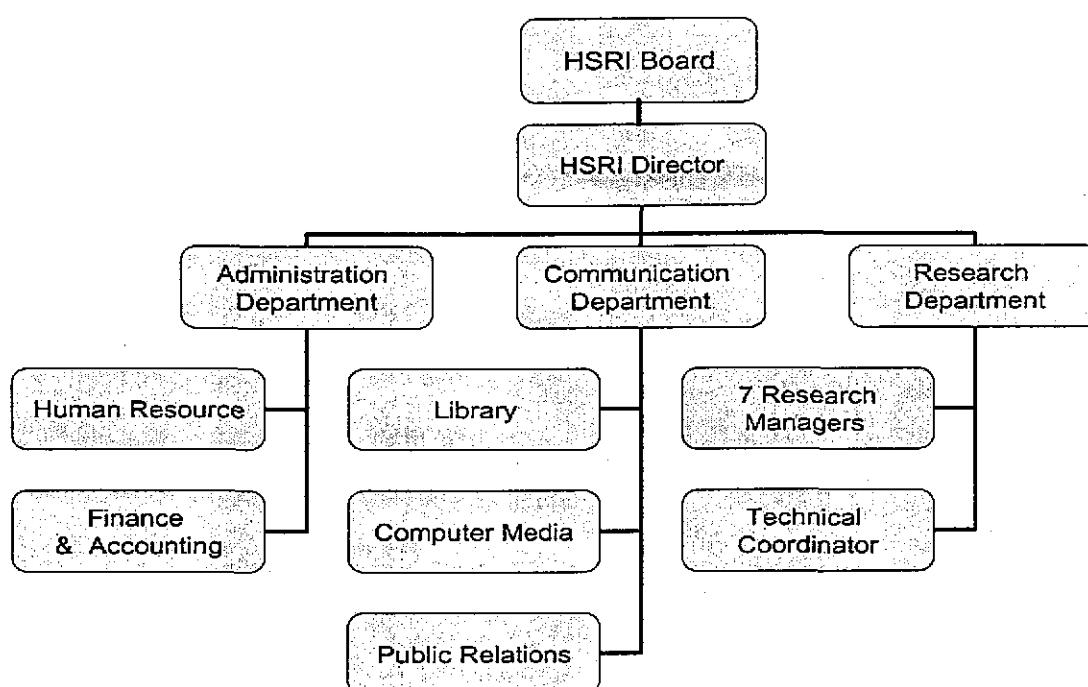
2.1 มุมมองของ HSRI

โครงสร้างองค์กรของ HSRI เป็นแบบราบมาก โดยมีระดับการบังคับบัญชาไม่เกิน 2 ชั้น บทบาทของเจ้าหน้าที่ดูเหมือนจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีผู้จัดการด้านการวิจัย 7 คนรายงานตรงต่อผู้อำนวยการ โดยแต่ละคนดูแลในส่วนของตน ในการประสานงานกับพันธมิตร องค์กรในเครือข่าย และนักวิจัยภายนอกเกี่ยวกับโครงการเป้าหมายเฉพาะส่วน และเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านเทคนิคจะรายงานตรงต่อผู้จัดการด้านการวิจัย

ผู้จัดการด้านการวิจัยทั้ง 7 คนจะประสานงานกันเองภายใน และกับส่วนงานภายนอก (นักวิจัยและองค์กรในเครือข่ายนอก) และยังรับผิดชอบในการกำหนดบุคลากรที่ต้องใช้ในการทำงานวิจัยภายใต้ขอบเขตงานของตัวเอง

ผู้จัดการด้านการวิจัยแต่ละคนจะบริหารความสัมพันธ์กับเครือข่ายของตนเองในการดำเนินงานวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่ทำโดยพันธมิตร องค์กรในเครือ นักวิจัยหรือผู้รับช่วงจากภายนอก (ขึ้นอยู่กับโครงการ) จำนวนของผู้รับช่วงจะขึ้นกับขนาดของโครงการ

ผู้จัดการด้านการวิจัยทุกคนสามารถเข้าถึงผู้อำนวยการของ HSRI ได้โดยตรงและรวดเร็ว เพื่อปรึกษาและขออนุมัติโครงการ รวมถึง ขั้นตอนการทำงานประมาณ (ดูแผนภูมิองค์กรด้านล่าง).



2.2 มุมมองของพันธมิตรและองค์กรในเครือ

พันธมิตรและองค์กรในเครือของ HSRI มีองค์กรที่ค่อนข้างคล้ายกัน นั่นคือ มีผู้อำนวยการหนึ่งคน และหน่วยงานด้านบริหารและวิจัย ยกเว้นแต่ว่า เครือข่ายพันธมิตรมีคณะกรรมการของตนเองซึ่งรายงานต่อคณะกรรมการของ HSRI

ผู้อำนวยการของพันธมิตรและองค์กรในเครือรายงานทางอ้อมต่อคณะกรรมการในองค์กร รูปแบบของสายบังคับบัญชาระหว่าง HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือไม่แข็งและเป็นแบบอ้อม ความสัมพันธ์กับ HSRI เป็นเรื่องการสนับสนุนเงินทุน เป็นโครงการๆ ไป ไม่ใช่เป็นแบบสายบังคับบัญชา

พันธมิตรและองค์กรในเครือบางแห่งมีองค์กรที่ชัดเจน ที่ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ที่ครอบคลุมเรื่องกิจกรรมด้านงานวิจัยสุขภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับช่วงงานวิจัย และ ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

มีความขาดแคลนบุคลากรด้านการวิจัยสุขภาพที่มีความสามารถภายในประเทศ พันธมิตรและองค์กรในเครือมีเครือข่ายของตนเองในการชักจูงบุคลากรของเขา โดยที่บางแห่งใช้ผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่นในการทำการวิจัย

พันธมิตรและองค์กรในเครือได้รับการจัดตั้งจากคณะรัฐมนตรี หรือตั้งขึ้นจากแนวทางของรัฐบาลที่ต้องการรับมือกับปัญหาเฉพาะ ดังนั้นเป้าหมายของพวกเขาก็ตรงประเด็นและมีความเฉพาะเจาะจงมาก ตัวอย่างเช่น NHSR เป็นหน่วยงานซึ่งมุ่งเน้นการผลักดันการปฏิรูปสุขภาพ พวกเขาทำงานกับหน่วยงานด้านอื่นๆ เช่น ด้านการศึกษา หน่วยงานด้านสังคมและหน่วยงานภาครัฐ ความสัมพันธ์แบบพันธมิตรที่พวกเขาสร้างกับหน่วยงานเหล่านี้ ขึ้นกับลักษณะของงาน เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และควรได้รับการนำมาใช้ภายใน HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือ

2.3 ปัญหาที่พบ

- a. ความสัมพันธ์แบบ “เครือข่าย” ของ HSRI และ พันธมิตรและองค์กรในเครือ โดยพื้นฐานแล้วมีความมั่นคง และแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้โดยอิสระ แต่ความสำเร็จที่แท้จริงของ “ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย” ไม่ใช่อยู่ว่าต่างคนต่างประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แต่อยู่ที่ความสำเร็จในองค์กรรวม ในกรณีนี้ เครือข่ายของ HSRI ควรปรับปรุงในเรื่องการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของความสัมพันธ์เครือข่ายของกันและกันให้ได้เต็มที่
- b. โครงสร้างองค์กรของ HSRI เป็นลักษณะที่ “ตั้งขึ้นเพื่อโครงการ” องค์กรจัดแบ่งเป็นหน่วยงานด้านการวิจัย 7 ส่วน โดยมีขอบเขตกว้างๆ ที่ผู้จัดการ 7 คนต้องดูแล เป็นการยากที่จะกำหนดทักษะที่ต้องการในการบริหารกลยุทธ์เหล่านี้ เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ความรู้ที่ต่างกันในแต่ละกลยุทธ์ที่กำหนดกว้างๆ เหล่านี้ นอกจากนี้ การประสานงานเรื่องการบริหารงานวิจัยมีความคล้ายคลึงกับการพัฒนาธุรกิจ ดังนั้นประสบการณ์ในการศึกษาความต้องการทางธุรกิจจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งเรื่องนี้ยิ่งยากสำหรับเจ้าหน้าที่ที่จะทำได้สำเร็จ โดยเฉพาะ เมื่อมีการขาดแคลนบุคลากรงานวิจัยที่มีคุณภาพที่จะช่วยผู้จัดการด้านการวิจัยในการจัดทำโครงการ
- c. องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อโครงการจะทำให้เกิดกิจกรรมที่ซ้อนทับกัน และมีความซ้ำซ้อน ถ้าไม่มีการบริหารและจัดการผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการที่ดี
- d. องค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อโครงการ เจ้าหน้าที่ต้องมีอาวุโสและมีทักษะในการสื่อสาร และจัดการ เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางของโครงการที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรและเครือข่ายความสัมพันธ์ โดยเฉพาะในภาครัฐ ต้องสามารถรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่รัฐเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผลของงานวิจัย ควรมีโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการที่มีอยู่มีทักษะเหล่านี้
- e. มีความแตกต่างของความคาดหวังระหว่าง HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือเกี่ยวกับการให้ความสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ในความเป็นจริง HSRI ไม่มีบุคลากรด้านการวิจัยเลย แต่พันธมิตรและองค์กรในเครือคาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือด้าน

บุคลากรจาก HSRI บ้าง ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม รวมถึงด้านอื่นๆ เช่นการจัดหาเงินทุน สำหรับโครงการ การช่วยให้พันธมิตรและองค์กรในเครือมีความมั่นคงขึ้นในเรื่อง ความอยู่รอด

- f. ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่พบทั้งใน HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือคือ การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเฉพาะทางในประเทศ บ่อยครั้งที่ผู้สนับสนุนโครงการ ต้องจัดหาบุคลากรเพื่อทำการวิจัยด้วย นอกจากนี้ สถาบันวิจัยอื่นๆ ก็จ้างขิงนักวิจัยสุขภาพเช่นเดียวกัน
- g. นอกจากนี้ มีปัญหาของการไม่มีคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประเมินผล การตอบแทน และตารางอาชีพ ที่ชัดเจน ใน HSRI และ พันธมิตรและองค์กรในเครือ

3. ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงิน (การใช้เงินทุน)

3.1 มุมมองของ HSRI

ตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว องค์กรเชิงหน้าที่ของ HSRI ขึ้นกับโครงการมาก ดังนั้น การจัดหางบประมาณและกระบวนการจัดหาเงินทุนจึงเป็นลักษณะตามโครงการ และตรงไปตรงมา

แหล่งเงินทุนหลักมาจากงบประมาณจากรัฐบาล (ค่อนข้างคงที่และคาดเดาได้) เงินทุนส่วนใหญ่มาจากแหล่งรองอื่นๆ เช่น หน่วยงานรัฐภายนอกและเอกชน องค์กรเอกชน และหน่วยงานอื่นๆ ที่สนับสนุนโครงการ

ขั้นตอนการจัดหางบประมาณของ HSRI เป็นแบบง่าย ๆ โดยในทุกต้นปีงบประมาณ HSRI จะจัดส่งงบประมาณที่รวมค่าใช้จ่ายโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไปให้ผู้อำนวยการ และจากนั้นไปยังคณะกรรมการเพื่ออนุมัติ จำนวนกิจกรรมที่ HSRI จะทำได้ในแต่ละปีขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ นอกจากนี้ ยังมีงบประมาณที่คงที่จากรัฐบาล (ซึ่งค่อนข้างจำกัด) บ่อยครั้งที่เดียว ที่ HSRI ต้องเลือกที่จะทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ หรือผู้สนับสนุนโครงการ เช่น WHO มูลนิธิทั้งในและนอกประเทศ NGO และกระทรวงอื่นๆ เพื่อขอเงินทุนเพิ่มเติม ซึ่งคิดแล้วมากกว่า 70% ของเงินทุนทั้งหมดของโครงการ

นโยบายและทิศทางจากรัฐบาล HSRI จัดลำดับความสำคัญของโครงการขึ้นอยู่กับผลกระทบที่มีต่อระบบสุขภาพ และปัญหาสุขภาพเร่งด่วนที่กดดันรัฐบาลและประเทศอยู่ในขณะนั้น



3.2 มุมมองของพันธมิตรและองค์กรในเครือ

พันธมิตรและองค์กรในเครือของ HSRI ส่วนใหญ่ได้รับงบประมาณลงทุนเบื้องต้นเป็นจำนวนไม่มากจาก HSRI ในช่วงต้น ส่วนในปัดอๆ ไป มักจะหาเงินทุนเพื่อสนับสนุนองค์กรเอง

สถาบันในเครืออาจได้รับงบประมาณด้านวิจัยจากมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในกิจกรรมด้านวิจัยสุขภาพ นอกจากนี้ ยังอาจได้รับความช่วยเหลือจาก HSRI เป็นโครงการๆ ไป พันธมิตรบางรายอาจต้องหันไปพึ่งพาท้องถิ่นเช่น NGO สำนักบัญชีกลาง (Accountancy Office) สำนักงานด้านสังคมสงเคราะห์ สำนักงานสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น (Social Welfare Office, Health Promotion Office) เพื่อให้ได้เงินทุนพอเพียงในการทำกิจกรรมด้านการวิจัยในหน่วยงานของตน

ไม่มีกระบวนการมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพของการใช้เงิน

3.3 ปัญหาที่พบ

- a. สิ่งที่ HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือ กังวลอย่างมากคือ การมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอที่จะทำการวิจัยสุขภาพตามแผนที่วางไว้
- b. มีบางครั้งที่รัฐบาลและหน่วยงานวิจัยให้ลำดับความสำคัญของงานวิจัยไม่ตรงกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงการไม่ได้รับการอนุมัติจากรัฐบาล
- c. ดูเหมือนขาดแรงสนับสนุนที่เข้มแข็งและมีอิทธิพลจากรัฐบาลในเรื่องที่ให้ความสำคัญกับ HSRI โดยดูจากเงินจำนวนเพียงเล็กน้อยที่รัฐบาลจัดสรรให้แก่ HSRI รวมถึงพันธมิตรและองค์กรในเครือ
- d. ในปัจจุบัน ยังไม่มีกฎหมายที่ใช้สนับสนุนและควบคุม การประเมินผลกระทบด้านสุขภาพส่วนใหญ่ ผลงานวิจัยสุขภาพถูกนำมาต่อรองกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปสุขภาพ

4. ประสิทธิภาพการทำงาน

4.1 มุมมองของ HSRI

ดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรเชิงหน้าที่ของ HSRI ขึ้นอยู่กับโครงการมาก และเนื่องจากวิสัยทัศน์ของ HSRI คือการบริหารนโยบาย กระบวนการทำงานจึงเป็นในลักษณะของการประสานงานและบริหาร

กระบวนการทำงานของ HSRI เน้นให้ความสำคัญที่การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ จัดหางบประมาณสำหรับโครงการ การประสานงานกับพันธมิตรและองค์กรในเครือ เพื่อจัดทำโครงการ

ในแต่ละปี HSRI จะเริ่มกระบวนการจัดทำโครงการ เช่น "การวิเคราะห์สถานการณ์" "การวางแผนงานวิจัย", "การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย" "การจัดสัมมนากลุ่มที่ศึกษา" "ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ" เป็นต้น เพื่อกำหนดโครงการที่สำคัญต่อส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ HSRI จะกำหนดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญจากส่วนท้องถิ่น และจัดให้สอดคล้องกับทิศทางในการปฏิรูปสุขภาพของรัฐบาล

หลังจากที่มีการกำหนดโครงการแล้ว ผู้จัดการด้านการวิจัยของ HSRI จะมีการปรึกษากันเอง และกับผู้อำนวยการ เพื่อกำหนดทิศทางของโครงการ รวมทั้ง บุคลากร เงินทุน และอื่นๆ ผู้จัดการด้านการวิจัยแต่ละคนมีนักวิจัยที่ตนเองชอบอยู่แล้ว จากนั้นจะจัดหาพันธมิตรและองค์กรในเครือที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดทำโครงการ

