การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

นางอัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ

นางสาวสงกรานต์ กัญญมาสา

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2561

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.ธนู ทดแทนคุณ
เรืออากาศเอก ดร.ภูวนาถ แก้วปลั่ง
อาจารย์นครชาติ เผื่อนปฐม
นางสาวพิริยา วัฒนารุ่งกานต์
ดร.แรกขวัญ สระวาสี

ผู้วิจัย นางอัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ
นางสาวสงกรานต์ กัญญมาสา

บรรณาธิการ นางอัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ

จัดพิมพ์โดย สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ออกแบบปก นางอัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ

ข้อมูลทางบรรณานุกรม
อัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ, สงกรานต์ กัญญมาสา. **การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.** นนทบุรี : สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข, 2561, 179 หน้า

บทคัดย่อ

คำสำคัญ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง/ การบริหารการเปลี่ยนแปลง/ กรมอนามัย/ ปรับกระบวนการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนามีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ของกรมอนามัย 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ได้จากการสุ่มจากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการดำเนินงาน การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม และในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม ได้ร้อยละ 61.80 (R^2 = 0.618, P = 0.000 < α)

Abstract

KEYWORD : HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION, CHANGE MANAGEMENT, DEPARTMENT OF HEALTH, LEAN.

This research is descriptive research having objectives are 1) To study The change management in term of Leadership, Process improvement, Building on learning, Mainstream value creation and Involvement or Partnership of the Department of Health. 2) To study the operation of The high performance organization of the Department of Health and 3) To study How the change management affects the high performance organization of the Department of Health.

The population comes from 37 organizations under of the Department of Health 309 cases which consist of 1) Academic officer from professional level to senior professional level and 2) General officer from experienced level to highly skilled level. Research tool is questions about The change management such as Leadership, Process improvement, Building on learning, Mainstream value creation, Involvement or Partnership and Process to be The high performance organization of the Department of Health. Statistics used in data analysis including frequency, percentage, mean, standard Deviation and stepwise multiple regression analysis.

The research found that 1) The average of change management in overall and each subjects has high level. 2) The average of being high performance organization of the Department of Health in overall and each subjects has high level. 3) The change management and free participation gear up high performance organization of the Department of Health. Get a percentage 61.80 (R^2 = 0.618, P = 0.000 < α)

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้ ได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์นครชาติ เผื่อนปฐม วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข นางสาวพิริยา วัฒนารุ่งกานต์ และดร.แรกขวัญ สระวาสี สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ร่วมด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่ร้อยเอก ดร.ธนู ทดแทนคุณ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ เรืออากาศเอก ดร.ภูวนาถ แก้วปลั่ง กรรมการผู้จัดการและวิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท พีเอ็นพี ซิสเต็มส์ พร้อมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ศิริกายะ คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม และดร.มาลัย กรแก้วสมนึก กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ เป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณนายแพทย์วชิระ เพ็งจันทร์ อธิบดีกรมอนามัย ที่มอบนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง นายแพทย์เอกชัย เพียรศรีวัชรา ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย ที่อนุญาตให้ดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารและข้าราชการทุกหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ที่ตอบแบบสอบถามงานวิจัย และขอขอบคุณบุคคลอันเป็นที่รักยิ่ง นางดาวดี พลยศ ข้าราชการบำนาญ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด กรมอนามัย ที่สนับสนุนการค้นคว้าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ผู้วิจัยขอยกย่องและขอชมเชยในความดีของท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบคารวะแสดงความกตัญญูกตเวทิตาแด่ผู้มีพระคุณอันหาค่าที่สุดมิได้ คือ พระคุณของบิดามารดาและบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ท่านได้มอบสิ่งดีดีให้แก่ชีวิต และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้มาโดยตลอด อันคุณงามความดีที่เกิดจากรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่บุคคลที่ได้กล่าวมาด้วยความกตัญญูกตเวทิตาตลอดไป

อัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ

สงกรานต์ กัญญมาสา

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ค
กิตติกรรมประกาศ		ง
สารบัญตาราง		ซ
สารบัญแผนภูมิ		ฎ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
	สมมติฐานของการวิจัย	6
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	ข้อจำกัดการวิจัย	7
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	8
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
	นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
	ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง	11
	ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	27
	ส่วนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	33
	ส่วนที่ 4 แนวคิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	56
	ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	56
3	วิธีดำเนินการวิจัย	65
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	65
	ระเบียบวิธีวิจัย	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3 (ต่อ)	แผนแบบการวิจัย	66
	ประชากร	67
	ผู้ให้ข้อมูล	67
	กลุ่มตัวอย่าง	67
	ตัวแปร	72
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
	การวิเคราะห์ข้อมูล	76
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	76
	สรุป	77
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม	79
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
	ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง	81
	ส่วนที่ 3 การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	89
	ส่วนที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	96
	ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	111
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
	สรุปผลการวิจัย	123

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5 (ต่อ)	การอภิปรายผลการวิจัย	130
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย	139
	ด้านการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ให้ประสบความสำเร็จ	139
	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	140
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป	141
บรรณานุกรม		143
ภาคผนวก		145
	ภาคผนวก ก : รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย	146
	ภาคผนวก ข : Reliability Analysis	148
	ภาคผนวก ค : หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจความตรงตามเนื้อหา และขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม	152
	ภาคผนวก ง : แบบสอบถามงานวิจัย	158
ประวัติผู้วิจัย		169

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	69
4.1	ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวม (X_{tot}).....	82
4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (X_1).....	83
4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการปรับกระบวนการ (X_2)	84
4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3)	85
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4).....	86
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5).....	88
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}).....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) 90

4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) 91

4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) 92

4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) 93

4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) 94

4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) 95

4.15 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) 97

4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) 98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) 100

4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) 102

4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) 103

4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) 105

4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) 107

4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) 108

4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง..... 111

4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข..... 117

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
2.1	สภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง.....	14
2.2	ขั้นของความเปลี่ยนแปลงช่วงเริ่มต้น.....	23
2.3	ขั้นของความเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายและอยากจะเป็น.....	25
2.4	การดำเนินการที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น.....	25
2.5	การเปลี่ยนแปลงตาม Stages of Change ที่ควรจะเป็น.....	26
2.6	แปดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Pual Kotter.....	28
2.7	องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์การสมรรถนะสูง (Five Component of High Performance Organization) ของ Schemerhorn, Hunt and Osborn.	41
2.8	ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน.....	51
2.9	ตัวขับเคลื่อนขีดสมรรถนะขององค์การภาครัฐ.....	54
2.10	ขั้นตอนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐ.....	55
3.1	แผนแบบการวิจัย.....	66
4.1	การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.....	110

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ซึ่งวิธีการจัดทำแผนต้องให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ต้องมีการวัดผลการดำเนินการ ทุกด้าน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ส่งผลใช้บังคับ เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2560 โดยกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการเมือง 2) การบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) กระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต[1]

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)[2] เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศ การบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชน เพื่อไปสู่เป้าประสงค์หลักคือ “ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเป็นก้าวหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ส่วนราชการต้องเร่งรัดให้ทุกกระบวนการดำเนินการไปได้ โดยต้องคำนึงถึงความต้องการของภาคประชาชน ต้องบูรณาการจากสามส่วน คือ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ แผนงานหรือแผนยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการคือการดำเนินการด้านงบประมาณ ประเด็นสำคัญ คือ ต้องปรับความคิดข้าราชการให้เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” คำนึงถึงการทำงานระหว่างคนรุ่นใหม่ คนรุ่นเก่า ที่จะต้องเตรียมพร้อมและก้าวเดินไปด้วยกัน “ข้าราชการ” เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน ต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นให้มีขีดความสามารถเหมาะสมในการทำงาน

---

[1] ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี, เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ณ วันที่ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑, http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024_1/1.PDF : 6 เมษายน 2561) (สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561).

[2] สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561, http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/strategymoph61_v10.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2561), 4-5.

