

การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาภรณ์

ศศิธร ดีคล้าย วท.ม.

สมชาติ โตรักษา พบ.

* วลีสรัตน์ พบศิริ สด.

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บทคัดย่อ

การพัฒนาเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียว วัดผลก่อน-หลัง การทดลองนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ นำไปทดลองระหว่างวันที่ 3 กรกฎาคม 2562 ถึง 31 ตุลาคม 2562 กลุ่มตัวอย่างคือ การดำเนินงานพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย (R2R) ในแต่ละครั้ง ทั้งใน ระยะ Pre-Implementation และ Post-Implementation รวมทั้งสิ้น 64 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน R2R ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้รับบริการ R2R 32 คน ผู้ให้บริการ R2R 1 คน และผู้บริหารงาน R2R เปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ระหว่างก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาดำเนินการ ในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา และแรงงานที่ใช้ ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และด้านเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาภรณ์ เห็นว่ารูปแบบการดำเนินงาน R2R ที่ดำเนินการอยู่ดีอยู่แล้ว จึงได้เสนอแนะให้ฝ่ายการพยาบาลคงนโยบายให้หน่วยงานมี งานวิจัย/R2R/CQI/1 เรื่อง/หน่วย/ปี และกำหนดเป็น Performance agreement ประจำปี ควรพัฒนาให้ได้ผลการดำเนินงาน เกิดการพัฒนางานของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์โดยวัดที่ผู้มารับบริการ สู่การเป็นแบบอย่างที่ดีของประเทศ ตามบทบาทและภารกิจหลักของโรงพยาบาลจุฬาภรณ์ โดยให้โรงพยาบาลศิริราช เป็น Benchmarking

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย, โรงพยาบาลจุฬาภรณ์

The Development of the Routine-to-Research Model of Nursing Department at Chulabhorn Hospital

Sasithorn Deeclay M.S.c.

Somchart Torugsa MD.

***Vallerut Pobkeeree Dr.P.H.**

Faculty of Public Health, Mahidol University

ABSTRACT

This one group pretest-posttest experimental research aimed to develop a working model of R2R based on the main mission of the nursing department, Chulabhorn Hospital. The experiment was conducted during 3 July 2019 to 31 October 2019. The samples were each task development work according to the mission to research (R2R) starting from preparation before work until the completion of a total of 64 times of the operation in both the Pre-Implementation and Post-Implementation phases. The respondents involved in the R2R Nursing Department, Chulabhorn Hospital were divided into 3 groups: 32 R2R service recipients, 1 R2R service provider and 1 R2R executive, to compare the performance before and after adopting the developed model in terms of work quantity, quality of work, duration and labor used, satisfaction of relevant parties, and economics. Data were analyzed using descriptive statistics and content analysis.

The results of the research show that Nursing Department, Chulabhorn Hospital already accepted the existing R2R model. Advised the nursing department to retain the policy for the department to have research / R2R / CQI / 1 subject / unit / year, and set it as an annual Performance agreement in order to improve the Nursing Department performances. The improvement of Chulabhorn Hospital to be an excellent role model of the country according to the main role and mission of Chulabhorn Hospital with Siriraj Hospital as a benchmarking was recommended.

Key words: Model development, R2R, CHULABHORN HOSPITAL

*Corresponding Author: Vallerut Pobkeeree

บทนำ

การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย คือ การพัฒนางานตามภารกิจหลักที่ทำอยู่เป็นประจำทุกวัน ให้เป็นผลงานวิจัย ที่ทำให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และหน่วยงาน¹ ซึ่งภารกิจหลักของโรงพยาบาลนั้น เป็นกระบวนการ ในการพัฒนางานดูแลรักษาพยาบาล ผู้ป่วยให้ดีและมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วยงานบริการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วย งานสนับสนุนทรัพยากรให้กับงานบริการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วย งานพัฒนางาน/หน่วยงาน บริการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วย และงานบริหารจัดการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วย โดยที่งานบริการ เป็นงานที่สำคัญที่สุด ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ซึ่งเป็นอีกองค์กรหลักของ โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ดังนั้นหนึ่งในพันธกิจหลักของ ฝ่ายการพยาบาลคือ การสร้างผลงานวิจัย เพื่อสนับสนุน การพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ และเพื่อเป็นต้นแบบ และเป็นที่ยอมรับในการดำเนินการทำวิจัย/R2R สู่ระดับประเทศและสากลได้