ผู้จัดการด้านการวิจัยจะพยายามติดตามการดำเนินงานและการประเมินโครงการมากเท่าที่จะทำได้ ซึ่งอาจทำได้ยาก เนื่องจากวิสัยทัศน์ของ HSRI คือการเป็นผู้บริหารโครงการ และพันธมิตรและองค์กรในเครือ รวมถึงผู้สนับสนุนโครงการ (ซึ่งอาจเป็นนักวิจัยและผู้สนับสนุนภายนอก) เป็นผู้เกี่ยวข้องในการทำวิจัยโดยตรง มีบางครั้ง ที่ผู้จัดการด้านงานวิจัยได้รับเฉพาะรายงานสถานะของโครงการในภาพรวม

ผลการวิจัยที่ต้องการเผยแพร่จะมีการจัดทำบนเว็บไซต์ของ HSRI มีการจัดพิมพ์เอกสารและแจกจ่ายไปยังหน่วยงานของรัฐในระดับท้องถิ่น สถาบันการศึกษา รวมถึง กระทรวงต่างๆ

4.2 มุมมองของพันธมิตรและองค์กรในเครือ

นอกจากการทำโครงการที่ริเริ่มโดย HSRI แล้ว พันธมิตรและองค์กรในเครือสามารถจัดทำโครงการกับผู้สนับสนุนโครงการท้องถิ่นได้ มีแนวทางปฏิบัติในการที่พันธมิตรและองค์กรในเครือจัดทำโครงการเพื่อยื่นเสนอต่อ HSRI

พันธมิตรและองค์กรในเครือชอบที่จะเน้นในกิจกรรมงานวิจัยในท้องถิ่นมากกว่า และชอบที่จะเลือกโครงการ ที่เป็นลักษณะเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบสูงมากกว่าโครงการที่เน้นกิจกรรม

พันธมิตรและองค์กรในเครือของ HSRI ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้ดำเนินงานในระดับท้องถิ่นและระดับชุมชน ในเรื่องกิจกรรมด้านการวิจัย รวมทั้งทำการประเมินกระบวนการวิจัย ซึ่งอาจไม่ใช่สิ่งที่ HSRI คาดหวัง

4.3 ปัญหาที่พบ

- a. เมื่อพูดถึงกระบวนการทำงาน ผู้จัดการส่วนใหญ่มีความเข้าใจเหมือนกันเกี่ยวกับขั้นตอนในการกำหนดโครงการที่เกิดในช่วงต้นปี และการ “เลือก” โครงการตามผลกระทบ แต่เมื่อคุ้ยลึกขึ้น พบว่ามีความคลาดเคลื่อนของการตีความของขั้นตอนการจัดทำโครงการ (ซึ่งขึ้นกับลักษณะของโครงการ เช่นบางคนอ้างถึงการวิเคราะห์ SWOT บางคนกลับไม่ได้พูดถึงในระหว่างการสนทนา) เราเชื่อว่ากระบวนการทำงานสามารถทำให้เป็นมาตรฐานได้ และนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์มากขึ้นทั้งใน HSRI และเครือข่ายพันธมิตร

- b. การกำหนดและการจัดลำดับความสำคัญของงานวิจัย ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถและระดับของความเชี่ยวชาญของทีมงาน และไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของตลาด หรือความเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และคู่แข่ง ขององค์กร
- c. พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายงานวิจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อส่วนท้องถิ่น (ในแนวตั้ง) มากกว่างานวิจัยเชิงกิจกรรมในระดับประเทศ ซึ่งอาจขัดแย้งกับแนวทางของ HSRI จากมุมมองในระดับประเทศ
- d. บางองค์กรในเครือข่ายของ HSRI มองตนเองเป็นผู้ที่ช่วยเหลือและประสานงานในระดับท้องถิ่น ซึ่งอาจทำให้มีมุมมองที่แตกต่างจาก HSRI ซึ่งมองในระดับประเทศ
- e. การประเมินประสิทธิภาพของการทำงานโดยเฉพาะเรื่องผลงานวิจัย ทำได้โดยยาก ในปัจจุบัน ไม่มีขั้นตอนและหลักในการบริหารงานวิจัยที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของงานวิจัย ในเรื่องของผลกระทบที่ได้รับและการใช้เงินทุน การนำผลของงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ก็วัดได้ยาก และขึ้นกับอยู่กับโครงการ และการตีความของหน่วยงานที่ประเมิน มีการประเมินประสิทธิภาพของการทำงานโดยรวมขึ้นอยู่กับขอบเขตและความคาดหวังที่กำหนดไว้ใน TOR ก่อนการจัดทำวิจัย

5. การใช้เทคโนโลยี

5.1 มุมมองของ HSRI

HSRI มีเครือข่ายเฉพาะที่ (LAN) ตั้งอยู่บนชั้น 5 ของสำนักงานใหญ่ที่ตึกของ Department of Public Health โดยมีการเชื่อมต่อไปยังตึกอื่นๆ โดยเส้นใยนำแสง

ศูนย์คอมพิวเตอร์ค่อนข้างเป็นแบบพื้นฐาน และประกอบด้วยเครื่องแม่ข่าย 7 เครื่อง สำหรับฐานข้อมูล เว็บบ์ไซต์ DSN และข้อมูลสำรองสำหรับเมลล์และฐานข้อมูล นอกจากนั้น ยังมีโปรแกรมเช่น Microsoft Office ฐานข้อมูลด้านสุขภาพและห้องสมุด UPS การสำรองข้อมูลบนเทป เป็นต้น

การใช้อินเทอร์เน็ตทำโดยผ่านบริการของ Internet (ประเทศไทย) ผ่านระบบ WAN ของ NECTEC เจ้าหน้าที่ของ HSRI ทุกคนมีรหัสอีเมล และมีผู้ใช้ประมาณ 30 คน รวมถึง HSRI และองค์กรในเครือ

การดูแลระบบ IT ของ HSRI มีน้อยเกินไป เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ที่ดูแลเครือข่าย IT เพียงคนเดียวที่ดูแลงานต่างๆ ทั้งหมดในศูนย์ รวมถึงการสำรองข้อมูลลงเทป ซึ่งทำสัปดาห์ละ 1 ครั้งในทุกวันศุกร์ เจ้าหน้าที่ IT มีเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถดูแลควบคุมระบบจากระยะไกลจากที่บ้าน เพื่อเฝ้าดูปริมาณการใช้งานของระบบภายในศูนย์ และเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ กรณีที่มีปัญหาเรื่องการเชื่อมต่อของวงจรเช่า (leased line) เจ้าหน้าที่ IT จะติดต่อกับบริษัท UCOM ถ้าเป็นปัญหาเรื่อง WAN ก็จะติดต่อกับ NECTEC ส่วนปัญหาที่เกี่ยวกับศูนย์ข้อมูล โดยส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่ IT จะต้องขอความช่วยเหลือจาก Department of Health เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ด้าน IT มากกว่า

มีเจ้าหน้าที่อีกคนที่ดูแลงานด้านการพัฒนาโปรแกรม การพัฒนาโปรแกรมได้ว่าจ้างให้บุคคลภายนอกเป็นคนทำทั้งหมด

ระบบที่น่าจะถือว่าประสบความสำเร็จที่ตั้งอยู่ที่ HSRI คือระบบห้องสมุดออนไลน์ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ โปรแกรมหลักที่ใช้ในห้องสมุดคือ ระบบจัดการข้อมูลในห้องสมุด (WINSIS) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ได้มาโดยไม่เสียเงินจาก UNESCO ซึ่งวิ่งอยู่บน SQL

ระบบห้องสมุดเป็นโปรแกรมที่ใช้ได้ดีทีเดียว และมีฟังก์ชันเหมือนกับของห้องสมุดทั่วไป เช่นการค้นหาจากบทคัดย่อ บทความหรือ บรรณานุกรม สามารถเผยแพร่บทความเกี่ยวกับงานวิจัย (รวมทั้ง การแปลบทความด้านงานวิจัย การสรุปผลงานวิจัย การให้ข้อมูลผลงานวิจัยของ HSRI และเครือข่ายพันธมิตร) รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังองค์การวิจัยด้านสุขภาพอื่นๆ เช่น WHO CMU KKU และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น ในเรื่องบทความด้านงานวิจัยสุขภาพ

โปรแกรมอื่นๆ เช่น WEBSIS (เพื่อเป็นฐานข้อมูลและลงทะเบียนคนที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บ) MyAdmin และ MySQL สำหรับการค้นหาและวิเคราะห์ และ ระบบห้องสมุด

ปัจจุบัน มีสมาชิกดาวน์โหลดข้อมูล และ/หรือ เข้ามาดูข้อมูลสุขภาพ ประมาณ 300 ครั้งต่อเดือน

5.2 มุมมองของพันธมิตรและเครือข่าย

พันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายด้านไอซีทีของ HSRI ในการให้ความช่วยเหลือด้าน IT ฐานข้อมูลงานวิจัยสามารถเรียกดูได้จากเว็บ บางส่วนจะอยู่ในรูปแบบของซีดีเพื่อใช้เผยแพร่

มีโครงการที่จะพูดคุยเรื่องการจัดทำระบบข้อมูลสุขภาพแห่งชาติ ในอนาคตอันใกล้

5.3 ปัญหาที่พบ

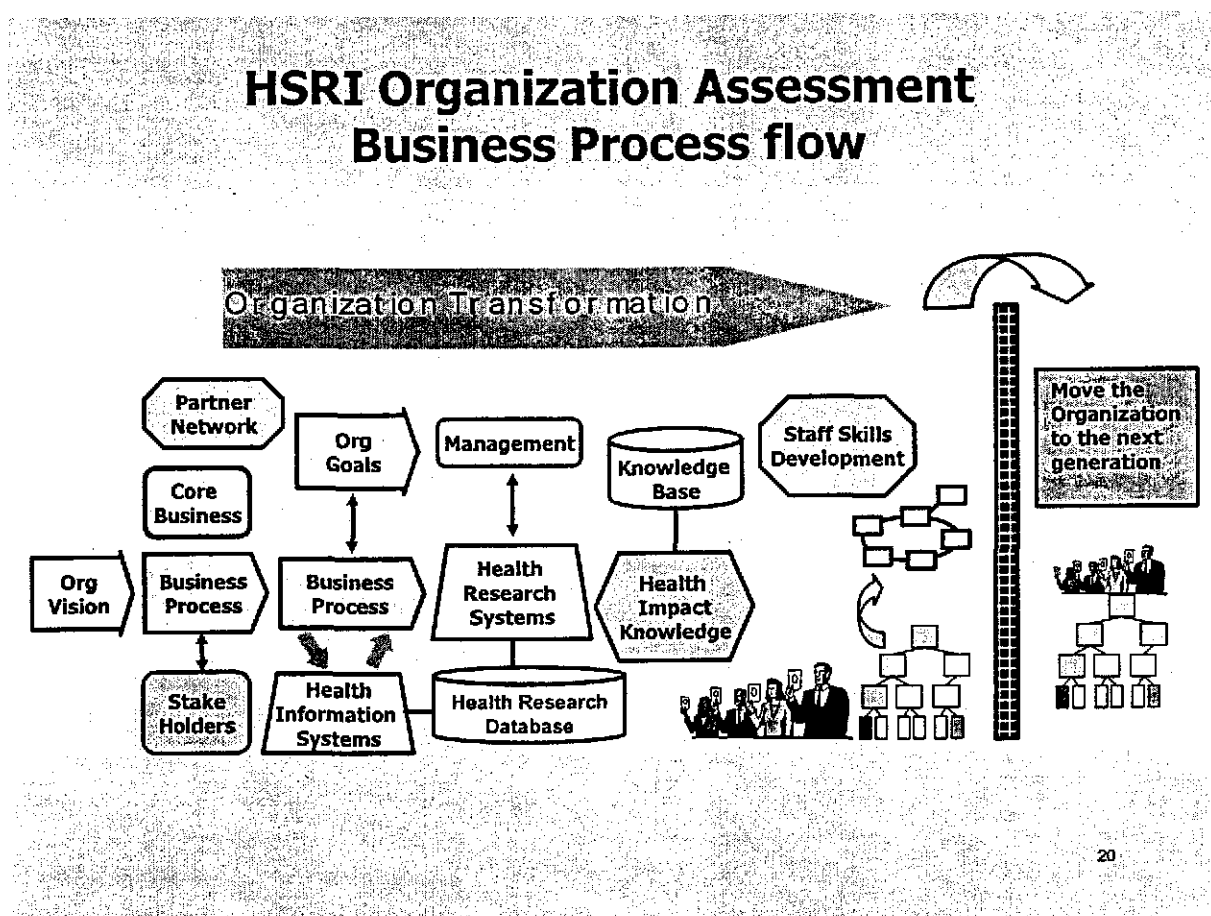
- a. การมีเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคและเครือข่าย และเจ้าหน้าที่ดูแลโปรแกรมอย่างละหนึ่งคน ทำหน้าที่ดูแลองค์กร HSRI รวมถึงพันธมิตรและองค์กรในเครือข่ายที่จะเสี่ยงเกินไป ถึงแม้ว่าจะมีบริการให้ความช่วยเหลืออีกระดับหนึ่งจากผู้ให้บริการ หรือจากกระทรวงก็ตาม
- b. การสร้างระบบสารสนเทศสุขภาพเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการทำให้ระบบสุขภาพในประเทศไทยประสบความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นงานที่ใหญ่มาก แม้จะทำโดยมีผู้เชี่ยวชาญพร้อม และในปัจจุบัน ระบบสนับสนุนในประเทศไทย ยังจัดว่าห่างไกลมากที่จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาสารสนเทศสุขภาพที่สมบูรณ์ได้
- c. ไม่มีเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย รวมทั้งยังไม่มีระบบคงคลังระบบการจัดตารางทำงาน และกระบวนการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ควรได้รับการปรับปรุง

- d. ไม่มีการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศระยะยาว IT ถูกผลักดันโดยโครงการและ
อิงตามกิจกรรม ไม่ได้มองในเชิงกลยุทธ์
- e. ไม่มีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานด้าน IT เพื่อวัดประสิทธิภาพและผลตอบ
แทนจากการลงทุน
- f. ควรปรับปรุงทักษะของบุคลากรด้าน IT เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
ของ HSRI
- g. จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล และการวางแผนระบบฐานข้อมูลที่ดี เพื่อรวบรวมฐาน
ข้อมูล และผลงานวิจัยจาก HSRI รวมถึงพันธมิตรและองค์กรในเครือทั้งหมดเพื่อ
เป็นจุดเริ่มต้นของระบบสุขภาพของประเทศ