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะ โดย “ข้าราชการ” จะต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนทัศนคติ และร่วมกันดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนการทำงาน จากแบบเดิม ๆ ที่คุ้นเคย คิดฝ่ายเดียว ทำฝ่ายเดียว มาทำงานแบบประสานความร่วมมือโดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นหน้าที่ของใคร พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ต้องสามารถประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) สร้างพันธมิตรการทำงานกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันในรูปแบบประชารัฐ

กระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้อภิบาลระบบสุขภาพ (Health System Governance) ของประเทศ จึงกำหนดยุทธศาสตร์ 4 Excellence เพื่อชี้ทิศทางและกำกับดูแลให้ระบบสุขภาพเคลื่อนตัวไปในทิศทางที่กำหนด และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) ของประเทศ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ(Prevention & Promotion Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ระบบบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 3 บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการเป็นเลิศ (Governance Excellence) หากดำเนินการประสบความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน จะเกิดเป็นนวัตกรรมของระบบการแพทย์และสาธารณสุข

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทในการดูแลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมของประเทศ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปรับระบบการบริหารจัดการกระบวนการให้เท่าทันสถานการณ์ และปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยใช้กลไกการจัดการความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีและมีประสิทธิภาพ และมีภาคีภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสุขภาพมากขึ้น จึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายปัญหาด้านสุขภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้น จึงมีการปฏิรูปกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้วยการทบทวนบทบาทภารกิจให้สอดรับกับการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข กำหนดกรอบโนบายพัฒนาด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนกรอบพื้นฐานความคิด (Paradigm shift) มุมมองต่อปัญหาและแนวปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศไทย

ปี 2559-2560 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (DOH Change)[3] ด้วยการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

---

[3] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง, “<u>รวมพลัง</u>” <u>เปลี่ยนกรมอนามัย สิงหาคม 2559</u>, 30-55.

ต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ร้อยละ 61 ต้องการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 11 ต้องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นขับเคลื่อนโดยการจัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) (Vision, Mission) และแผนปฏิบัติการ (Action plan for Change) เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น (Value Creation) ในการบริหารกระบวนการ กระบวนการบริหารลูกค้า การวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ คือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนข้อมูลสารสนเทศ & ทุนความรู้ (Information & Knowledge) โดยใช้นโยบาย 3 L (Lead Lean Learn) มีการปรับกระบวนงานใหม่ โดยกำหนดประเด็นนำ (Lead) สำหรับ Lean และ Learn ก็มีการดำเนินการทั้งในด้านกระบวนการและแผนปฏิบัติการ มีการพัฒนา Core Business Process (CBP) ของ Clusters และหน่วยงานเน้นสร้างความเข้มแข็งระบบงาน (System) ขับเคลื่อนค่านิยมหลัก (Core Values) ของกระทรวงสาธารณสุข โดยบูรณาการกับวัฒนธรรมของกรมอนามัย (HEALTH) เกิดเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สร้างทีมนำด้านต่าง ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพของกลไก (Mechanism) การทำงานแบบมีส่วนร่วมและเชิงบูรณาการ และจากผลการขับเคลื่อน DOH Change พบว่า Action plan for Change ยังคงเป็นภารกิจเดิม ๆ หรือปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย และไม่บ่งบอกทิศทางการเติบโตหรือความโดดเด่นจากคู่แข่งขัน ดังนั้น การคิดใหม่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) จึงเป็นความท้าทายและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการ Change

ปี 2561 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศ เรื่องด้านการบริหารราชการแผ่นดินและด้านสาธารณสุข (ร่าง) แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข (พ.ศ. 2561–2565) ที่เกี่ยวข้องกับกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 4 ประเด็น คือ ระบบสารสนเทศสุขภาพ ระบบบริการปฐมภูมิ การปฏิรูปด้วย 3 L (Lead Lean Learn) และการจัดการภายใน โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงในบทบาทการนำต้องมีกระบวนการสนับสนุนในเรื่องของระบบงบประมาณที่เน้น Agenda & Area Base มากขึ้น กำหนด Performance Agreement : PA) ที่เข้มข้น มีการ Re-process (Lean) เพื่อจะเป็น National Lead เร่งสร้างบุคคลและองค์การเรียนรู้ (Learn) มีการใช้กลไกการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างระบบสารสนเทศเพื่อหนุนเสริมและเติมเต็ม แม้จะมีการขับเคลื่อน DOH Change โดยใช้องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การยกระดับการนำ การปรับเปลี่ยนกระบวนการ และใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยม และการให้มีส่วนร่วม[4] กอปรกับการปฏิรูปกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในรูปแบบและกลไกต่าง ๆ จนถึงปัจจุบันหลายหน่วยงานได้มีการ

---

[4] John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation efforts fail," Harvard business review 73, no. (march-april 1995), 59-67.

เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย ผู้บริหารกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ต่างตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเร่งการพัฒนาให้ต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดพฤติกรรมเนือยนิ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นการขับเคลื่อน Blueprint & Action Plan for Change ปรับโครงสร้าง บทบาท ปรับกระบวนงาน ภารกิจหลัก ภารกิจรอง สร้างบุคลากรให้มีการเรียนรู้ ยังใช้กลไกการปรับค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้การบริหารงานและการทำงานเป็นไปอย่างมีส่วนร่วม การสร้างทีมนำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ยึดติดกับแนวทางการปฏิบัติแบบเดิม ๆ ยึดติดกับกฎ ระเบียบ และธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบทอดกันมาเป็นเวลายาวนานกว่า 60 ปี จึงเป็นภารกิจที่ยากแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และกรมอนามัยได้กำหนดนโยบายสำคัญในการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยหน่วยงานในสังกัดจะต้องมีการดำเนินงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้วยดังเช่นที่ John P. Kotter กล่าวว่า ทำไมความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรจึงล้มเหลว ซึ่ง John P. Kotter มีแนวคิดโดยสรุปว่า "มีผู้จัดการมากมายเหลือเกินที่ไม่รู้ว่าการแปรรูปองค์กรนั้นเป็น กระบวนการ ไม่ใช่แค่เหตุการณ์ การแปรสภาพองค์กรต้องก้าวไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมันเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาหลาย ๆ ปี ถึงจะสำเร็จ...โดยมี 8 ขั้นตอนเพื่อปฏิรูปองค์กรของคุณ"[5] และงานวิจัยของ สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ ที่ศึกษาเรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ" ที่พบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์การ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การ 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น[6] ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก็ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เช่นกัน ดังนั้น การศึกษา "การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข" จึงเน้นประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข การปฏิรูปด้วยกลไกต่าง ๆ เนื่องจาก

---

[5] คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, <u>กลยุทธ์ และการจัดการเปลี่ยนแปลง</u>, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2556), 9.

[6] สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, "<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ</u>," (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556), 104-106.

การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับและทำให้เกิดการพัฒนา และกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนความสำเร็จการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น 1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก้าวสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA 2. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานส่งผลงานวิจัย/R2R/KM ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างน้อย 1 เรื่อง 3. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานมีนวัตกรรม (Innovation Base) อย่างน้อย 1 เรื่อง 4. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ/คุณภาพการทำงาน (PMQA หมวด 6 (Lean)) ซึ่งในตัวชี้วัดที่ 2-4 เป็นการดำเนินงานที่สืบเนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาและสนับสนุนให้เกิดตัวชี้วัดที่ 1. นั่นคือ การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 6 เดือนแรก (ตุลาคม 2560-มีนาคม 2561) ตัวชี้วัดที่ 1. มีหน่วยงานที่ได้คะแนน 0-3 จำนวน 24 หน่วยงาน และหน่วยงานที่ได้คะแนน 3.01-5.00 จำนวน 13 หน่วยงาน จากทั้งหมดจำนวน 37 หน่วยงาน[7] ผู้วิจัยเห็นว่า กลไกที่ส่งผลต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ก้าวสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่สำคัญ คือ ข้าราชการระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการ สู่การปฏิบัติทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้มีความพร้อมรับมือกับการปฏิรูปกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และทันต่อสังคมโลกที่มีความเป็นพลวัตรสูง และเป้าหมายสุดท้ายจากการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ สุขภาพที่ดีของคนไทยทั้งประเทศ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา” ที่สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรที่เป็นผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาล บุคลากรอาจารย์และผู้บริหารทุกระดับที่ได้รับการรับรองจากสภาการพยาบาลเป็นระยะเวลา 5 ปี สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลภาครัฐ และ 4 ปี สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาลภาคเอกชน[8] ซึ่งเป็นข้าราชการระดับกลางที่มีผลต่อการพัฒนายุทธศาสตร์องค์การเช่นกัน และผู้วิจัยให้ความสนใจว่า การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ยังไม่มีข้อกำหนดคุณลักษณะที่ชัดเจน ที่บ่งบอกได้ว่า องค์การนั้น ๆ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ทั้งนี้

---

[7] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, <u>ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (รอบ 5 เดือนแรก)</u> https://accounts.mail.go.th/#2 (สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2561).