ปัญหาของการดำเนินงาน R2R คือ ปริมาณผลงาน ยังมีน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับทุติยภูมิ คุณภาพทางด้านผลวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย การวิเคราะห์ การเขียน และการนำเสนอ ยังไม่สูงมากนัก ใช้ระยะเวลาและแรงงานมากในการจัดทำผลงาน R2R เพื่อให้ได้ผลงานเผยแพร่ในเวทีวิชาการ และมีการลงทุน ในการฝึกอบรมการทำ R2R จำนวนมาก แต่ได้รับผลงาน จำนวนน้อย และมีคุณภาพต่ำ ไม่คุ้มค่าการลงทุน²

สิ่งสำคัญของ R2R คือ โจทย์วิจัย R2R มาจาก ปัญหาในงานที่ทำอยู่ ผู้ทำงานประจำนั้น เป็นผู้วิจัย ผลลัพธ์ของงานวิจัย R2R วัดผลที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้ป่วย หรือ ผู้รับบริการโดยตรง ไม่ใช่วัดที่กระบวนการทำงาน หรือ ตัวชี้วัดทุติยภูมิเท่านั้น และ มีการนำผลการวิจัยนั้น ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง หรือ พัฒนางานประจำที่ทำอยู่ ให้ดีขึ้น ความสำคัญของการพัฒนางานตามภารกิจหลัก ของโรงพยาบาลสู่งานวิจัย สรุปได้ดังนี้ ความสำคัญต่อผู้ป่วย ความสำคัญต่อครอบครัวผู้ป่วยและญาติ ความสำคัญต่อ ผู้ให้บริการ ความสำคัญต่อผู้บริหาร ความสำคัญต่อประชาชน

ความสำคัญต่อสังคม และความสำคัญต่อประเทศ

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้เริ่ม ดำเนินการงาน R2R มาตั้งแต่ ปี 2558 เมื่อมีการพัฒนา การดำเนินงานด้านวิจัยวิชาการ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยให้มีผู้เชี่ยวชาญมาทำให้ คำปรึกษางานวิจัย แต่ไม่ได้จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน R2R ให้เป็นลายลักษณ์อักษร (Documentation) ที่ชัดเจน ถึงวิธีปฏิบัติ อย่างเป็นทางการ ในการนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร หนังสือ ประกาศ รายงาน คำสั่ง การประชุม การบรรยายทางวิชาการ การสอบถามผู้เกี่ยวข้อง และ ประสิทธิภาพตรงของผู้วิจัยที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ มาตั้งแต่ปี 2554 มาประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นรูปแบบการดำเนินงาน R2R เดิม ของ ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์

ผลการวิจัยพบว่าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์ เห็นว่ารูปแบบการดำเนินงาน R2R ที่ดำเนินการติดอยู่แล้ว จึงได้เสนอแนะให้ฝ่ายการพยาบาล คงนโยบายให้หน่วยงาน มีงานวิจัย/R2R/CQI/ 1 เรื่อง/หน่วย/ปี และกำหนดเป็น Performance agreement ประจำปี ควรพัฒนาให้ได้ ผลการดำเนินงานเกิดการพัฒนางานของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยวัดที่ผู้มารับบริการ สู่การเป็นแบบอย่างของประเทศ ตามบทบาทและภารกิจหลักของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยให้โรงพยาบาลศิริราช เป็น Benchmarking

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของ การพัฒนางานตามภารกิจหลักของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์สู่งานวิจัยโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
2. เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ ในด้านต่อไปนี้
 - 2.1 ปริมาณผลงาน R2R ที่ได้รับ
 - 2.2 คุณภาพผลงาน R2R ที่ได้รับ
 - 2.3 ระยะเวลาและแรงงานที่ใช้ใน การดำเนินงาน R2R
 - 2.4 ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงาน R2R
 - 2.5 เศรษฐศาสตร์ในการดำเนินงาน R2R

วิธีการศึกษา

รูปแบบการวิจัย เป็นวิจัยพัฒนาเชิงทดลอง (Experimental Development Research) แบบ 1 กลุ่ม วัด ก่อน-หลัง การทดลอง (One groups, Pre and Post Implementation Design)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

1. ประชากรในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ประชากรหลัก และ ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ประชากรหลัก คือ การดำเนินงาน การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย (R2R) ของฝ่าย การพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ในแต่ละครั้ง (เรื่อง) เริ่มต้นตั้งแต่การเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงาน จนเสร็จสิ้น การดำเนินงาน ในครั้งนั้น รวมจำนวนประชากร ในระยะ Pre-Implementation 32 ครั้ง และ Post-Implementation 32 ครั้ง รวมทั้งสิ้น 64 ครั้ง ใน 10 หน่วยงาน ใช้ประชากร ทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง (Census)