VI. ข้อเสนอแนะ

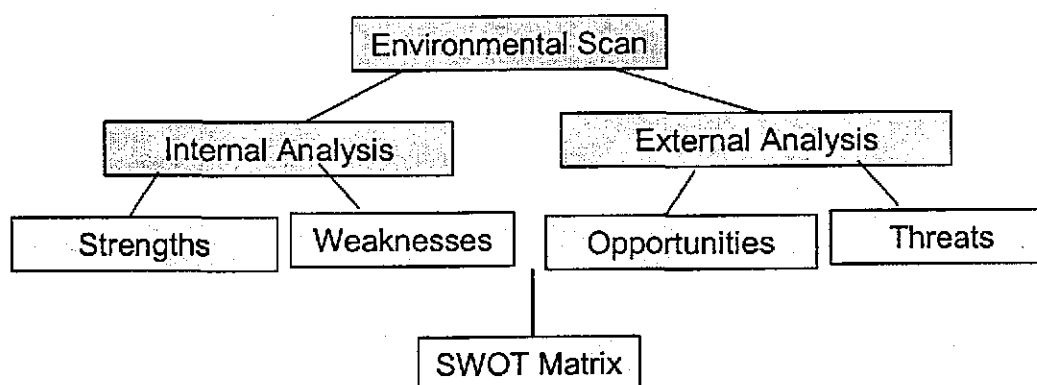
ในสภาพแวดล้อมขององค์กร HSRI ในปัจจุบัน โครงสร้างองค์กรโดยรวม ประสิทธิภาพของการทำงาน และการใช้ IT ดูเหมือนเพียงพอสำหรับองค์กรขนาดเล็ก โดยเฉพาะ ในกรณีที่ HSRI ต้องการดำรงบทบาทของหน่วยงานที่ดูแลและบริหารจัดการงานวิจัยสุขภาพเท่านั้น ทีมที่ปรึกษาเสนอให้ HSRI พิจารณาข้อเสนอแนะด้านล่าง โดยขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้บริหารของ HSRI ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เห็นว่าเหมาะสมเพื่อรองรับทิศทางในอนาคตของ HSRI

ข้อเสนอแนะนี้แบ่งเป็นหัวข้อตามวิธีการที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน ข้อเสนอแนะส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวเนื่องกัน ดังนั้นจึงควรดำเนินการไปพร้อมกันเพื่อให้ได้ผลสูงสุด ตัวอย่างเช่น HSRI จะไม่สามารถมุ่งให้ความสำคัญในการบริหารงานวิจัยเชิงกลยุทธ์เฉพาะเรื่องได้ ถ้าปราศจากคำบรรยายลักษณะงานที่ดีขึ้น หรือมีบุคลากรที่พร้อม รวมทั้งบุคลากรที่มีความสามารถ และไม่มีกระบวนการประเมินผลงานที่เหมาะสม



1. วิสัยทัศน์และการกิจ

- วิสัยทัศน์และการกิจดูเหมือนใช้ได้ แต่ครอบคลุมขอบเขตที่กว้างมากสำหรับองค์กรเล็กๆ เช่นนี้ HSRI ควรจัดลำดับความสำคัญ (เชิงกลยุทธ์) ของงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านสุขภาพของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น เชื้อ HIV ใช้หัตถการ แพทย์แผนโบราณ การควบคุมคุณภาพอาหาร เป็นต้น จะเป็นทิศทางของตลาดด้านสุขภาพที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จีน และไต้หวัน นอกจากนี้ HSRI ควรจัดประชุมกับรัฐบาลและผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพทุกปี เพื่อจัดโครงการเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับรัฐบาลและผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ เพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูปสุขภาพสูงสุด
- ใช้ดัชนีการประเมินผล (KPI) ในการวัดความต้องการและความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของ HSRI จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ต้องกำหนด วิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับบนสุดลงมา รวมถึง พันธมิตรและองค์กรในเครือ
- ใช้การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) ในการประเมิน จุดแข็งและโอกาสภายในองค์กร เพื่อจัดบุคลากรภายในและใช้ประโยชน์จากบุคลากรภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางของการให้บริการ รวมถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้



- ใช้หลักการและวิธีการที่ชัดเจนและวัดผลได้ ในการจัดทำเป้าหมายระยะสั้น (เชิงยุทธวิธี) และระยะยาว (เชิงกลยุทธ์) โดยโครงการระยะสั้นจะมีเป้าหมายในการทำให้เกิดผลกระทบและผลลัพธ์ทันที และโครงการระยะยาวจะเน้นให้ความสำคัญที่ปัญหาระดับประเทศ ซึ่งต้องการเวลา และอาจต้องใช้บุคลากรจากต่างประเทศเพื่อช่วยเหลือโครงการ

	Strengths	Weakness
Opportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies

กลยุทธ์ S-O : ติดตามโอกาสที่เหมาะสมกับจุดแข็งของ HSRI

กลยุทธ์ W-O : เอาชนะจุดอ่อนเพื่อสร้างโอกาส

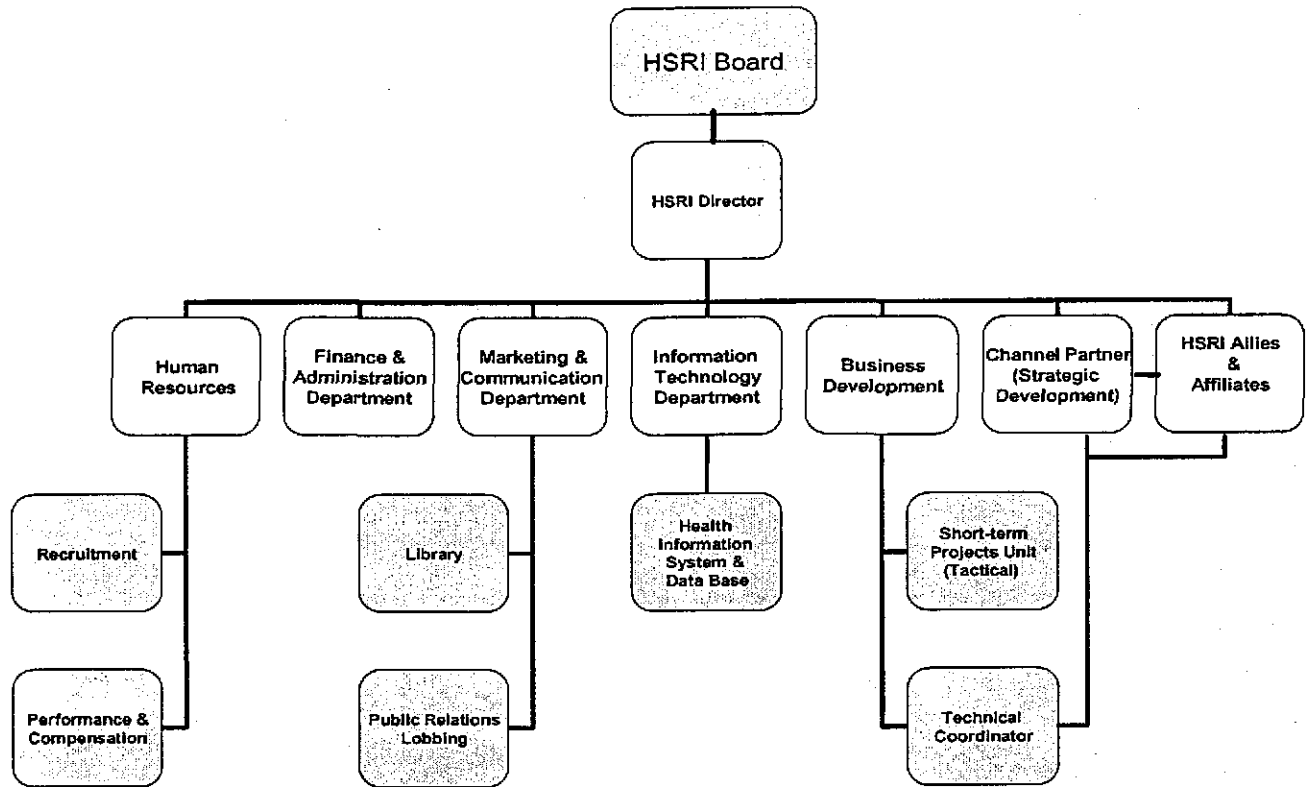
- ปรับองค์กรให้เป็นลักษณะองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่ จัดบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางระยะสั้น (เชิงยุทธวิธี) และระยะยาว (เชิงกลยุทธ์)
- ร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อกำหนดทักษะและประสิทธิภาพของบุคลากรใหม่เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ที่กำหนด

2. โครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- **รวมกิจกรรมของโครงการให้เข้ากับองค์กร "เชิงหน้าที่" โดยเน้นความสำคัญที่กลยุทธ์ระยะสั้น และระยะยาว**
 - โครงสร้างองค์กรของ HSRI (เชิงหน้าที่) ตามที่วาดไว้บนกระดานดูเหมือนจะเพียงพอ สำหรับองค์กรที่มีพนักงานประจำเพียง 25 คน อย่างไรก็ตาม ขอบเขตของมันดูเหมือนจะกว้างเกินไปสำหรับผู้จัดการด้านการวิจัย 7 คนที่จะทำความเข้าใจในเรื่องที่รับผิดชอบ เช่น แหล่งน้ำ อุตสาหกรรมด้านพลังงาน เกษตรกรรม เป็นต้น ซึ่งแต่ละเรื่องนี้อาจกลายเป็นหน่วยงานในตัวของมันเองได้
 - HSRI ควรปรับองค์กรให้เป็นองค์กรเชิงหน้าที่ (ตามที่ได้อธิบายในภาพด้านล่าง) ให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวได้ ตัวอย่างเช่น "ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ" อาจเป็นหน่วยงานเชิงยุทธวิธีที่เน้นความสำคัญในการกำหนดและจัดทำกิจกรรมเชิงโครงการแบบระยะสั้น เช่น การลดมลภาวะทางอากาศโดยการจำกัดให้รถบรรทุกสามารถวิ่งในเมืองได้ไม่เกิน 4 ชั่วโมงต่อวัน ส่วน "ฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตร" เน้นความสำคัญที่โครงการเชิงกลยุทธ์ เช่น งานวิจัยเรื่องโรคหอบ วัณโรคที่เกิดจากมลภาวะทางอากาศในเมือง เพื่อผลักดันการปฏิรูประบบขนส่งในการควบคุมรถยนต์เพื่อการสร้างเสริมสุขภาพ นอกจากนี้ ฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตรอาจกำหนดแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาพันธมิตร แบบระยะยาว สำหรับ HSRI ได้
 - * การริเริ่มในการปรับปรุงองค์กรเชิงหน้าที่ที่มีความสำคัญมาก และควรมีการจัดตั้งทีมงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ และประสิทธิภาพขององค์กร ให้สอดคล้อง

คล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ของ HSRI อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงควรเน้นให้ ความสำคัญที่ฟังก์ชันที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์มากที่สุด

- ความรวมฟังก์ชันที่ซ้ำ ผู้จัดการด้านการวิจัยของ HSRI และของพันธมิตรและ องค์กรในเครือข่ายเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประโยชน์ที่ได้จากทรัพยากร ความรู้ และประ สิทธิผลของงาน



Functional Organization Structure Sample

- การปรับปรุงองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
 - เพิ่มความเข้มแข็งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เน้นความสำคัญในการพัฒนาตนเองของพนักงาน การจัดการฝึกอบรม คำบรรยายลักษณะงาน ตารางอาชีพและผลงาน การจัดผลตอบแทนการทำงานเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งการตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้ องค์กร
 - ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลบุคลากรด้านงานวิจัยสุขภาพ (รวมถึงมหาวิทยาลัย องค์กรเอกชนและนักวิจัยในต่างประเทศ) ซึ่งควรรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนเพื่อใช้ในการอ้างอิงเมื่อต้องการบุคลากรด้านงานวิจัย ด้วย
 - ประสานงานกับบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก ในการจัดกิจกรรมการตลาดร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและขยายแหล่งบุคลากรด้านงานวิจัยในประเทศ

- ให้ความสำคัญกับการคัดสรรพนักงานใหม่ หรือฝึกอบรมพนักงานที่มีอยู่ ให้มีทักษะด้านการพัฒนาธุรกิจ การบริหารงานวิจัย การพัฒนาสังคม และรูปแบบของการทำธุรกิจ เป็นต้น
- * จัดทำตารางการพัฒนอาชีวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และโครงสร้างองค์กรเชิงหน้าที่ของ HSRI การกำหนดค่าบรรยายลักษณะงาน และความคาดหวังจากผลการทำงาน รวมถึงหลักในการให้ผลตอบแทนและเลื่อนตำแหน่ง ที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ HSRI ถ้า HSRI ได้สนใจที่จะปรับองค์กรเป็นแบบเชิงหน้าที่ตามที่ได้กล่าวไว้ในข้อเสนอแนะนี้ (โปรดดูตัวอย่างตารางอาชีพใน Appendix) HSRI ควรจัดตั้งทีมทำงานเพื่อศึกษาเกี่ยวกับ ขีดความสามารถ การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน และระบบการสร้างแรงจูงใจ (การจัดทำตารางอาชีพ) เพื่อพัฒนาให้ HSRI เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ให้ความสำคัญต่อการคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพ ที่มีทักษะความรู้ที่เหมาะสม (ตามที่กำหนดไว้ในตารางงาน) สำหรับฝ่ายงานใหม่ที่เกิดขึ้น
- จัดหาเครื่องมือและการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำงานร่วมกับฝ่ายช่องทางพันธมิตรอย่างใกล้ชิด เพื่อจัดหาบุคลากรด้านงานวิจัย หรือจัดกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านงานวิจัย
- การปรับปรุงฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - การมีช่างเทคนิคและเครือข่ายเพียง 1 คน สำหรับดูแลระบบโครงสร้างพื้นฐาน IT ทั้งหมดให้กับ HSRI รวมถึงพันธมิตรและองค์กรในเครือ ไม่เพียงพอและเสี่ยงเกินไป HSRI ควรปรับปรุงฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการทำงานและความคุ้มครองข้อมูล และระบบสารสนเทศ รวมถึงผลงานวิจัยของ HSRI และเครือข่ายพันธมิตร
 - เราเสนอให้ HSRI ปรับปรุงหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ให้รวมถึงการพัฒนาศูนย์ให้เป็นศูนย์กลางที่รวบรวมข้อมูลของงานวิจัยสุขภาพ (ศูนย์ข้อมูลวิจัยสุขภาพรวม) เพื่อให้บุคคลทั่วไปเข้าถึงเอกสารงานวิจัยสุขภาพ สถานภาพของงานวิจัย ผลวิจัย การใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย และ URL ที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานวิจัยสุขภาพของต่างประเทศ เป็นต้น
 - จัดระบบเพื่อให้ผู้จัดการด้านงานวิจัย สถาบันวิจัย และเครือข่ายพันธมิตรสามารถเข้าถึงข้อมูลงานวิจัยสุขภาพได้จากทางไกล
 - ร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยสุขภาพอื่นๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ในความพยายามที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศของผลงานวิจัยหรือฐานข้อมูลงานวิจัยแบบแบ่งตามเขต

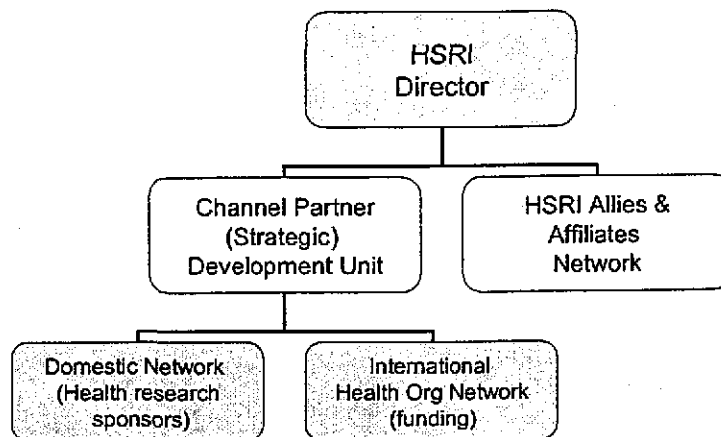
หรือแบบรวมศูนย์ เพื่อติดตามและเชื่อมโยงกิจกรรมงานวิจัยและผลงานวิจัยจากงานวิจัยภายในและภายนอกประเทศ