[8] ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, “<u>การพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 81-83.

อยู่ที่ผู้บริหารองค์การจะหยิบยกเครื่องมือใดมาวัด ดังนั้น จึงได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบริบทของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จึงนำแนวคิดของ ลักษณะ 6 ประการขององค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ของแอคเซนเจอร์ (Accenture. 2004)[9] มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

3. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

3. สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวมและรายด้าน ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมและรายด้าน

4. ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีรายละเอียดของการวิจัยดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

2) องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) ตรวจสอบได้ (Accountable) นวัตกรรมและยืดหยุ่น

---

[9] สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, "<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ.</u>" วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556, 123.

(Innovative & Flexible) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) และการสร้างและกระตุ้น (Passionate)

ขอบเขตด้านประชากร

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 37 หน่วย ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 22 หน่วย หน่วยงานส่วนภูมิภาค จำนวน 15 หน่วย

2) ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง อาวุโส

3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสุ่มจากผู้ให้ข้อมูล โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane[10] จำนวน 309 คน แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1) ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ จำนวน 1,134 คน

3.2) ข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง อาวุโส จำนวน 217 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ตรวจสอบได้ นวัตกรรมและยืดหยุ่น เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ การสร้างและกระตุ้น

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง กันยายน 2561

5. ข้อจำกัดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจจะมีทัศนคติต่อข้อคำถามทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

---

[10] ประคอง กรรณสูต, <u>สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 2, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542, 8-9.

6. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ตัวแปรอิสระ → **ตัวแปรตาม**

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})

1. การยกระดับการนำ (Lead) (X_1)
   - ยุทธศาสตร์ (Strategic)
   - ปรับโครงสร้าง (Structure)
2. การปรับกระบวนการ (Lean) (X_2)
   - ปรับกระบวนงาน (Re-process)
3. การสร้างการเรียนรู้ (Learn) (X_3)
   - ให้ความรู้และการสื่อสาร
4. การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) (X_4)
   - พฤติกรรมที่พึงประสงค์
5. การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)
   - ทำงานเป็นทีม
   - สร้างภาคีเครือข่าย

→

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (Y_{tot})

1. มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen- centered) (Y_1)
2. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) (Y_2)
3. ตรวจสอบได้ (Accountable) (Y_3)
4. นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) (Y_4)
5. เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) (Y_5)
6. การสร้างและกระตุ้น (Passionate) (Y_6)

แผนภูมิ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : John P. Kotter, “Leading Change: Why Transformation efforts fail,” Harvard business review 73, no. (march-april 1995), 59-67.

: สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง. “รวมพลัง” เปลี่ยนกรมอนามัย (สิงหาคม 2559), 30-55.

: สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ (เมษายน 2556), 123.

(แอคเซนเจอร์ (Accenture. 2004)

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 ทราบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้

มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

7.2 ทราบการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

7.3 ทราบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

7.4 สามารถประยุกต์ให้เป็นแนวทางและข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

8. นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการผลงานที่ดีขึ้นด้วยโปรแกรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อขจัดอุปสรรค และเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การยกระดับการนำ (Lead) ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic) และปรับโครงสร้าง (Structure) 2) การปรับกระบวนการ (Lean) ด้วยการปรับกระบวนงาน (Re-process) 3) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) ด้วยการให้ความรู้และการสื่อสาร 4) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ด้วยพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 5) การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยการทำงานเป็นทีม และสร้างภาคีเครือข่าย

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีระบบบริหารจัดการที่ดี นำเสนอคุณค่าของกระบวนการทำงาน ผลงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีนวัตกรรมและส่งผลการดำเนินงานเป็นเลิศ เป็นองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะที่ 1 มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-Centered) 2) ลักษณะที่ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) ลักษณะที่ 2 ตรวจสอบได้ (Accountable) 4) ลักษณะที่ 4 นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) 5) ลักษณะที่ 5 เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open & collaborative) 6) ลักษณะที่ 6 การสร้างและกระตุ้น (Passionate)

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข หมายถึง หน่วยงานของรัฐบาลไทย ระดับกรม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่ที่ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี มีภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๕๒ ดังประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๖ ตอนที่ ๙๘ ณ วันที่ ๒๘ ธันวาคม ๒๕๕๒ มีวิสัยทัศน์ “กรมอนามัยเป็นองค์การหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี” มีพันธกิจ “ทำหน้าที่ในการ