1.2 ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน R2R ของโรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้รับบริการงาน R2R รวม 30 คน 2) ผู้ให้บริการงาน R2R รวม 1 คน 3) ผู้บริหารงาน R2R รวม 1 คน รวม 32 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Census)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเครื่องมือที่ใช้เป็น Intervention การทดลอง คือ รูปแบบของงาน R2R

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงาน ของงาน R2R ได้แก่

- 2.1 แบบบันทึกข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่วิจัย
- 2.2 แบบบันทึกข้อมูลผู้ให้บริการงาน R2R
- 2.3 แบบบันทึกเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน R2R
- 2.4 แบบบันทึกข้อมูลผู้รับบริการงาน R2R
- 2.5 แบบสังเกตการปฏิบัติงาน และ สิ่งที่มีผล

ต่อการดำเนินงาน R2R

2.6 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น

ของผู้บริหาร

2.7 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น

ของผู้ให้บริการ

2.8 แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็น

ของผู้รับบริการ

2.9 กล้องถ่ายภาพ

2.10 เครื่องบันทึก VDO

2.11 เครื่องบันทึกเสียง

จริยธรรมการวิจัย (Ethical Consideration)

ได้รับหนังสือรับรองจากคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2561 เลขที่ ศธ 0517.141.6/EC246 และได้รับหนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์ สถาบันวิจัยจุฬารัตน์ ได้รับอนุมัติ เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2562 เลขที่ คกจ 0080/2562

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำเสนอโครงการวิจัย ต่อคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ได้รับหนังสือรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2561 เลขที่ ศธ.0517.141.6/EC246

2. ผู้วิจัยนำเสนอโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ได้รับหนังสือรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สถาบันวิจัย จุฬารัตน์ เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2562 เลขที่ คกจ. 0080/2562

3. ผู้วิจัยขออนุมัติเข้าทำวิจัยในพื้นที่วิจัยโดย

3.1 ทำหนังสือขออนุมัติเข้าทำวิจัย ในพื้นที่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

3.2 ส่งหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อ ประกอบการทำวิจัยฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

4. ผู้วิจัยเตรียมเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และศึกษาข้อมูลทั่วไป ของพื้นที่วิจัย ได้แก่ ข้อมูลด้านพืชและโครงสร้างทางกายภาพ ข้อมูลด้านงบประมาณที่สนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน R2R ของพื้นที่วิจัย

5. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบการดำเนินงาน R2R, ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน R2R และวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงาน R2R ที่ปฏิบัติในปัจจุบันของพื้นที่วิจัย จากรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2561 และการสัมภาษณ์ สอบถามที่ปรึกษาฝ่ายการพยาบาล ด้านวิจัยวิชาการ

6. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลก่อนเริ่มการทดลองใช้รูปแบบใหม่ ด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุง R2R และเก็บข้อมูลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน R2R ที่ได้ทำในพื้นที่วิจัย ด้วยแบบบันทึกข้อมูลงาน R2R

7. ผู้วิจัยเขียนโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืน

7.1 จัดอบรมโครงการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืน ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยจัดการอบรมทั้งหมด 3 ครั้ง ครั้งละ 6 ชั่วโมง โดยในแต่ละครั้งมีระยะเวลาห่างกันประมาณ 3 สัปดาห์

7.2 เก็บข้อมูลจากการสอบถาม สังเกต และบันทึกข้อมูลในแบบบันทึกเหตุการณ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน R2R และ แบบสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน และสิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน R2R

8. เก็บข้อมูลก่อนเสร็จสิ้นการทดลองใช้รูปแบบใหม่ ด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน R2R และ เก็บข้อมูลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน R2R ที่ได้ทำในพื้นที่วิจัย ในระยะทดลองใช้รูปแบบใหม่ (Post-Implementation) ด้วยแบบบันทึกข้อมูล R2R

9. วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับจากการทดลองใช้รูปแบบการดำเนินงาน R2R ประเมินผลการทดลอง และสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการดำเนินงาน R2R ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงาน ในการพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน R2R ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