- **จัดตั้งฝ่ายช่องทางพันธมิตร (การพัฒนาเชิงกลยุทธ์)**
 - ฝ่ายช่องทางพันธมิตร ทำหน้าที่เหมือนช่องทางการขาย โดยทำหน้าที่ในการหาพันธมิตรงานวิจัยสุขภาพ เพื่อจัดหาตลาด เงินทุน ผู้สนับสนุนโครงการ นักทรงค์การปฏิรูปนโยบาย และสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายที่มั่นคง เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวของ HSRI
 - ฝ่ายช่องทางพันธมิตรควรรับผิดชอบในการจัดทำกฎระเบียบและกติกาเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายเพื่อดึงดูดให้พันธมิตรด้านงานวิจัยสุขภาพให้เข้ามาร่วมงานกับ HSRI มากขึ้น รวมถึงการใช้ประโยชน์งานวิจัยสุขภาพ การตลาด และการส่งเสริมงานวิจัยสุขภาพ เพื่อการปฏิรูปสุขภาพในประเทศ
 - ถ้าต้องการ ฝ่ายงานนี้ควรจัดทำแผนการคิดค่าตอบแทน (คอมมิชชั่น) สำหรับพันธมิตรที่ชักนำให้ผู้สนับสนุนโครงการทั้งภายในและภายนอกประเทศช่วยเหลือด้านเงินทุนสำหรับโครงการที่มีอยู่หรือโครงการใหม่
 - ฝ่ายงานนี้ควรทำงานอย่างใกล้ชิดกับพันธมิตรเพื่อป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งประสานงานและช่วยเหลือพันธมิตร ในการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย และการเสนอผลกระทบของผลงานวิจัยเพื่อผลักดันให้เกิดนโยบายและการปฏิรูประบบสุขภาพ
 - ฝ่ายงานนี้ควรทำหน้าที่ในการจัดหาตลาดงานวิจัยสำหรับ HSRI หรือพันธมิตร
 - ทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทด้านงานวิจัยสุขภาพ (รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านผลกระทบและการพัฒนาสังคม) ที่สามารถเรียกใช้ได้ในการทำงานวิจัย
 - จัดทำกลยุทธ์เพื่อให้ความสำคัญกับการจัดทำข้อเสนอโครงการที่เสนอประโยชน์ที่สอดคล้องกับแผนการปฏิรูปสุขภาพของรัฐบาลเพื่อให้ HSRI และพันธมิตรและองค์กรในเครือ ได้รับงบประมาณและความช่วยเหลือที่มากขึ้นสำหรับการทำวิจัยที่มีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิรูปสุขภาพของประเทศ (เช่นโรคไข้หวัดนก HIV และผลกระทบของการวิจัย เป็นต้น)
- **ปรับโครงสร้างของฝ่ายประชาสัมพันธ์เพื่อเน้นงานด้านการตลาด งานส่งเสริม และงานรณรงค์**
 - ฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรมีบทบาทในเชิงรุกในการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานสุขภาพ กระทรวง และรัฐบาลเพื่อส่งเสริมและประชาสัมพันธ์สถานภาพของผลงานวิจัย รวมถึงการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย และการปรับปรุงการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสุขภาพในส่วนท้องถิ่นและในจังหวัด

- ทำงานร่วมกับฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายช่องทางพันธมิตร และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างใกล้ชิด ในการสร้างเสริมกิจกรรมด้านงานวิจัย ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ผลงานและผลกระทบของงานวิจัยสู่สุขภาพ
- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ ในการวางแผนเพื่อใช้ผลของงานวิจัยให้ได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อองค์กรให้หน่วยงานรัฐบาลเปลี่ยนแปลงนโยบายให้มีผลกระทบต่อบริการสุขภาพของประชาชน
- ทำงานร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาฐานความรู้ของแนวโน้มของงานวิจัยสุขภาพทั่วโลก รวมทั้งส่งเสริมงานวิจัยสุขภาพเฉพาะทางของประเทศไทย ไปยังตลาดโลก

3. ขั้นตอนการดำเนินการด้านการเงิน

- การจัดสรรเงินทุนควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว (กลยุทธ์ใหม่) ตามที่อธิบายในรายงานนี้ เงินทุนสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้นควรได้รับผลตอบแทนจากผลงานวิจัยในทันทีและรวดเร็ว เงินทุนสำหรับกลยุทธ์ระยะยาวจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนช้ากว่า เนื่องจากขนาด ความซับซ้อน และลำดับความสำคัญของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนใหญ่
- HSRI ควรสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานวิจัยสุขภาพที่สำคัญในประเทศ เพื่อจัดตั้งเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ ในการให้ความสนับสนุนเงินทุน บุคลากร รวมทั้งผลที่มีต่อการปฏิรูปสุขภาพต่อกิจกรรมระยะยาวเหล่านี้ สำหรับโครงการเชิงกลยุทธ์ทั่วประเทศ



- ดำเนินการหาแหล่งเงินทุนเพื่องานวิจัยสุขภาพในประเทศจากทั้งภาครัฐและเอกชนจากหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศ
- ฝ่ายพัฒนาช่องทางพันธมิตร (เชิงกลยุทธ์) ควรทำงานร่วมกับเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อกำหนดโครงการงานวิจัยสุขภาพ ที่มีผลกระทบต่อประเทศ และขยายผลไปยังประเทศอื่นๆ เพื่อดึงดูดเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ

4. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

- HSRI ควรใช้วิธีการในรูปแบบเดียวกับ “กระบวนการดำเนินธุรกิจ” (ดูตัวอย่างของวิธีการด้านล่าง) เพื่อ
 - a. จัดทำขั้นตอนการไหลของข้อมูล (หรือขั้นตอนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ) เพื่อจัดทำกระบวนการทำงานตั้งแต่การจัดทำโครงการ ถึงขั้นตอนการออก TOR การเลือกหรือจัดสรรโครงการเพื่อกิจกรรมงานวิจัย
 - b. จากขั้นตอนด้านธุรกิจที่จัดทำ ให้กำหนดจุดที่มีกระบวนการตัดสินใจหลักๆ
 - c. จัดทำระดับของการทำงานหรืออำนาจของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการสำหรับการตัดสินใจ ในจุดที่มีกระบวนการตัดสินใจหลักๆ
 - d. จัดทำแม่แบบของกระบวนการที่เหมือนกัน (มาตรฐาน) จากกระบวนการทางธุรกิจที่มีกระบวนการ “เหมือน” หรือ “ซ้ำซ้อน” กัน และแทนที่กระบวนการที่เหมือนกันเหล่านี้ด้วยแม่แบบของกระบวนการมาตรฐาน
 - e. จัดทำแม่แบบของเอกสารเพื่อจัดทำเอกสารกิจกรรมในกระบวนการทำงานจากแผนภาพขั้นตอนการทำงาน
 - f. จัดทำการวัดกระบวนการ (ผลการดำเนินงาน) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน
 - g. * **การจัดทำกระบวนการทางธุรกิจ (การดำเนินงาน) และการจัดทำมาตรฐาน เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรของ HSRI และพันธมิตร และควรมีกู้กลุ่มทำงานเพื่อจัดทำกระบวนการนี้**
- ใช้วิธีแบบ “กระบวนการดำเนินธุรกิจ” เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความเป็นมาตรฐานให้แก่ขั้นตอนการทำงานใน HSRI และพันธมิตรรวมถึงองค์กรในเครือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการลงทุน
- จัดกระบวนการทำงานร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็น “มาตรฐาน” ให้เป็นอัตโนมัติและสามารถเข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต
- จัดกระบวนการทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติที่จำเป็นในการดำเนินการและบริหาร กระบวนการทำงาน

5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ควรขยายฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันให้รองรับการเป็นศูนย์กลางของเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกิจกรรมและผลของงานวิจัยที่จัดทำโดย HSRI และเครือ

ข่าย เช่น พัฒนาและดูแลฐานข้อมูลระบบสุขภาพของประเทศ เชื่อมโยงองค์กรในเครือ รวมทั้งสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งหมดผ่านเครือข่ายภายใน เชื่อมต่อกับกระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและพันธมิตรงานวิจัยสุขภาพจากต่างประเทศ เป็นต้น

- จัดกระบวนการงานวิจัยให้สอดคล้องกับกระบวนการของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์ข้อมูลและห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดกระบวนการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกัน เพื่อใช้ระบบทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้ทุกๆ คนสามารถเข้าถึงระบบได้
- พัฒนาระบบเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเก็บข้อมูลผลงานและการวิเคราะห์งานวิจัย
- ต้องจัดทำแผนแม่บทด้าน IT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้าน IT รวมถึงความต้องการในการดำเนินงาน ทรัพยากรด้าน IT และวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ **แผนแม่บทด้าน IT มีความจำเป็นในการรองรับกิจกรรมงานวิจัยสุขภาพของ HSRI มาก และควรมีการทบทวนทุกสองปี เพื่อปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในแวดวงงานวิจัยสุขภาพ HSRI ควรจัดตั้งกลุ่มทำงานเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้าน IT นี้*
- จัดทำขั้นตอนการทำงานด้าน IT เพื่อจำกัดความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่มีแผนสำรองที่เป็นแบบแผนสำหรับศูนย์ข้อมูล ข้อมูล โปรแกรม เครื่องมือและการล้มเหลวของศูนย์ข้อมูล สำหรับการทำงานประจำวัน และเพื่อป้องกันเหตุการณ์วิกฤติ
- กำหนดแผนบุคลากรด้าน IT และแผนปฏิบัติงานสำรองเพื่อจำกัดความเสี่ยงที่เกิดจากการมีเจ้าหน้าที่ประจำเพื่อดูแลเครือข่าย 1 คน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ดูแลโปรแกรมเพียง 1 คน
- ศึกษาวิธีการที่จะใช้ IT เพื่อเป็นช่องทางและสื่อในการให้ความรู้ และพัฒนาให้คนไทยมีความเข้าใจกิจกรรมงานวิจัยสุขภาพ และข้อมูลสุขภาพ ในประเทศ ให้มากขึ้น

APPENDIX A

HSRI ORGANIZATION ASSESSMENT DEPARTMENTAL INTERVIEW SCHEDULE

Date	Time	Interviewees	Position	Staff	Status
24 Jun 04	9:00 - 12:00	Khun Kanchana Panurat	Research Manager (Health Impact Assessment)	Thamasak, Joseph, Ping, Meng, Ae	Complete
25 Jun 04	9:00 - 13:00	Khun Pensri Sa-nguansing	Research Manager (Health Governance)	Thamasak, Ping, Ruk	Complete
		Dr. Bundit Sornpaisarn	Research Manager (Research and Service)	Joseph, Ae, Mam	Complete
		Khun Pattarin Sangboot	IT personnel	Thamasak, Joseph, Ping, Ae, Mam, Ruk	Complete
		Khun Utumporn Mayaset	Library	Thamasak, Joseph, Ping, Ae, Mam, Ruk	Complete
30 Jun 04	13:00 - 15:00	Khun Sakul Sinchai	Research Manager (Health System)	Joseph, Thamasak, Ae	Complete
1 Jul 04	9:00 - 12:00	Dr. Pongthep Suthirawut	Director, HSRI in Songkhla	Dr. Chira, Pirunya, Mam, Ping	Complete
2 Jul 04	9:00 - 11:00	Dr. Kasem Wetsuthanon	Research Manager (Health Information)	Joseph, Thamasak, Mam, Ae, Ruk	Complete
	10:00 - 13:00	Dr. Ampol Chindawattana	Director, HSRO	Joseph, Thamasak, Mam, Ae, Ruk	Complete
5 Jul 04	15:00 - 17:00	Khun Somjai Pramanpol	Research Manager (Research System)	Joseph, Thamasak, Mam, Ae	Complete
9 Jul 04	15:00 - 17:00	Dr. Wiput Phoolcharoen	Director, HSRI	Thamasak, Joseph, Ae, Ruk	Complete
12 Jul 04	9:00 - 12:00	Dr. Suchart Soranasathaporn	Central Office for Healthcare Information (CHI)	Thamasak, Ruk	Complete
	11:00 - 12:30	Dr. Yongyuth Chalpong	Thailand Health Survey Office (THSO)	Joseph, Ae, Ping	Postponed
13 Jul 04	13:00 - 15:00	Dr. Anuwat Supachutikhun	Hospital Accreditation Institute (HA)	Joseph, Ae, Ruk	Complete
	16:00 - 17:30	Khun Kulthida Jancharoen	Research Manager (Consumer Protection)	Joseph, Ae, Ping, Ruk	Complete
16 Jul 04	9:00 - 12:00	Assoc. Prof. Pattara Sanchaisurly	Director, HSRI in Khonkaen	Thamasak, Ae, Ping	Complete
21 Jul 04	14:00 - 15:30	Dr. Yongyuth Chalpong	Thailand Health Survey Office (THSO)	Ae, Ruk	Cancel

Organization Assessment "Learning Forum" Participants

Name	List of participants		8/4/2004	8/9/2004	8/17/2004	8/21/2004	9/10/2004	Total attendances
	Organization	Learning Forum 1-5 (Aug 4-Sept 10)						
Ms. Kanchana Panurach	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Kulthida Wattana	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Kaewta Wisawabamrungchai	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Nipaporn Srinarongsuk	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Rongnart Chupichai	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Sawat Suksamran	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Supavadee Nucharin	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Uthumporn Mayaset	HSRI		*	*	*	*	*	5
Ms. Thanyaporn Boonsan	HSRI			*	*	*	*	4
Ms. Vijitra Romsong	HSRI			*	*	*	*	4
Ms. Sakul Sinchal	HSRI		*	*	*	*		4
Ms. Somjai Pramanpol	HSRI		*	*	*	*		4
Dr. Kasem Wetsuthanon	HSRI		*		*	*	*	4
Dr. Surajit Soonthorntham	HSRO		*	*	*	*		4
Asst. Prof. Dr. Sunantha Osiri	Health Research Management Center (Eas		*	*	*	*		4
Ms. Kwanruen Thongwichai	HSRI				*	*	*	3
Ms. Chattip Pantatik	HSRI				*	*	*	3
Ms. Pensri Sa-nguansing	HSRI		*			*	*	3

Mr. Pattarin Sangbut	HSRI		*	*			*			3
Ms. Wannarat Kaewmongkol	HSRI			*	*			*		3
Dr. Anuwat Supachutikul	HA		*				*	*		3
Dr. Apirak Palawatwichai	HSRI's network		*	*	*			*		3
Prof. Dr. Playtat Tassanawiwat	HSRI's network		*	*	*			*		3
Ms. Suranee Pipatprotkamol	HSRO		*			*				2
Dr. Bundit Sornpaisarn	HSRI		*	*	*					2
Dr. Wiput Poolcharoen	HSRI						*	*	*	2
Dr. Suchart Saranasataporn	CHI		*				*			2
Dr. Savitree maoleekulpairate	HSRI's network					*	*	*		2
Assoc. Prof. Dr. Saowakon Ratanavijits	PSYRIC		*	*	*					2
Ms. Kocharat Kanthaprayote	HSRI							*		1
Ms. Kulthida Jancharoen	HSRI						*	*		1
Ms. Pitiporn Jantat Na Ayuthaya	HSRO					*				1
Ms. Wanita Boonchum	HSRI							*		1
Dr. Pattara Sanchaisuriya	HSRI (Khon Kaen)						*			1
Dr. Ampol Jindawattana	HSRO		*							1
Asst Pongthep Suthirawut	HSRI (Songkhla)						*	*		1
Mr. Sanchai Sutipanviharn	HSRI's network					*				1
Dr. Watchara Rewpaibul	HSRI's network		*							1
Ms. Kannika Bunternngjit	HSRO									0
Ms. Nirachara Atsavateerakul	HSRO									0

[illegible]

APPENDIX B

Organization Transformation Questionnaire For HSRI

June 2004

Please provide copies of the following information if available:

I. ORGANIZATION - Information

- a. Organization Chart
 - Functional organization structure
 - Job descriptions
 - Performance matrix
 - Career development matrix
- b. IT Technology Network and Communication Configuration
 - Physical and Logical configuration
 - Data Center layout