สังเคราะห์ใช้ความรู้และดูภาพรวม เพื่อกำหนดนโยบายและออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการประสานงาน สร้างความร่วมมือและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน” มีหน่วยงานในสังกัดจำนวน 37 หน่วยงาน ได้แก่

หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 22 หน่วย ประกอบด้วย สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักงานโครงการขับเคลื่อนกรมอนามัย 4.0 เพื่อความรอบรู้ด้านสุขภาพของประชาชน กลุ่มตรวจสอบภายในกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขานุการกรม กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองแผนงาน ศูนย์สื่อสารสาธารณะ สำนักความร่วมมือระหว่างประเทศ กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ ศูนย์ห้องปฏิบัติการ กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ สำนักทันตสาธารณสุข ศูนย์ทันตสาธารณสุขระหว่างประเทศ สำนักโภชนาการ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ สำนักส่งเสริมสุขภาพ สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ สำนักอนามัยผู้สูงอายุ สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์ ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ชายขอบ สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม และกลุ่มบริหารกฎหมายสาธารณสุข

หน่วยงานส่วนภูมิภาค จำนวน 15 หน่วย ประกอบด้วย ศูนย์อนามัยที่ 1 ถึง ศูนย์อนามัยที่ 12 และสถาบันพัฒนาสุขภาวะเขตเมือง

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” เพื่อให้เห็นกระบวนการคิดในการกำหนดกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ข้อมูลพื้นฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 4 แนวคิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นการนำเอาวิธีการ เครื่องมือและหลักการของการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ จากอดีตจนถึงปัจจุบันจะประสบปัญหาในการประยุกต์ใช้ หากองค์การขาดความเข้าใจในกระบวนการประยุกต์ใช้และไม่เข้าใจในหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อาจจะประสบปัญหา ส่งผลต่อเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้[1]

1.1 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ มีผู้สนใจศึกษาจำนวนมากและได้พัฒนาออกมาเป็นรูปแบบหลักการและหลักปฏิบัติต่าง ๆ หลากหลายตามแนวคิดต่าง ๆ เช่น บุคคลดังต่อไปนี้ Kurt Lewin, Harold J. Leavitt Larry, Greiner Ricky W.Griffin, Richard Beckhard, Wendell L.French, Elisabeth kubler ross และ Cecil H. Bell เป็นต้น และจากการศึกษาสามารถสรุปเพื่อให้เราเข้าใจง่ายดังนี้

---

[1] นุกูล อุบลบาน, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management),” วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 164-165.

1.2 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์[2]

นพปฎล สุนทรนนท์ (2546 หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการ Organization กับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือทำให้ดีขึ้นแตกต่างไปจากเดิม[3]

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 หน้า 33) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ หรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยาและวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสม[4]

จิรประภา อัครบวร (2549 หน้า 22 - 23)[7] ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยการรักษาความสมดุล โดยสร้างแรงผลักดันและแรงดึงให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างสมดุลใน 2 ด้าน คือ ระบบและพนักงาน เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหว ขององค์การไปในทิศทางที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 หน้า 343 - 344) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่น ด้วยวิธีการจูงใจให้เกิดการยอมรับ

---

[2] เนตร์พัณณา ยาวิราช, <u>ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 247.

[3] อ้างถึงใน เฉลียง อันทรบุตร, “<u>ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550), 17-19.

[4] อ้างถึงใน จีระประภา โมจิดะ, “<u>รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2554), 139-140.

การเปลี่ยนแปลงให้ข้อมูลข่าวสาร การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการใช้อำนาจด้วยความสามารถและความรู้ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547 หน้า 104) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพองค์การ เป็นกระบวนการเพื่อการอยู่รอดหรือการปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้สามารถทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานภาพองค์การอาจเป็นการเปลี่ยนเฉพาะรูปแบบหรือการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาอันหมายถึงพฤติกรรมการทำงานหรือการเปลี่ยนทั้งรูปแบบและเนื้อหาไปพร้อมกัน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2548 หน้า 302) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งมักจะเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน โดยที่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างอื่น โดยที่เราอาจจะระบุขอบเขตที่สำคัญ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง (framework of change) ที่ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