ผู้วิจัย ได้นำ Concepts & Principles ของรูปแบบการดำเนินงาน⁶ (Working Model) ของรูปแบบใหม่เบื้องต้น ที่ผ่านการสอบโครงร่างการวิจัย (Proposal Defense) และได้รับหนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ในมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดลแล้ว และ ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย (institutional review Board; IRB) ในมนุษย์ ของสถาบันวิจัยจุฬารัตน์ได้รับหนังสือรับรองจากคณะกรรมการฯ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (Components) คือ หลักการของรูปแบบ (Principles of Model), โครงสร้างของรูปแบบ (Structures of Model), และวิธีการในการนำรูปแบบไปดำเนินการ (Methods of Model Implementation) มาเป็นกรอบในการแสดงลักษณะของรูปแบบการดำเนินงาน R2R เดิมก่อนการทดลอง⁴ ด้วยข้อมูลของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ที่เป็นอยู่จริงและจากการเรียนถามผู้เกี่ยวข้อง พบว่าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์ ได้เริ่มดำเนินการงาน R2R มาตั้งแต่ปี 2558 เมื่อมีการพัฒนาการดำเนินงานด้านวิจัยวิชาการ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมาที่ให้การปรึกษางานวิจัย แต่ไม่ได้จัดทำรูปแบบการดำเนินงาน R2R ให้เป็นลายลักษณ์อักษร (Documentation) ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ อย่างเป็นทางการ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร หนังสือ ประกาศ รายงาน คำสั่ง การประชุม การบรรยายทางวิชาการ การสอบถามผู้เกี่ยวข้อง และ ประสพการณ์ตรงของผู้วิจัยที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์ มาตั้งแต่ ปี 2554 มาประมวล วิเคราะห์ และ

สังเคราะห์ เป็นรูปแบบการดำเนินงาน R2R เดิม ของ
ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์

หลักการของรูปแบบ¹ (Principles of Model) เดิม

ตาม Concepts & Principles ของ รูปแบบ
การดำเนินงานใหม่เบื้องต้นที่ผ่านการสอบโครงร่างการวิจัย
(Proposal Defense) และ ได้รับหนังสือรับรองจาก
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของสถาบัน
วิจัยจุฬารัตน์ พบว่า Principles of Model เดิม ประกอบด้วย
5 กลุ่ม⁵ เช่นเดียวกัน คือ หลักวิชาการด้านการบริหาร
(Management Principles), หลักการด้านวิชาการเฉพาะ
(Specific Principles) ของงาน R2R, หลักการที่เกี่ยวข้อง
(Relating Principles) กับงาน R2R, หลักการด้านกฎหมาย
ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับงาน R2R, และหลักการ
ด้านสังคม ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง
กับงาน R2R ตามค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร ของ
ราชวิทยาลัยจุฬารัตน์ โดยนับว่าวัฒนธรรมองค์กร
CHULABHORN มาเป็นหลักยึด มุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Vision)
ตามพันธกิจ (Mission) หลัก ของราชวิทยาลัยจุฬารัตน์

1. ผลการวิเคราะห์ระบบงาน/วิธีการเดิม
ก่อนการทดลอง จุดเด่น คือ ทางโรงพยาบาลได้ร่วมมือ
กับฝ่ายวิจัยนวัตกรรมและวิเทศสัมพันธ์ของราชวิทยาลัย
จุฬารัตน์มีส่วนสนับสนุนและพัฒนางานวิจัย เพื่อให้มีผลงาน
ในด้านการดูแลรักษาผู้ป่วยและเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ
มีทีมผู้ให้คำปรึกษาทั้งด้านการผลิตผลงานวิจัย
มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย สามารถ
ช่วยสืบค้นข้อมูลวิจัยจากฐานข้อมูลต่าง ๆ มีบุคลากรที่มี
ความสามารถช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาด้านภาษาอังกฤษ
มีผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือด้านการเขียนโครงร่างงานวิจัย
และในส่วนของการจัดตั้ง คือ ขาดการจัดการด้านสถานที่
ที่เหมาะสมและชัดเจน สำหรับให้บุคลากรปฏิบัติงานวิจัย
กับผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงสถานที่สำหรับสืบค้นข้อมูล
ด้านงานวิจัยด้วย ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนระบบการทำงาน
ของทีมงานวิจัย ยังไม่สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลงานวิจัยทั้ง
ในและต่างประเทศอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ขาดระบบงาน
ที่มีประสิทธิภาพ ในการส่งเสริม/สนับสนุน ผู้ปฏิบัติงาน