II. QUESTIONNAIRE (Interview)

A. Organization Assessment

VISION, MISSIONS

Please provide the following information for your Organization and or Departments within the scope of the study:

1. Describe the vision of the organization
2. Describe the mission of the organization
3. Describe this year's goals and objectives of your organization / department to meet the Organization's vision and mission
4. Describe goals and objectives for the organization in the next two years

ORGANIZATION STRUCTURE

1. Describe existing organization structure (refer to organization chart if possible)
2. Describe existing function structure: goals, and roles and responsibilities of each units / departments in supporting the organization's vision and mission
3. Describe existing policy making process, and how policy are being carried out within your organization, HSRI and the partners network
4. Identify mechanism on monitoring and tracking policies within your organization, HSRI and the partners network
5. Identify measures to monitor and track research projects and activities being done in your organization, or joint research and activities with partner network of HSRI.
6. Identify external contracts or joint projects within HSRI, or with partner network of HSRI or independent research entities to supporting units/ department goals and objectives
7. Identify future organization (plan) structure to enhance efficiencies and productivity of the organization

FINANCIAL PROCESS ASSESSMENT

1. Describe percentage of operation cost spread within the organization. For example percentage of the budget for policy and administration unit, percentage of the budget for human resources development, for research units, for technology support and development etc.
2. Identify source of funds for research project (foundations in-country and outside of the country)
3. Identify the government funding budgeting process for HSRI and its partner network to obtain funding for research and policy making activities
4. Identify funds allocation process and criteria to allocate funds to projects within HSRI and with its partners of network
5. Identify tools that monitor, document and track funds budgeting process, and use of funds
6. Describe how the organization measures effective use of research funds
7. Describe 3-year budget plan for the organization (this year and the next two year)

OPERATION PROCESS & OPERATION PERFORMANCE ASSESSMENT

1. Describe current operational environment and effectiveness of operation support in your organization
2. Describe current operation capability of your organization
3. Describe current operation process and procedures to supporting the goals of your organization
4. Identify organization plan and budget for human resources development in your organization
5. Describe job performance evaluation in your organization.
6. Identify external or contracting resources in your organization to implement projects to support organization goals

TECHNOLOGY ENVIRONMENT ASSESSMENT

1. Describe current technology environment in your organization
 - a. Hardware and System software environment
 - b. IT Facility (data center) environment
 - c. Network & Communication environment
 - d. Application development environment
 - e. IT resources support environment
 - f. Vendor support environment
2. Identify potential productivity and efficiencies issues that can be addressed by technology

APPENDIX C

HSRI ORGANIZATION ASSESSMENT INTERVIEW, LEARNING FORUM FINDINGS MATRIX

HSRI ORGANIZATION ASSESSMENT – DEPARTMENTAL FINDINGS

Interviewed with the following institutes

1. HSRI

- Khun Kanchana Panurat (RM)
- Khun Pensri Sanguansing (RM)
- Khun Pattarin (IT Dept)
- Khun Uthumporn Mayaset (Library Department)
- Dr. Bundit Sornpaisarn (RM)
- Khun Sakul Sinchai (RM)
- Dr. Kasem Vetsuthanon (RM)
- Khun Somjai Pramanphol (RM)
- Dr. Wiput Phoolcharoen (Director)
- Khun Kulthida Chanchaen (RM)

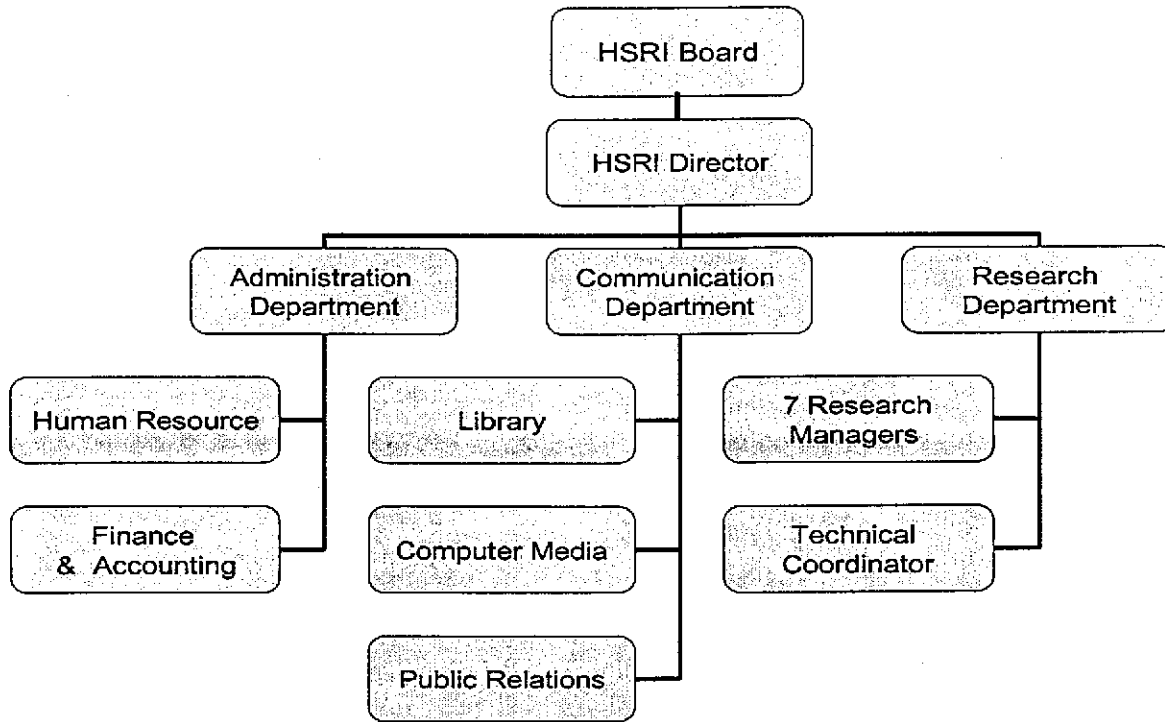
2. HSRI Affiliates

- Central Office for Health Care Information (CHI) (Dr. Suchart Soranasathaporn)
- Thailand Health Survey Office (THSO) (Dr. Yongyuth Chaipong)
- Hospital Accreditation Institute (HA) (Dr. Anuwat Suphachutikul)
- National Health System Reform (HSRO) (Dr. Ampol Jindawatana)

3. HSRI Related Institutes

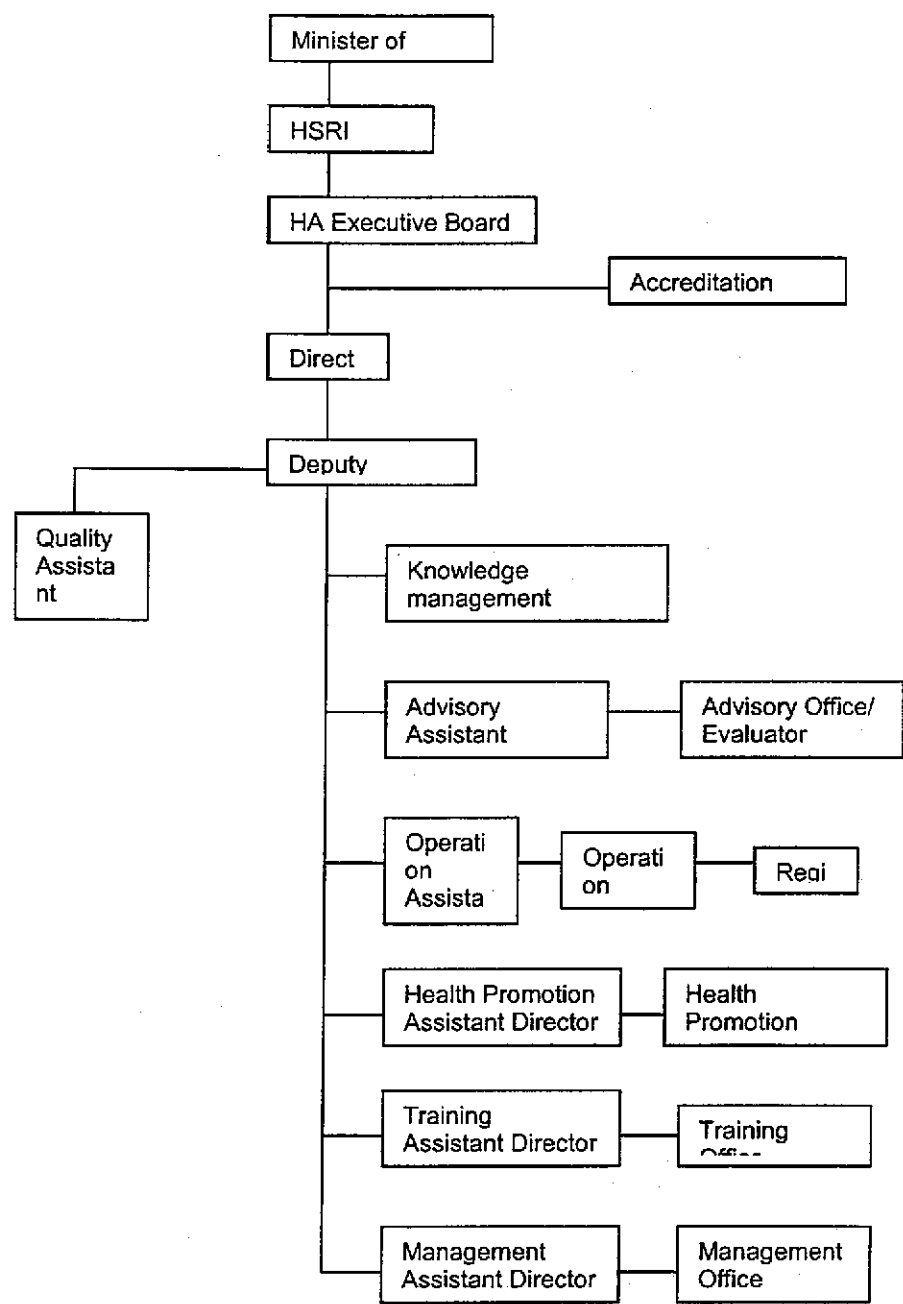
1. Khon Kaen University of the Northeast (Dr. Patara Sanchaisuriya)
2. Song Khla University in the South (Assoc.Prof. Pongthep Suthirawut)

HSRI Organization Chart



Source: HSRI Annual Report 2002-2003

HA Organization Chart



HSRI Organization Assessment Finding Matrix

Key Areas		FiHRD Team Interview HSRI Findings	Learning Forum Discussion Findings (from HSRI Network Partners)	Learning Forum Discussion Findings (from HSRI Team)
(I). Vision Mission	FOR HSRI	- HSRI is a government agency responsible for the promotion and support of research studies aimed at obtaining essential knowledge and information necessary for the formulation of a national health policy - HSRI will be the core facilitator of collaboration among all the health system stakeholders to promote knowledge, technology, and managerial skill for sustainable health system reform - Vision is to support health care reform, focus on health care service and health promotion (promote health not curing) "To achieve whatever the organization is asking by using good governance tool, and to build knowledge and changing research into easier term....." "difficult to measure success of the vision mission....ability to build awareness to the community is considered a success... research results should be transformed into public policy and	11 August, 2004 HSRI AFFILIATES DISCUSSION - Doing research to align with each objectives - Building strong mechanisms for specific work and responding to HSRI's goals - Setting up specific research units or network partners - Changing Thailand's health system - Coordinating in doing research - Building and using specific health knowledge - As a mechanism for health system reform - Emphases on Alliance goals (which is research oriented) that the HSRI's goals HSRI RELATED INSTITUTES - Coordinating in building knowledge to change Thailand's health system (3) - Doing research for developing local areas	11 August 2004 HSRI DISCUSSION Health Research Management Org (5) - As research management leader - Leader of health research management - Research management at the national level - Promote excellence in Thailand's health research management - Leader of international research management - Health system management mechanism - Knowledge management for desirable health system Build health research data to support health reform (5) - Providing health reform information to policy makers to help them establish health system research management system

	should be internalized within the health community" • Vision is to support health care reform, focus on health care service and health promotion (promote health not curing) • Focus on building knowledge via research using network and alliances • Vision is to be a policy driver on health system...competencies • Mission is to act as the bridge for the effective transfer of knowledge within the Health system leading to an ideal national health structure • Mission - HSRI will mobilize academic and research management processes to serve as tools and collaborative mechanisms among academics, the community, and policy makers to generate a body of knowledge and information on health system management. This will reflect the expectations of the Thai people in the context of the current social, political, economic and technological evolution. For HSRI Affiliates • Vision is to push the National Health bill and National Health Act and National Health Constitution by working closely with the community, academic and government entities on health prevention	or solving local problem • Research management in local area • WIN-WIN (Affiliates and HSRI get mutual benefit from coordination) • HSRI vision may not be clear enough, especially when affiliates have a different expectation (more research oriented) from HSRI • Some Allies and Affiliates do not see HSRI's vision nor are goals strong nor clear enough to tie, or leverage HSRI and its allies and affiliates strengths.	• Build knowledge and to apply research results to change Thailand's health system which should align with its economics, society and politics situations. • Building knowledge and information for solving Thailand's health system • Doing health research for Thailand and bring health research results to develop Thailand's health system • Creating and using knowledge for effective resource allocation and improve Thai people's health based on strategy, society and politics • Building knowledge about health • Bringing knowledge to develop health system • Knowledge management for desirable health system Promote Health System Reform • Desirable health system • Health system reform • Health system that is desirable modern and suitable to changing world
--	--	--	--

	FOR HSRI RELATED INSTITUTE To work as coordinator between academic institutions and local community supporting health promotion for that region		
--	---	--	--

HSRI Organization Assessment Finding Matrix

FIHRD Team Interview HSRI Findings		Learning Forum Discussion Findings (from HSRI Network Partners)	Learning Forum Discussion Findings (from HSRI Team)
(2). Organization Structure & Human Resources Development	- HSRI has been served as a hub for the researchers and we have done this for past 3 years. - HSRI used to do research to serve its system, but there were too many researches for us to finish with limited resources and time. - HSRI has 7 research managers coordinating with one another and with the outside researchers (alliances). - Each research manager reports to the director. - The organization existence is very uncertain. Things are in grey as we have to depend on the government policy (politics).	- The works are being planned in according to the 4 Strategies Planning - Works are also being assigned by HSRO Director using open discussion. - The assignments are allocated by experiences and desire of the staff - Use TOR as a framework and measurement criteria - Project manager is evaluated by Director and External expertise (2 persons) by reviewing the written Report (Result) and HSRO Director make decision - General staff are evaluated by the Project manager (3 persons) by reviewing Written Report (Result) and	- Top-Down reporting to - National Level (Ministry of Health) - Plan and policy (Board of HSRI) - People - Granting agencies - Society - HA reports to the Board of HSRI. - Sometimes, HSRI did not propose to Ministry of Health. It directly works with people. - Sometimes, HSRI did not report to people.