ทุกคน ให้สามารถทำ R2R แท้และดี ได้อย่างสะดวก
ง่าย ไม่ซับซ้อน ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย บุคลากร
ทางการพยาบาลจำนวนมาก ยังมีทัศนคติเชิงลบ ในการทำ
R2R โดยมักคิดว่า R2R เป็นเรื่องยาก เป็นการเพิ่มภาระ
ในการทำงานของตน ซึ่งมีอยู่แล้วมากมาย และสิ่งที่ควร
ปรับปรุงแก้ไข คือ ปรับปรุงระบบและกลไกในการทำ
R2R ด้วยการจัดทำและพัฒนาวิธีการทำงานหรือขั้นตอน
การทำงาน ให้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ให้ผู้ปฏิบัติงาน
เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย/
แนวทาง/วิธีการวางแผนการดำเนินงาน ร่วมให้ความคิดเห็น/
ข้อเสนอแนะ ตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อจะได้ระบบและกลไกใน
การทำ R2R ที่ดีและเหมาะสมกับงาน/หน่วยงาน และ
องค์กร มุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำตามระบบและ
กลไกในการทำ R2R อย่างต่อเนื่อง จนสามารถพัฒนางาน
และควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง

ส่วนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบ ผลการดำเนินงาน ระหว่าง ก่อน กับ หลัง การนำรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น มาดำเนินการ

ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย และ ผลงาน R2R
ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ในช่วงเวลานี้ คือ

1.1 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย พบว่า
มีผลงานวิจัย จำนวน 10 เรื่อง อยู่ระหว่างขอตีพิมพ์
จำนวน 7 เรื่อง , ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติจำนวน 3 เรื่อง

1.2 ผลการดำเนินงานด้านผลงาน R2R

พบว่า เมื่อนำผลการดำเนินงานด้านการวิจัย
ตามข้อ 1.1 มาพิจารณาในรายละเอียด แล้วแยกเป็น
ผลงานวิจัย ที่มีการพัฒนาปรับปรุงแล้วเกิด Improvement
ต่องาน และ หรือ ผู้มารับบริการ (ตามลักษณะของ
งาน R2R) รวม 3 เรื่อง

ช่วงที่ 2 ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1 มีนาคม 2562
(4 เดือน ก่อนเริ่มนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ)
ถึง 1 มีนาคม 2562 (ก่อนเริ่มนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไป
ดำเนินการ) เป็นช่วงเวลา Pre Implementation ของการวิจัยนี้

ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย และ ผลงาน
R2R ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

ที่ผ่านงานบริหารจัดการงานวิจัย ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์จุฬาราชวิทยาลัย ในช่วงเวลานี้ คือ

2.1 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย พบว่า ไม่มี ผลงานด้านการวิจัย เพิ่มขึ้น จาก ช่วงที่ 1

2.2 ผลการดำเนินงานด้านผลงาน R2R พบว่า ไม่มี ผลงานด้าน R2R เพิ่มขึ้น จาก ช่วงที่ 1

ช่วงที่ 3 ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 3 กรกฎาคม 2562 (เริ่มนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ) ถึง 31 ตุลาคม 2562 (เสร็จสิ้นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ) เป็นช่วงเวลา Post Implementation ของการวิจัยนี้ รวมระยะเวลา 4 เดือน ในการนำรูปแบบ ที่พัฒนาขึ้น ไปดำเนินการ (Model Implementation)

ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย และ ผลงาน R2R ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย ที่ผ่าน งานบริหารจัดการงานวิจัย ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์จุฬาราชวิทยาลัย ในช่วงเวลานี้ คือ

3.1 ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย พบว่า ไม่มี ผลงานด้านการวิจัย เพิ่มขึ้น จาก ช่วงที่ 2

3.2 ผลการดำเนินงานด้านผลงาน R2R พบว่า มีผลงานด้าน R2R เพิ่มขึ้น จาก ช่วงที่ 2 รวม 15 เรื่อง