	6. Some of the ministries have seen our importance and wanted to look after HSRI, but some are not even know what we are doing. 7. Many people may think that it is unnecessary for our organization to do the study because there are only 25 people. However, we have managed budget of 200-300 million Baht. 8. Our organization is a special kind in which there is no similar organization in Thailand before, so we need to know how we would structure and manage. 9. If the vision of HSRI is to manage research, the competency of HR is a big problem. We may have to change the existing personnel. 10. Sometimes we may not think about the measurement of our success since our works are so difficult that the little sign of response from the local people we work with are counted as the indicator of success. 11. We do not really know our "position" as it divert with politics. If the ministry has seen the importance of our existing, it is good for us. 12. We are not able to select people to join our organizations. Most of them are from the medical field and academicians. 13. The gap between the policy and me is very wide. The policy said something that I sometimes have difficulty in adjusting to the demands. 14. There was no coaching system. 15. The government and Ministry of	proposed to HSRO Director for final approval. • Measurement conducted once a year. • Staff turnover rate is relatively high due to the uncertainty of the organization existence. • Roadblocks of getting the right resources are due to the lifecycle of the organization and the uncertain situation. • Work load is considered very high while the compensation is low. • Using contracting out (outsourcing) to reduce the workload. •	• HSRI has to report to more than 1 group. • HSRI annual report is presented to board and people. • HSRI is not NGOs and government agencies. • Peer 1. Research managers 2. Technical coordinators 3. Networks 4. Central Accounting Office 5. Health Promotion Office 6. Thailand Research Fund 7. Universities 8. Ministry of Health 9. NGOs 10. Researchers 11. Other ministries • Working Process 1. The work is done based on the contract with researchers. 2. Having shared missions (especially network supported by HSRI) 3. Having autonomy in searching for external fund and working 4. Being broker • Works are assigned by 1. Director and research managers brainstorming with coworkers in formal meeting 2. Research managers brainstorm with network and write TOR
--	--	--	---

	health see HSRI as supporters because they send their people to be board members here. 16. Some government agencies have seen that HSRI compete with them as well as synergize with them. 17. The continuity support from the government is very crucial to the success of HSRI. 18. The structure of relationship needs to change. It can be flexible in term of innovative research. 19. The organization should be legally support in term of its existence.	3. Make shared framework and evaluate it by mapping, Balance Scorecard and TOR - Internal evaluation done by the director, research managers and technical coordinators - External evaluation done by external team - The research topics will be selected by brainstorming, granting agency, director and research manager - The search for researchers is based on researchers' interests and also the topic can fulfill researchers' needs. - The researchers need to be fit in HSRI needs and be able to work together. - Process of developing the assignments is to use TOR, and contracts - Role and responsibilities are sometimes being defined clearly, but sometimes are not since HSRI has also to develop many things from scratch. - Measurement are in form of progress report and measured by steering committee - Evaluation process is done every 3 and 6 months timeframe.
--	--	--

		• Lack of good resources, specially the researchers due to time and budget limitation. • The assignments are being allocated using the research plan drawn from experience in the field. Assignments are sometimes accepted voluntarily and involuntarily • All works are developed using TOR and TOR is also used as the measurement criteria and reviewed by the Director • The expectation has been set up by the director for all staff. The director is expecting to see the upgrading in technical knowledge, IT information systems, effective financial and risk management. • Role and responsibility of the RM is to manage contractual agreement (TC) for both content and process. • The measurement method is using the internal and format (form) • Incentive is considered relatively low when compared to the workload assigned. • Budget for implementation is quite limited
--	--	--

			- Working atmosphere is kind of rush. There is very little in communicating and interacting with each others. - Alliances are sometimes to be shared by multiple RMs due to the limited of researcher.

FIHRD Team Interview HSRI Findings		Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Network Partners)	Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Team)
(3) Finance & Funding Process	- The very first source is HSRI budget. Other sources of fund include local community and government agency. - We look at the government policy as the priority. Then we prioritize by the seriousness of the impacts. We also look at news about health and its impacts. - Sometimes fund has been used on the wrong purpose as politics get involved in the process of identifying what research to be conducted. - We usually propose the projects to director who will send them to the board. Budget depends on possibility. If we get less external budget, HSRI will give us more.		- The process of raising external research fund is to find investment partners who are interested in the research. - Resource allocation is based on strategy with the management fee of 20% - One of the methods of searching for new researches is to find investment partners in Thailand and other countries and focus on the use of researches. - The director, RM an external researchers are together search for the external sources of fund. - We are in the process of developing the fund utilization process and

	• Government gives us fixed budget so we know the ceiling of budget. We got almost 300 million Baht external funding from Social Welfare Office, Health Promotion Office, WHO, Rocky Feller Foundation, Accountancy Office. Social Welfare Office, Health • If the spending is more than the budget, we delay the project. • We also have emergency fund. • We need more budget. • The board told us that government would give less and less budget. • If the funding is sufficient, research would take shorter time. • The assessment of the budget is unclear. • HSRI would tell us about how to evaluate budget allocation. There has not been any performance appraisal form because it is in the early stage.		measurement. • There is the report for fund utilization. • The major issue of using fund is that the research results do not meet the sponsor satisfaction. • The research projects are sometimes not meeting the objective from sources of fund. • There is insufficient in-the- field follow-up and close coordination with the area-based researchers. Some of the processes are being developed all the way down the research projects. • The evaluation process is dependent on the projects: small project uses QA, Thematic uses steering committee, and institutional research is evaluated every 2-3 months. • The allocation of fund process: ◦ Fund is being allocated using Strategies and 3-year Strategic Outcome, and the investment analysis result. ◦ 3-year Work Plan budget is divided into 20%-service fee and research budget. ◦ Set up TOR and Contract • HSRI likes the participation and 5% overhead costs for research management as the process of fund allocation. • Fund allocation issues are: ◦ Unclear 1-year target ◦ Long budget review ◦ Alliance not support for HSRI budget • Budget granting flow is :
--	---	--	--

			Transfer/Pay HSRI Project Accounting Financial Report and Periodic Results HSRI Individual Account • Budget paying criteria for is to review the relevant and status of the project • In case the budget is not sufficient, HSRI will: ◦ Grant year-by-year not the total value ◦ Seek for the joint investors ◦ Seek for additional users interested in the specific project • Some roadblocks of funding aspects are: ◦ Investors only interested in buying the data not paying for the management fee. ◦ Sources of fund required research result not aligned with HSRI direction ◦ Not agreeable in patent and copy right issues ◦ Some projects involved politics so HSRI has to pre-invest • Tool to monitor the worthiness or ROI of research investment not implemented.
--	--	--	--

			• The return of investments can be in the forms of public policy, database, act, proposition, new tools, and change management. • The most obvious of fund utilization result is that the research work can impact the community or become public policy so the active participation of local community, civic group, researchers are apparently clear. • The process of follow-up fund granted can be: - o Peer review - o QC - o Site Visit - o Meeting Forum - o TOR check
--	--	--	--

FIHRD Team Interview HSRI Findings		Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Network Partners)	Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Team)
(4) Operational Performance	• HSRI In our work, we also work with other government agencies, such as the Ministry of Industry in the aspect of health impact. For example, we would do research regarding health impact where the factory would be set up. We used the research results to negotiate. The essence is that we have the local community as our stakeholders.		• The research works are disseminated by: - o Exhibition arrangement - o Publishing in the magazines - o Web-site - o Newsletter - o Digital Library - o Link with University Web-site and Library - o Road shows

	• Sometimes the government (Ministry of Industry) does not see the importance so it does not want us to do. And besides, there is no law supporting health impact assessment. We can use research and negotiate to prevent the health impact. • Sometimes government did not see the benefit of research. They thought it was unnecessary because some of the issues can be enforced using law enforcement without the need of research. • Research is very important because it helps people see the direction of work clearly and systematically. • Our research could not be made as public policy sometimes. We are not sure our research would be promoted by Ministry of Public Health and would be pushed as a policy. • Politics is an obstacle of research. It slows down the process of making it public policy and law enforcement. • We sometimes do not know what is going on with our alliances. They are independent as we expected, but sometimes it is out of our control. • We do not have a system to track what our alliance is doing and has done. Some of the works can bring a lot of monetary benefit to them. • Most of the works are based on strong relationship, we do not really have a system to use as working with them. • To make of research recognized by the public, sometimes it was so difficult. We had to work and coordinate closely with various organizations.		• Research works are transformed into the simple form like literature or TV program for general viewer. • Research works are also in the form of pocket books or CD to distribute. • Direct marketing strategy is also used as to disseminate of the research works, such as door-knocking library strategy. • Use local Tambon Administration Organization to influence the result of research works. • Use senior citizen in the area as a change agent to influence the result from the research works.
--	---	--	--

	• The understanding of "area based" approach between HSRI in Bangkok and the alliances are different. • Integrating researches from HSRI (in Bangkok) are split into several groups. • The status ofis not clear. Position is also not clear. The work is very difficult so it is hard to find right people to work in this organization. • Health personnel are good at curing and servicing but our requirements are more than that. It is somehow overlapping with social development. • Our work needs cooperation from government, academicians and people so the work is complex. • I think the continuous support from the government is very important to our work and existence. • The alliance is the group that comes to work in new environment and work by contract. Most of them are from government agency. They get used to the government process in which pay by performance is new to them. Sometimes they feel that we did not give them enough support. • Our strengths include our smallness, strong governance and less money. Also our weaknesses include the way we look at research management. It is still new for the country. We need to nurture capacity building by ourselves. Sometimes, we are lack of the participation from local people in doing research. • Research managers are not the bosses		
--	---	--	--

	but they bring people like users and researchers to work well together. Research managers prepare utilization for users and develop people in the new roles.		

FIHRD Team Interview HSRI Findings		Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Network Partners)	Learning Forum Discussion Summary (from HSRI Team)
Key Areas			
(4) Information Technology Deployment	Network and Internet Usage Environment • HSRI uses LAN for on campus, Internet is supported by WAN. • LAN is only installed on the 5th floor of the HSRI office • HSRI has fibre optic linked to users at the nearby building • Leased line rental from NECTEC and Ministry of Health • Everyone in HSRI has an e-mail • Total IT users (including HSRI and its affiliates) are around 30. • email-POP.3 access from internet. 50 users. • There are around 500 hits per month (including downloads and members) on the HSRI internet • HSRI subscribe for unlimited Internet monthly usages from Internet Thailand at around 600,000 Baht/year.		• Digital library and HSRI web site are developed to serve the public. • Membership for the library and research work can be applied through web site. • All research works are promoted on the Web for public access either in the form of PDF File or Words Files.

	Hardware • There are 7 servers (Database, Web, Web-mail, DSN, 3 Back-ups (for primary, mail and database) • Operating the library and health information database and Microsoft Office. • Back up data on tape • Data Center facilities are located on the 5th floor of the HSRI office. Most applications are web based. UPS are installed to prevent blackout Operations Support • Only 1 IT staff for application support . Applications developments are contracted to application development vendors. • 1 Network staff (Khun Pattarin) supporting the network operation and maintenance. • Use remote access (Window 2000) tool for problem resolution at home for off office hour support • Backup is done once a week, on every Friday evening. • If connection fails, or disconnected, contact NECTEC for problem resolution support • If the leased line get disconnected or cannot connect, contact UCOM for maintenance services • Networking issues will have to contact the Ministry of Health for assistance • HSRI IT staff attend external IT training courses and provide in-house training to other IT staff		
--	---	--	--

	- Have 1 librarian and 1 contracted program developer responsible for developing and maintaining the library applications. Applications - MySQL – for research and analysis library system (functions) - publish information such as bibliography, abstract and full text in database on the web - provide public access, and internal access for users - Research dissemination - In operation for 1 year already - For paraphrase research - To summarize research - Group HSRI and other organization's health research - Setup links to WHO on health literature information service - Links to articles in magazine - Setup links to CMU, KKU and Songkhla university research - Other applications - Winsis (work as librarian system, database management) free software from UNESCO - Webasis (database to be posted on web and registering web visitor) - PSP, MyAdmin and MySQL - Information Management using Winsis (2 servers)		
--	---	--	--

	ALLIANCES • Trying to develop their network to be able to support patients' self-care information, such as medicine label reading, medicine prescription usage and setting up call center for patients - o Problems ▪ Insufficient medical prescription usage info ▪ Doctors not comfortable in supporting such system ▪ Doctors afraid that they will give treatment to the wrong source • Using internet to link partners to the partner database • Use technology for developing research equation, web page for NSHO • IT maintenance was supported by the HSRI IT Department RELATED INSTITUTES - Lecturers from the School of Dentistry designed their research database. - There are about 1,000 health researches in the system.. - Use Microsoft Access for database research. - Database has not been posted on the website but it is in CD format. - The Songkhla University uses a leased line for their internet, and can be linked to the medical database in HSRI. - Khon Kaen University is planning to re-		
--	---	--	--

	implement website and web bulletin in the near future for people to share ideas and publish their academic paper on the website.		
--	--	--	--

APPENDIX D

HSRI Learning Forum Team Discussion References

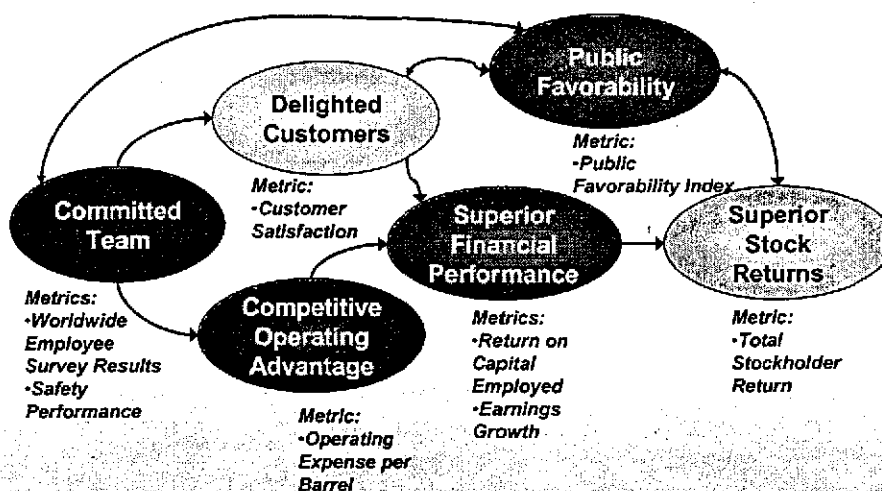
Learning Forum Team Discussion Highlights

For the purpose of the assessment, the Learning Forum team consisted of representatives from HSRI, HSRI Allies and or HSRI Affiliates in order to obtain a fair representation of views on HSRI visions (details are being described in the matrix in Appendix D), organization structure, financial budgeting processes and operational processes across the organization.

The Learning Forum was conducted with preset rules to allow free flow of ideas and perspectives (i.e. on HSRI, HSRI Allies and HSRI Affiliates as an organization. The Forum was successful in challenging each participant to provide inputs on how they see and feel about the organization in the above mentioned areas. The objective of the forum is to get free flow of inputs from the participants, not to criticize, nor to correct ideas, comments from the participants. The highlights are summarized as follows.

Vision Metrics at Chevron: How the Firm Evaluates Its Success

Vision Metrics



The teams were presented with a vision metrics from Chevron as an example of how visions can be formulated with a performance centric relationship models.

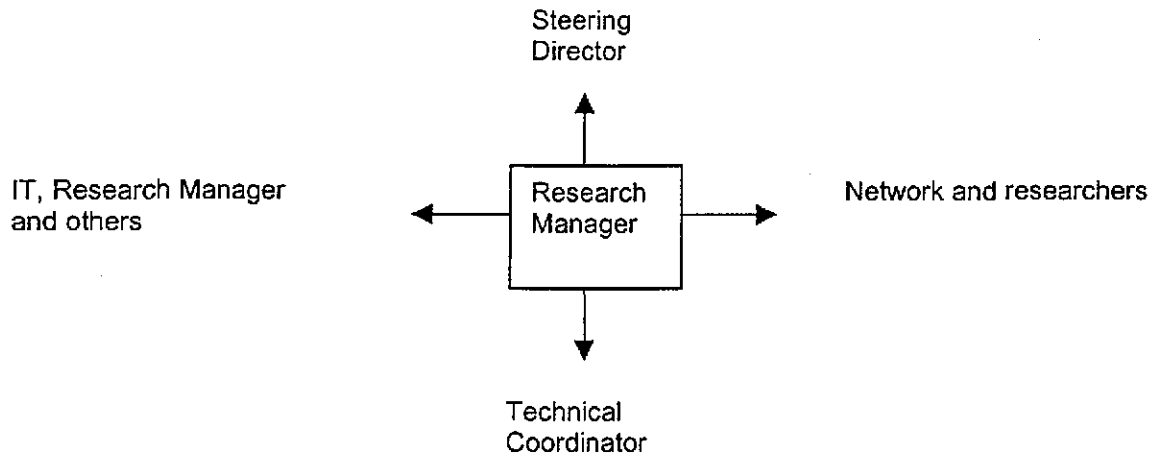
The participants were divided into teams to brainstorm on their perceptions of Vision, Mission, Organization structure, financial process and operational efficiencies among HSRI and its allies and affiliates.