ผลงาน R2R ทั้ง 15 เรื่อง นี้ เป็นผลงานของ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน 10 หน่วยงาน ที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย ได้ทำมาแล้ว ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และ ยังคงทำอยู่อย่างแข็งขัน ในปัจจุบัน ผู้วิจัย และ วิทยากร จากหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) (ภาคพิเศษ) สาขาวิชา การบริหาร โรงพยาบาล คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ให้ความรู้ และ ช่วยเหลือ ในการจัดทำ และ ดำเนินการ ตามโครงการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนางานตาม ภารกิจหลักสู่งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพสูงและยั่งยืน ตามแนวทางที่ผู้วิจัย ได้มาขอคำปรึกษาเพื่อขอดำเนินการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย เมื่อ เดือนพฤศจิกายน 2561 และ ได้ดำเนินการตั้งแต่ 3 กรกฎาคม 2562 (เริ่มนำช่วงรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ไปดำเนินการ) ถึง 31 ตุลาคม 2562 รวม 4 เดือน ด้วยกลยุทธ์ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง⁷ (Learning by Doing) ที่พิสูจน์ได้ชัดเจนว่า บุคลากรฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย สามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยาก ใช้เวลา และ ทรัพยากร ไม่มาก จึงมีประสิทธิภาพ สูงมาก คุ่มค่าในการลงทุนพัฒนา สามารถบอกได้ว่า มีความคุ้มค่าในเวลาที่เพียง 1 ชั่วโมง ของการลงทุนพัฒนา และ สามารถคืนทุนได้ภายในเวลา เพียง 1 วัน ของการลงทุนพัฒนา⁸

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานตาม ภารกิจหลักสู่งานวิจัย โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย สู่การเป็น แบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practice) ของประเทศในอนาคต การดำเนินงาน R2R ของโรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย ในอนาคต

ตามที่ผู้วิจัย ได้กล่าวมาแล้วในส่วนที่ 1 ข้อ 11. ด้านวิธีการในการนำรูปแบบไปดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน ด้วยการนำกระบวนการ R2R2E ตาม หลักการพัฒนางานตามภารกิจหลักสู่งานวิจัย¹⁵ ของ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) มาประยุกต์ ในการพัฒนางานของบุคลากรทุกคนของฝ่าย การพยาบาลโรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย ที่ทำอยู่ทุกวัน ให้เป็น ผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผลงานนั้นได้รับการยอมรับว่า เป็นผลงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน¹² ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนางาน ที่ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคน สามารถทำได้โดยไม่ยุ่งและไม่ยาก เป็นการต่อยอด และขยายผล จากการพัฒนางานประจำ ซึ่งมีประโยชน์มาก ทั้งต่องานที่พัฒนา ต่อคนที่เกี่ยวข้อง ต่อหน่วยงานที่ทำ ต้องการต่อการ ต่อชุมชนหรือสาธารณะ ต่อสังคม/ประเทศชาติ ต่อมนุษยชาติ ต่อวิชาการ และ ต่อโลก โดยมีแนวทาง ขั้นตอน ลำดับของขั้นตอน และ วิธีการ ในการดำเนินงาน และการพัฒนาที่หลากหลาย¹³ ซึ่งฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย สามารถปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ได้ตามบริบท สถานการณ์ ข้อจำกัด และ ทรัพยากรที่มี/สามารถนำมาใช้ได้ในแต่ละช่วงเวลาของฝ่ายการพยาบาลเอง

ผู้วิจัยพบว่า ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬาราชวิทยาลัย มีรูปแบบการดำเนินงาน R2R ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนั้น

ได้อยู่แล้ว จากการมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุน
การทำงานวิจัย/R2R ถือเป็นพันธกิจหลักที่สำคัญอย่างหนึ่ง
ซึ่งให้การสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ รวมถึงทีมผู้เชี่ยวชาญ
ให้คำปรึกษาในการทำวิจัยวิชาการ/R2R

อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล
จุฬารัตน์ เห็นว่ารูปแบบการดำเนินงาน R2R ที่ดำเนินการ
ได้อยู่แล้ว และสามารถพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี
ของประเทศได้ ที่เป็นดังนี้เนื่องจาก

1. ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลจุฬารัตน์
มีการพัฒนาการดำเนินงานด้านวิจัยวิชาการ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ
ให้คำปรึกษางานวิจัยวิชาการของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยให้คำปรึกษาทั้งด้าน
การผลิตผลงานวิจัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
ด้านการวิจัย สามารถช่วยสืบค้นข้อมูลวิจัยจากฐานข้อมูลต่างๆ
มีบุคลากรที่มีความสามารถช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา
ด้านภาษาอังกฤษ มีผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือด้านการเขียน
โครงร่างงานวิจัย

2. ผู้วิจัยได้นำ Concepts & Principles ของ รูปแบบ
การดำเนินงาน (Working Model) และเสนอแนะให้มีการ
การจัดทำรูปแบบการดำเนินงาน R2R ให้เป็นลายลักษณ์อักษร
(Documentation) ที่ชัดเจนถึงวิธีปฏิบัติ อย่างเป็นทางการ

3. มีการปรับ กระบวนทัศน์ คือ มุมมองต่อ
การทำวิจัย ที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการแบบการทำ
วิทยานิพนธ์ (Thesis) โดยใช้ ปรากฏการวิจัย มาเป็นพื้นฐาน
ของการทำ R2R ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนความเชื่อเดิม
ที่ว่า วิจัย เป็นเรื่องยาก จึงกลัวและไม่อยากทำ R2R

4. ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของการทำ R2R
ที่ได้กับตนเอง คือ ความสุข และ ประโยชน์จากผลงาน
R2R ที่ชัดเจนในทันที ทำให้มีใจให้กับการทำ R2R
ก่อให้เกิดกำลังใจสอดคล้องกับ¹³ การเห็นคุณค่าในตนเอง
เป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ ทำให้บุคคลสามารถ
ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างมีคุณค่า มีความสุข และ
ยังเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตของบุคคลนั้น ซึ่งการเห็นคุณค่า
ในตนเองจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดพฤติกรรมที่ดีมีคุณค่า

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยจึงขอเสนอแนะให้ฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลจุฬารัตน์ คงนโยบายให้หน่วยงานมีงานวิจัย/
R2R/CQI 1 เรื่อง/หน่วย/ปี และกำหนดเป็น Performance
agreement ประจำปี ควรพัฒนาให้ได้ผลการดำเนินงาน
เกิดการพัฒนาตามภารกิจหลักสู่งานของโรงพยาบาลจุฬารัตน์
โดยวัดที่ผู้มารับบริการสู่การเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice)
ของประเทศ¹⁸ ตามบทบาทและภารกิจหลักของ
โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยให้โรงพยาบาลศิริราช เป็น
Benchmarking

การส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา R2R สู่
R2R2E สู่ความยั่งยืน

ตามที่ผู้วิจัย ได้เสนอแนะให้นำ R2R2E มาประยุกต์
ในการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา R2R สู่ R2R2E
สู่ความยั่งยืน ซึ่งสามารถทำได้หลากหลายวิธี ตามลักษณะ
ของงานที่ต้องการพัฒนา¹⁶ ตามบริบทสถานการณ์ ข้อจำกัด
ทรัพยากรที่มีและสามารถนำมาใช้ได้ ในการดำเนินงาน
พัฒนา R2R2E ของแต่ละองค์กร ตาม Style ทัศนคติ
ค่านิยม และความเชื่อ ของผู้เกี่ยวข้อง ที่สำคัญ คือ Style
ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้บริหารสูงสุด และ
ของแกนนำผู้รับผิดชอบงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E
ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ในที่นี้
ขอเสนอแนะคิดและทางดำเนินการที่ได้จาก
การศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลการกระตุ้น ส่งเสริม พัฒนา และ
การช่วยหน่วยงาน/โรงพยาบาล¹⁷ ต่างๆ อาทิเช่น
โรงพยาบาล ทั้งภาครัฐ โรงพยาบาลเอกชน และ
โรงพยาบาล Not for profit ในการดำเนินงานและ
การพัฒนา R2R สู่ R2R2E โดยให้มีการดำเนินงาน
พร้อมตัวชี้วัดเป้าหมายและผลการดำเนินงาน ที่ชัดเจน
ตามลำดับ โดยสรุป ได้ 11 เป้าหมายและกิจกรรม ดังนี้

1. กำหนดนโยบายการพัฒนา R2R สู่ R2R2E
ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ โดยผู้บริหารสูงสุด
2. สรรหาแกนนำผู้รับผิดชอบงานพัฒนา R2R
สู่ R2R2E ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์
3. พัฒนาให้มีผลงาน R2R ในองค์กร มากกว่า
15 เรื่อง ใน 3 ปี

4. พัฒนา “กลุ่มผู้นำ” การพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

5. จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

6. จัดตั้ง/กำหนด หน่วยงานที่รับผิดชอบงาน พัฒนา R2R สู่ R2R2E ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล จุฬารัตน์ จากประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง ระบุว่า งานพัฒนา R2R ที่อยู่กับฝ่ายพัฒนาคุณภาพ (Quality Development Department) จะมีผลงาน ดีกว่า ที่ไปขึ้น อยู่กับฝ่ายพัฒนาวิจัย (Research Development Department)

7. พัฒนาให้มีผู้นำ R2R ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ มากกว่า 5 คน ใน 3 ปี

8. พัฒนาเครือข่ายผู้นำ R2R สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของงาน/พื้นที่/โรงพยาบาลจุฬารัตน์