Results of some of the discussions were captured as below:

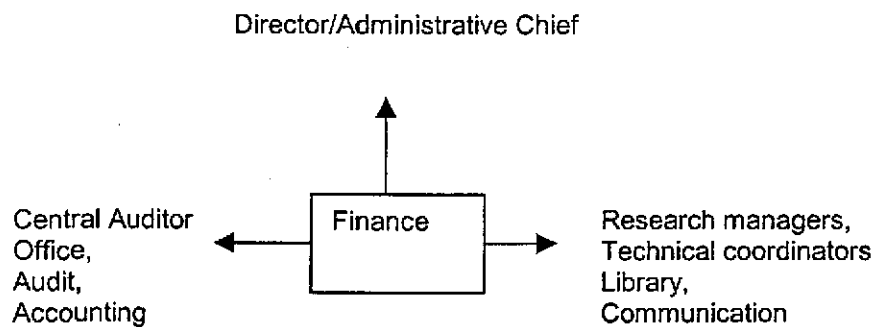
1. (Details of the Visions, and Missions discussions were described in Appendix D "HSRI Organization Assessment Interview, Learning forum Findings Matrix".

2. Organization Structure

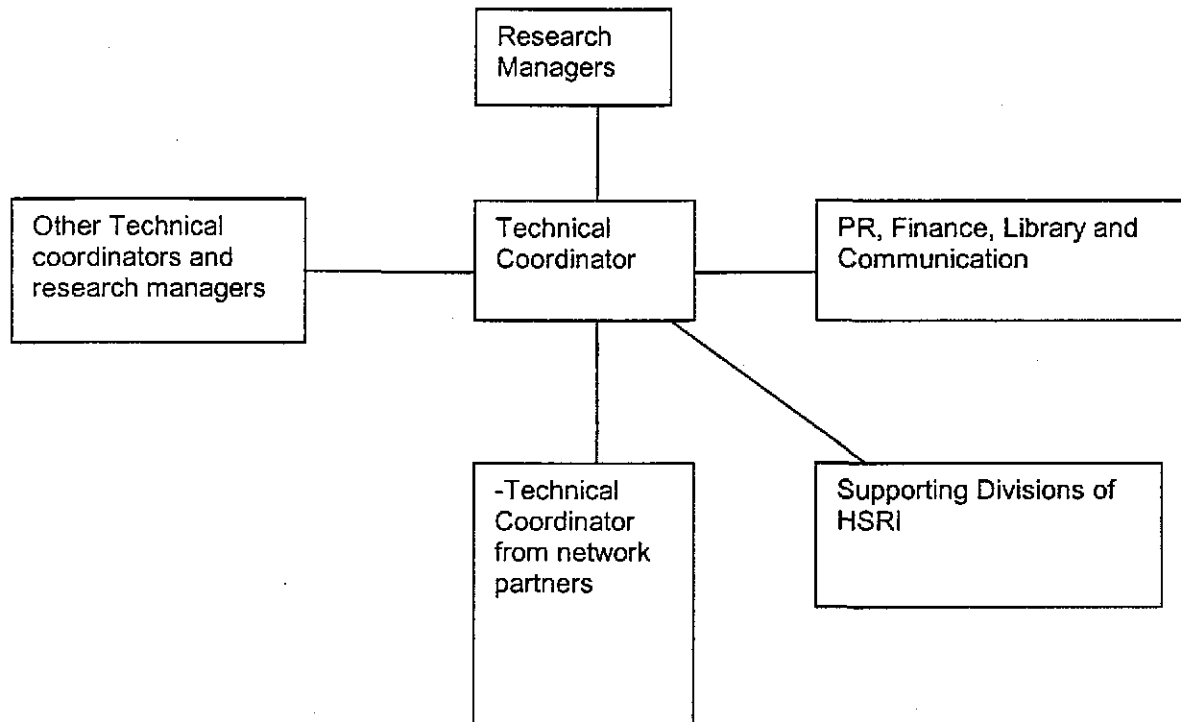
- Team perception on direct reporting organization within HSRI

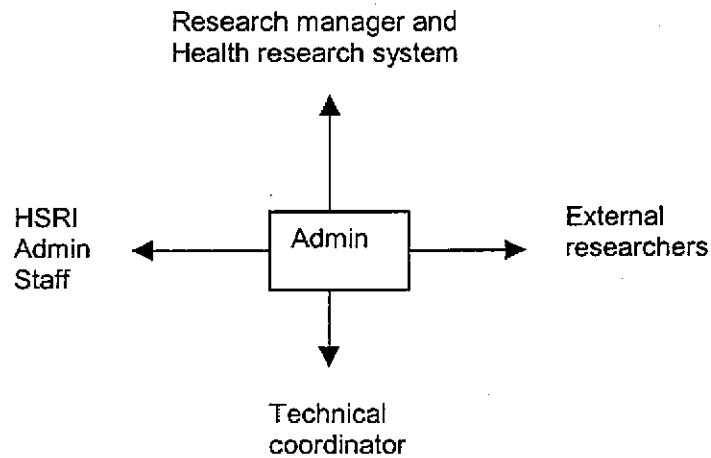
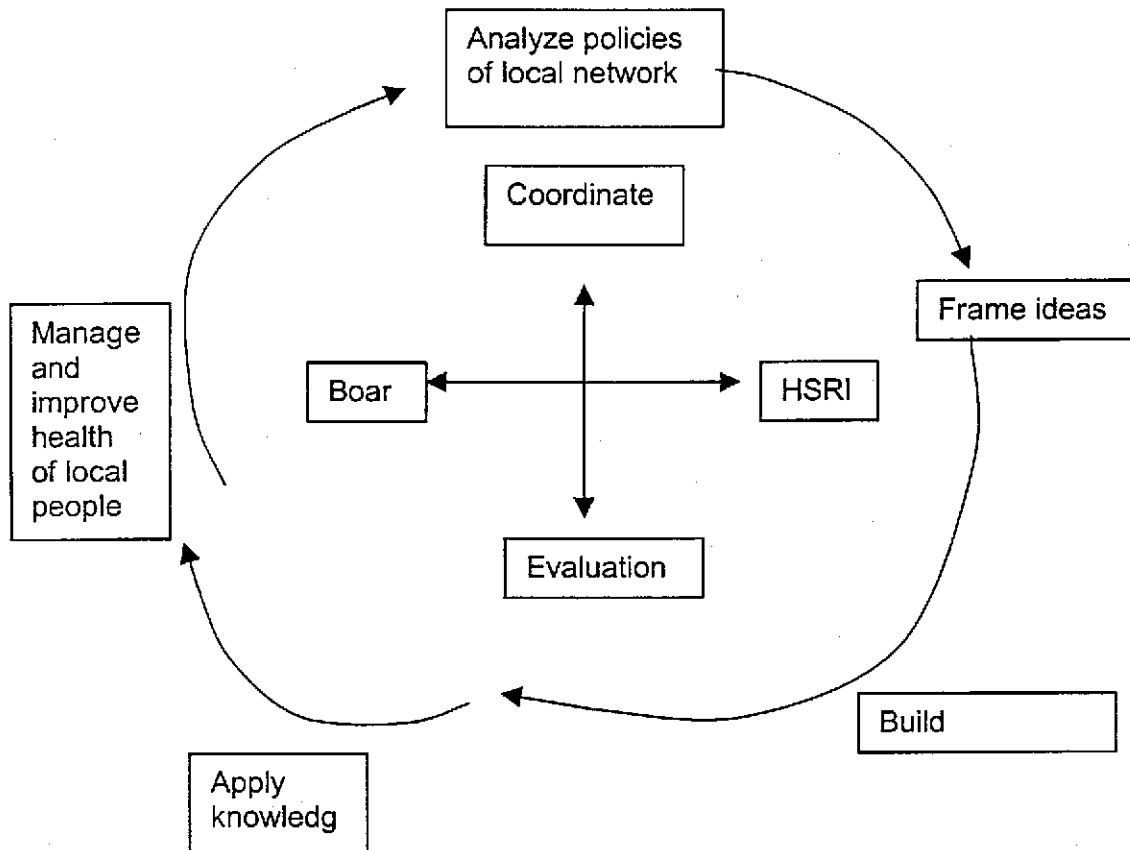


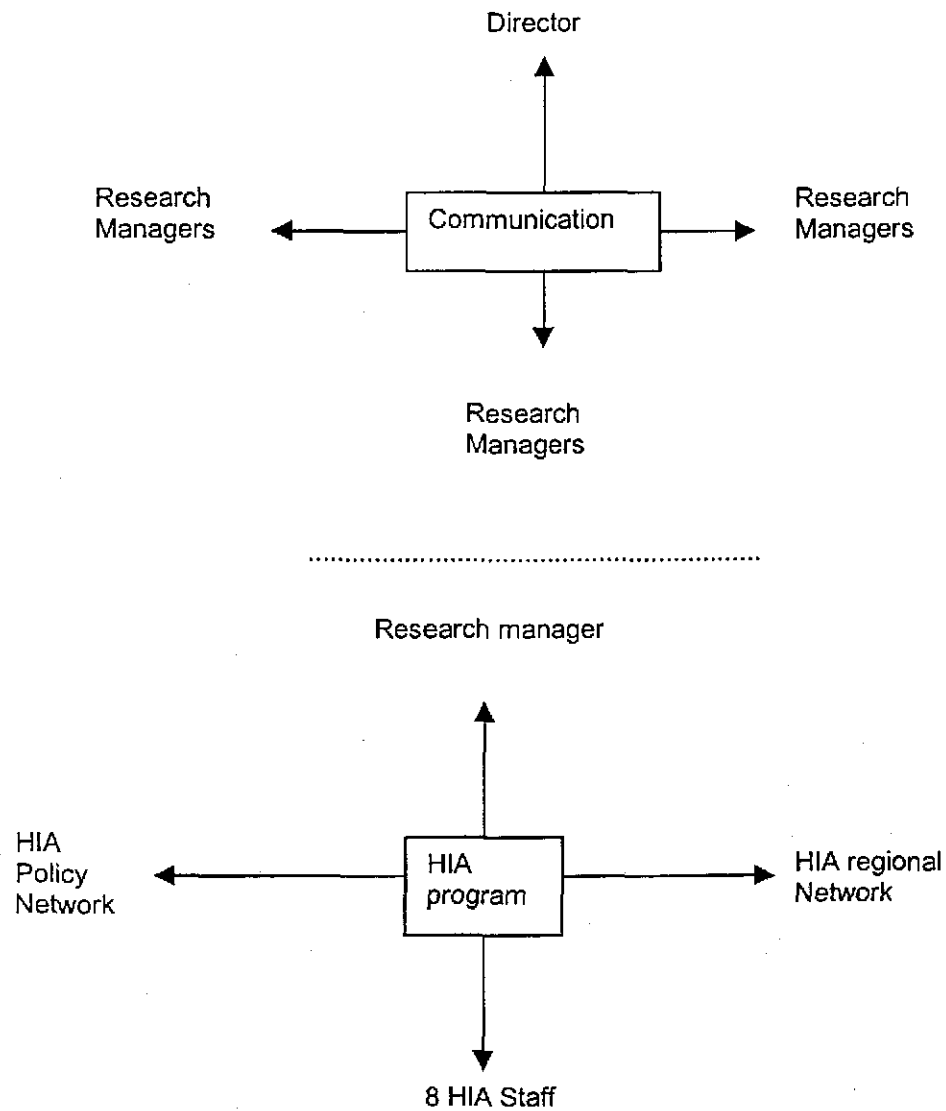
- Team perception on direct reporting organization within HSRI – Administration support

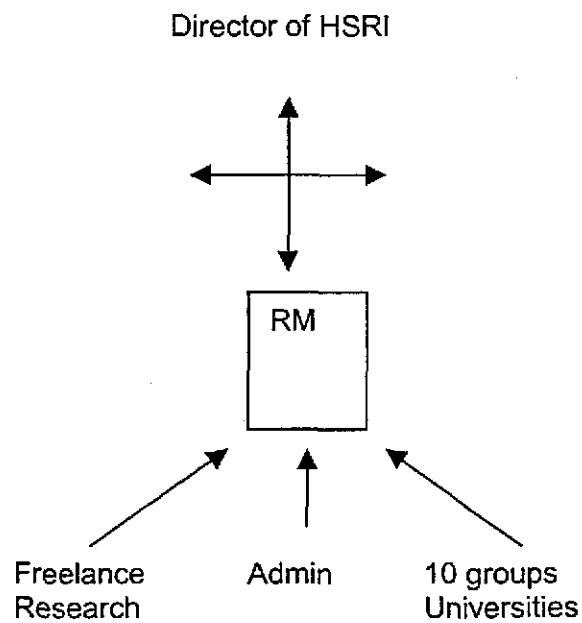
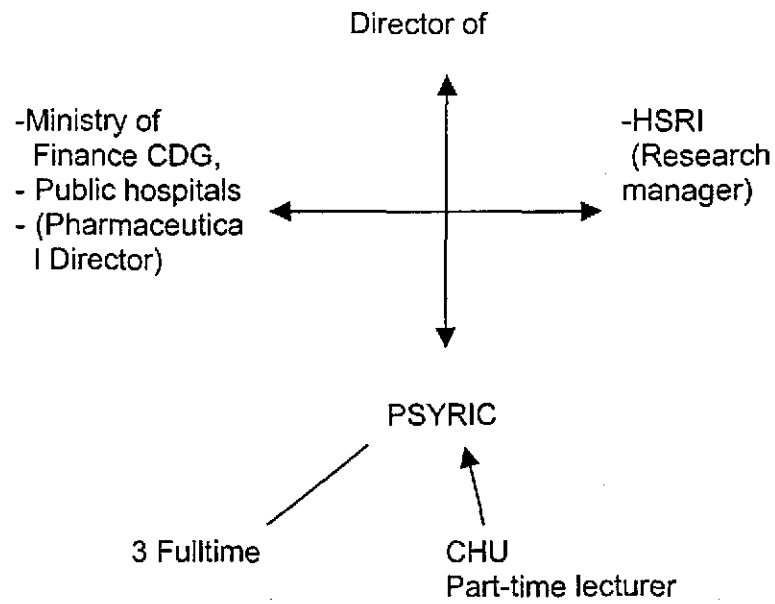