9. พัฒนา ให้มีผลงาน R2R2E จากเครือข่าย ผู้นำ R2R

10. พัฒนาให้มีผู้นำ R2R2E ในเครือข่าย ไม่น้อยกว่า 2 คน ใน 5 ปี

11. พัฒนาทีมผู้นำ R2R ให้เป็นทีมผู้นำ R2R2E สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์

การพัฒนา R2R สู่ R2R2E ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬารัตน์ ทั้ง 11 เป้าหมายและกิจกรรมนี้ จะใช้ระยะเวลาประมาณ 5 ปี แนวทาง ขั้นตอน ลำดับ ของขั้นตอน และ วิธีการ ในการดำเนินงาน จำเป็นต้อง ปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ งานที่ต้องการพัฒนา และบริบทของแต่ละองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนา R2R สู่ R2R2E ในแต่ละช่วงเวลาเหล่านั้น¹⁹

เอกสารอ้างอิง

1. Torugsa S. R2R: Development of Routine to Research. Rajabhat J Sci Humanit Soc Sci 2015; 16(2): 142-55. (in Thai)
2. Nopmaneejumrulers C, Nimmannit A, Thephamongkhon K. R2R No Secret Context of Faculty of Medicine Siriraj Hospital. Nonthaburi: Health System Research Institute (HSRI); 2552. (in Thai)
3. Sitanuchit M. R2R: Routine to Research and Educational Quality Development. Eastern Asia University Journal 2015; 15(1): 223-8. (in Thai)
4. Watthanasirichakun S, Editor. Pushing-developing towards a decade of research. R2R. Nonthaburi: Institute of Health System Research (SorSor.); 2013. (in Thai)
5. Thienthong S, Sinkuakool C, Kingsangwal P, Muknumporn T, Thananun M. A Survey of Routine to Research (R2R) and Research Utilization in Anesthesia Service. Srinagarind Med J 2008; 23(1): 74-80. (in Thai)
6. Torugsa S. R2R: Development of Routine to Research. Bangkok: Department of Public Health Management. Faculty of Public Health Mahidol University; 2019. (in Thai)
7. Srisasalux J. Tanthaveewong A. R2R: Routine to Research, overcome monotonous work with research, the new world of routine work. Nonthaburi: Health Systems Research Institute; 2008. (in Thai)
8. Department of Agricultural Extension. Agricultural Extension Research and Development Division. Decryption routine led to research (R2R manual). Bangkok: Department of Agricultural Extension; 2013. (in Thai)

9. National Research Council of Thailand. Training textbook "Researcher" Course. Bangkok: National Research Council of Thailand; 2018. p. 230-65. (in Thai)
10. Ross JS. Informed Consent and Communicating Risk and Benefits of Research on Higher-Risk Medications. *JAMA Intern Med* 2015; 175(9): 1568-69. doi: 10.1001/jamainternmed.2015.3555.
11. Anabo IF, Elexpuru-Albizuri I, Villardón-Gallego L. Revisiting the Belmont Report's ethical principles in internet-mediated research: perspectives from disciplinary associations in the social sciences. *Ethics Inf Technol* 2019; 21: 137-49. doi: 10.1007/s10676-018-9495-z.
12. Lawter L, Kopelman RE, Prottas DJ. McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *J Man Issues* 2015; 27(1-4): 84-101.
13. Tokmak I, Turen U, Gökmen Y. Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support: An Empirical Research on Turkish SMEs. *European J Soc Sci* 2012; 36(2):1450-2267.
14. Chalofsky NE, Rocco TS, Morris ML. Handbook of human resource development. New York: Wiley; 2014.
15. Office of the Civil Service Commission. Government workforce management measures 2019-2022. Available at <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/2019-ocsc-gov-manpower-management-measure.pdf> Access on 12 Jan 2020. (in Thai)
16. Sarawasee R, Kanyamasa S. Effectiveness of Routine to Research (R2R) in Competency Development among Officials of Health Promotion Operational Support in the Department of Health 2019; 28(3): 499-508. (in Thai)
17. Plianbangchang S. A view on routine to research (R2R). *J Health Res* 2017; 31(6): 417-419
18. Cicolini G, Comparcini D, Simonetti V. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *J Nurs Man* 2014; 22(7): 855-71.
19. Choon TT, Low KCP. The Impact of Goal Setting on Employee Effectiveness to Improve Organisation Effectiveness: Empirical study of a High-Tech Company in Singapore. *J Bus & Eco Pol* 2016; 3(1): 82-97.