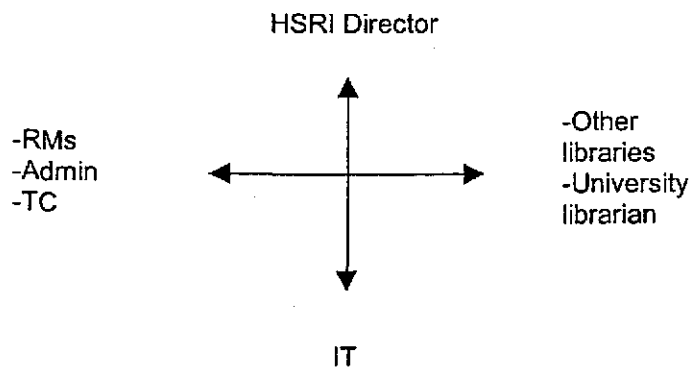
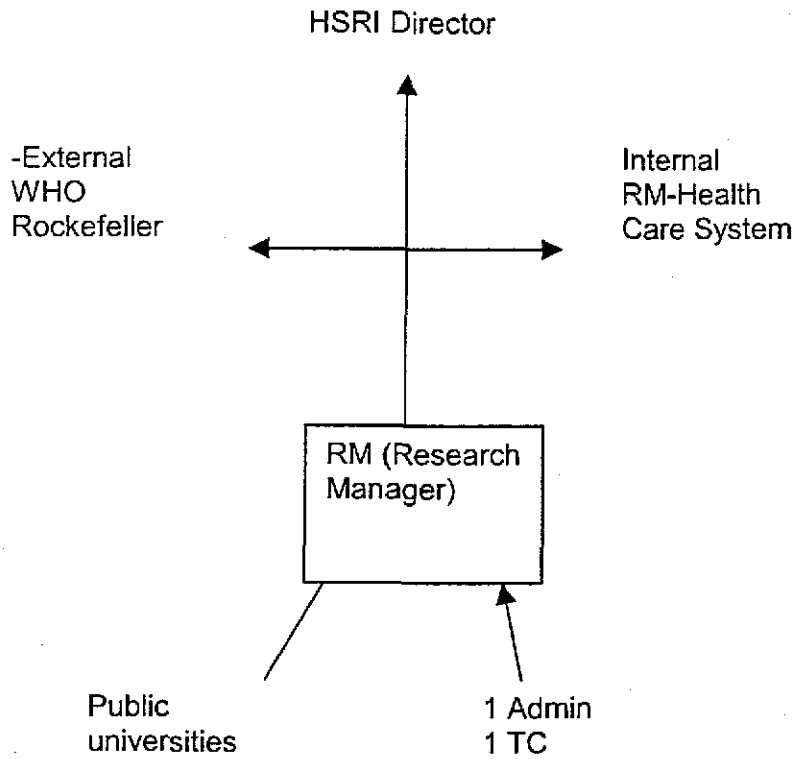
- Team perception on direct reporting organization within HSRI – Technical Coordinator



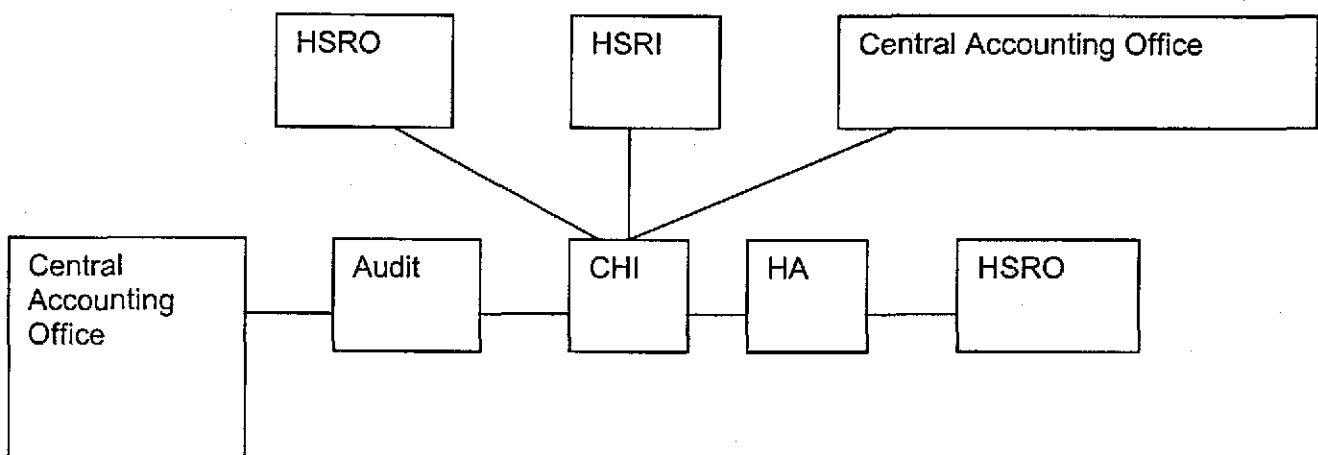
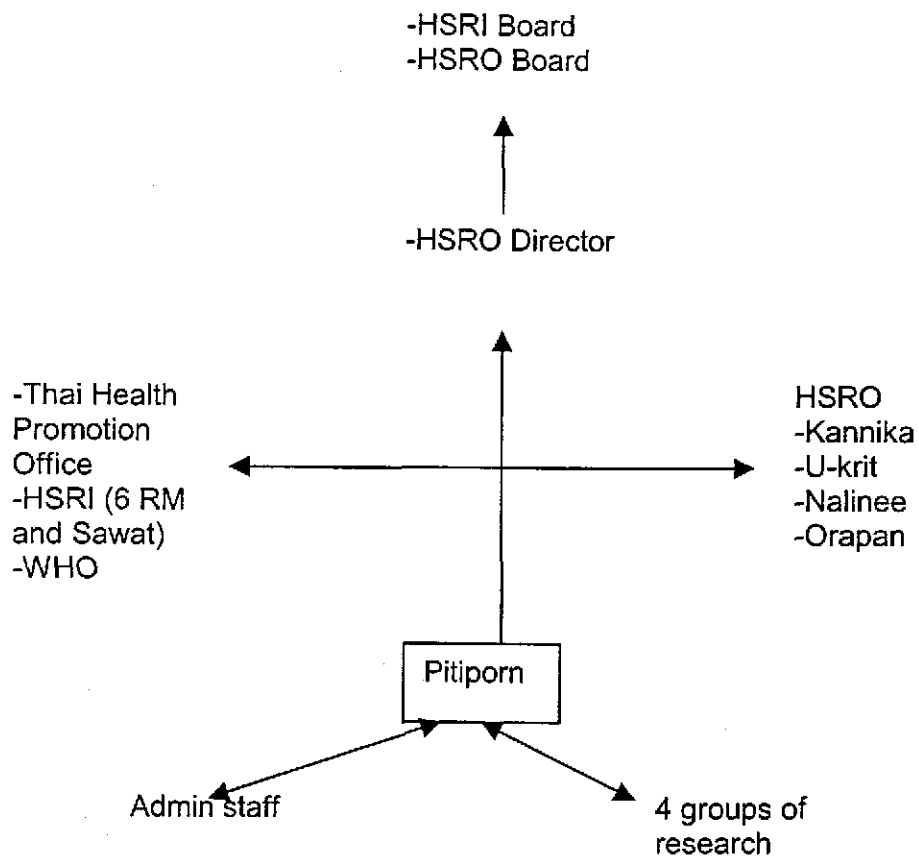








From Alliance's Perspectives



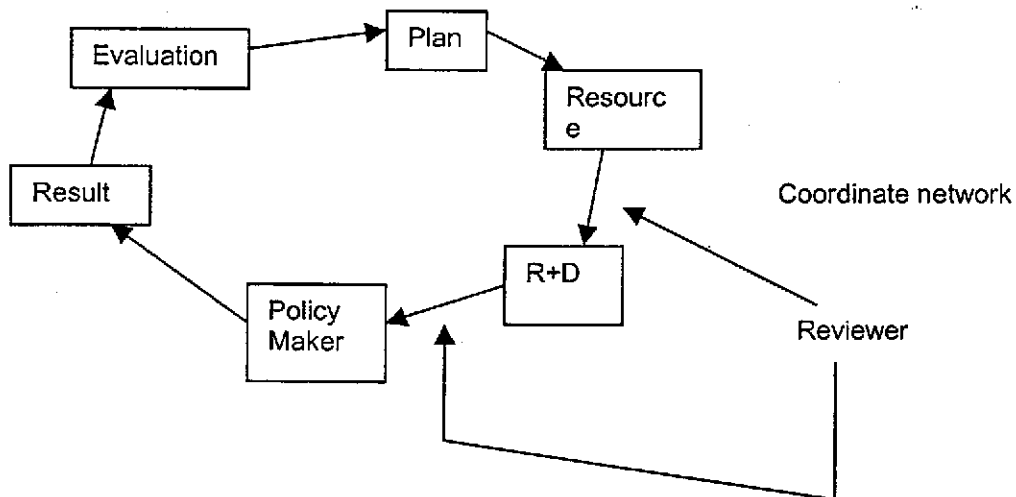
POLICY MAKING PROCESS FLOW

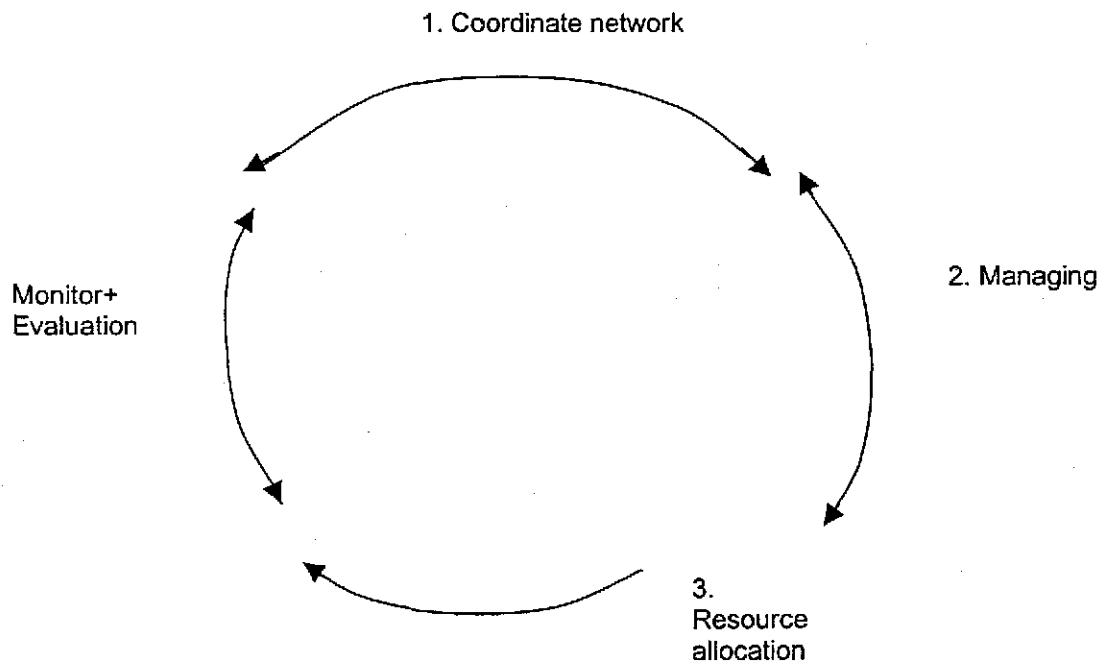
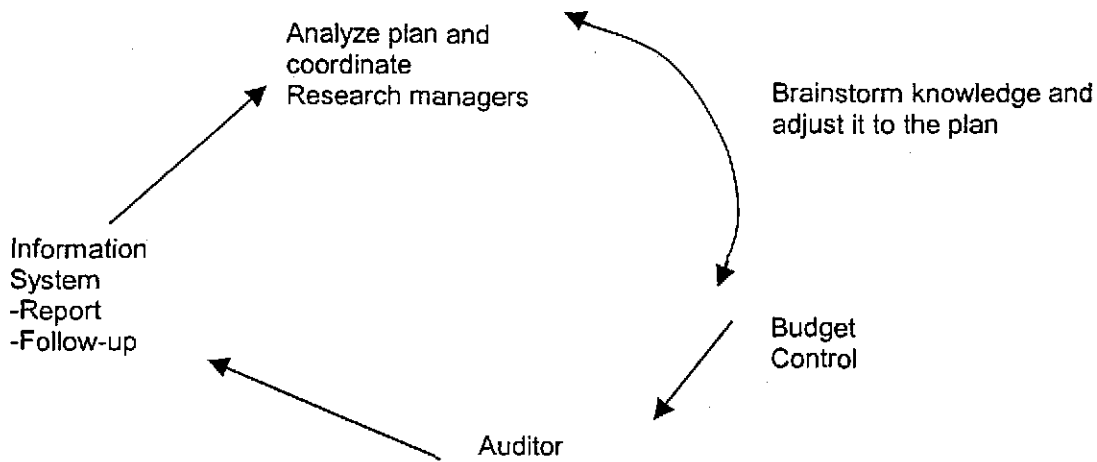
From HSRI Team's Perspectives



ASSIGNMENT DEVELOPMENT AND EVALUATION PROCESS FLOW

From HSRI Team's Perspectives





Bottom-up + hold meeting Written Report Evaluate Learning Process
Decentralize

Bottom-up
Decentralize + hold meeting
- go to local area and investigate problems

- share ideas
- technical paper

Top-down + external → brainstorming
Decentralize Internal → share understanding

Top-down + external (academic books and phone)
Centralize Internal → (schedule, memo, letter and e-mail)

Top-down + rules
Handbook
Coordination (book, phone and e-mail)

Top-down and decentralize → use expertise to create work



to serve organization policy

Bottom-up and decentralize

- communication → brainstorming
- paper and topic
- TOR and contract
- Relationship

- Set direction of research activities → network
- imagination
- brainstorming
- academic board
 - analyze
 - brainstorm
 - in-depth review

APPENDIX E

HUMAN RESOURCES : CAREER (JOB) MATRIX SAMPLE

Human Resources; Job Description (Career Matrix) Sample

Career Matrix is defined according to the organization structure of the company. For the purposes of this assessment we will use the Information Technology Department as an example to identify some of the key job functions components that are important to define a career matrix to enable employees to have a good understanding of their career path in the Information Technology Department.

Be aware that Career Matrix is only a tool. To be successful implementing career matrix or developing career path for an employee, a sound and carefully designed human resources development system (with some kind of performance measurement matrix system,) has to be in place and shall be in-lined with the corporate culture and corporate vision in order to develop, and continuously building a strong human resources pipeline to contribute to the success of the company.

Career Matrix Development concept

Career Matrix process should start with

- defining and understanding mission and objectives of the organization
- functions and activities the organization is undertaking that will support the overall objectives and goals of the organization, in both tactical and strategy (or short term and long term goals)
- map functions with skill sets that are required to perform those functions
- identify functions level with skills level
- map functions level, and skills level to job level
- work with human resources department to use a job description standards and or job matrix index as the standards to measure compensation and benefits
- develop a job migration (career path) on the job level within the organization

Career Matrix sample components

Career Matrix should attach with definitions to ensure employees understand the definitions of the components. The sample components below are more related to the information Technology Departments:

- Job Descriptions – functions and activities the employee should be performing
- Job position – position of title within the company and organization
- Expected skills – expected skills or performance to perform the job being described
- Expected Performance – (various by company, for company who has a career matrix and performance system in place only). Expected completion of certain performances in the previous position before being considered for promotion into this position.
- Education / Training – (various from company to company) expected continuous education or on the job trainings to be taken at this position
- Compensation – compensation that is related to this job position
- Benefits – benefits associated to the job position or job level
- Performance History – last evaluation, and performance evaluated person

- Compensation History – last compensation package, and evaluated person
- Attachments – other supplementary information regarding the performance of the employee while he/she is in this position

	Network Operator	Network Engineer	Network Designer	Network Manager
Job Title	Technical Operator	Technical Engineer	Sr Technical Engineer	Technical Manager
Job Descriptions				
Expected Skills		Has to have a "B" performance as a "Network Operator"	Has to have a "B" performance as a "Network Engineer"	1) Has to have a "B" performance as a Network Designer 2) Has to have hands on pre-sales technical support experience 3) Minimum 4 years of network management experience
Expected Performance	Operate small Technical environment with little supervision	Operate small Technical environment with no supervision	Ability to design network configurations for customers	1) Ability to Manage and supervise a team of network engineer 2) Ability to manage network service level contract 3) Good People management
Performance History				
Education / Training	20 credit in internal technical training	20 credit in internal engineer operations	1) 10 credit in internal engineering design 2) 5 credit in Network Management training	1) 10 credit in internal Network Management training 2) 5 credit in internal technical presentation
Compensation				
Benefits	standard	standard	Subsidize master program education tuition	1) Subsidize master program education tuition 2) 40% of Dental coverage
Compensation History				
Attachments	Last performance evaluation form	Last performance evaluation form	Last performance evaluation form	Last performance evaluation form