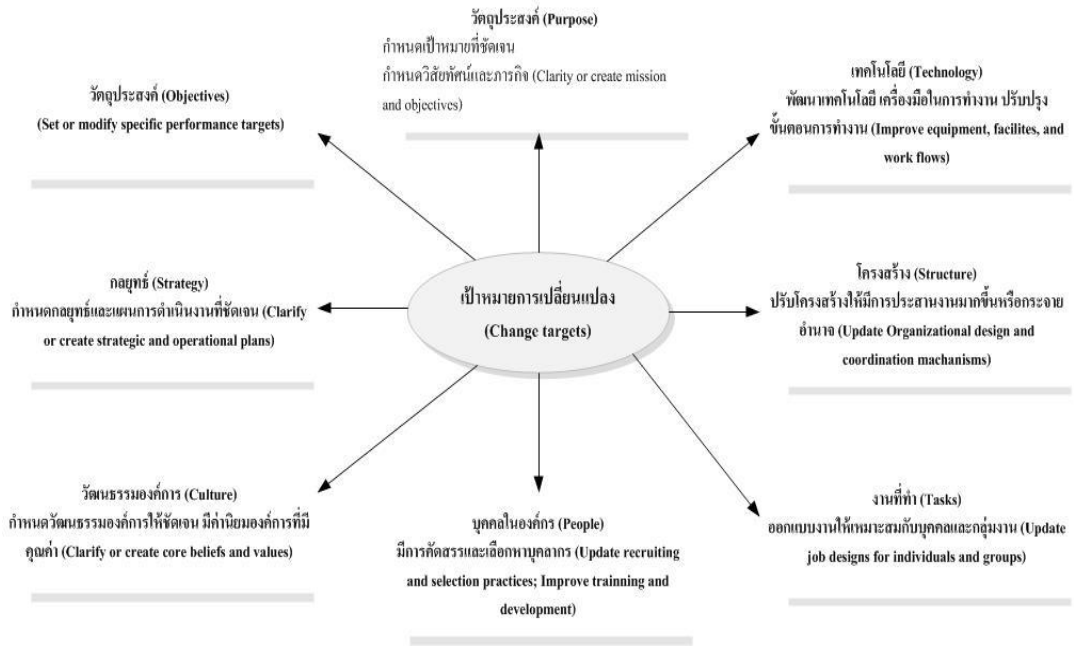
กีรติ ยศยิ่งยง (2548 หน้า 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การ เปลี่ยนแปลงสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้องค์การผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีขึ้น โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การปรับกระบวนการและวิธีการทำงาน และนำพาองค์การไปสู่สภาพแวดล้อมที่สามารถดำเนินงาน ได้อย่างสำเร็จและได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.3 ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงาน

ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต้ององค์การ โดยการตอบคำถาม เช่น เครื่องจักรเหล่านี้ใช้งานได้ดีกว่าและเร็วกว่าหรือไม่ การทำงานในขณะนี้เคยปรับปรุงแล้วหรือยัง มีการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่ การทำงานมีคุณภาพดีแล้วหรือยัง มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าแล้วหรือไม่ การทำงานมีความปลอดภัยดีหรือไม่ มีการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานหรือไม่ มีระเบียบวิธีการทำงานให้ง่ายหรือไม่ สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหลายด้านที่ผู้นำควรพิจารณาในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังรูปต่อไปนี้[5]



แผนภูมิ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะสนับสนุนทำให้องค์การมีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด องค์การใดมีการพัฒนาแบบไม่หยุดนิ่งและมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการ กลยุทธ์การทำงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ก็จะสามารถทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

---

[5] เนตร์พัณณา ยาวิราช, <u>ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 247-248.

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้[6] ดังนี้

ชานเดอร์ (Chandle, 1962, หน้า 192) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ ความพยายามในการปรับปรุงโครงสร้างให้มีประสิทธิผล เพื่อยกระดับขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ฟลอยด์ และวู้ดดริจ (Floyd & Wooldridge, 1996, หน้า 894) ได้กล่าวไว้ว่า ศักยภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้สิ่งเดิมให้กลายมาเป็นสิ่งใหม่ ๆ โดยสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นได้ทั้งอุปสรรคและโอกาสในการบริหารจัดการองค์การ ทำให้องค์การสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการพัฒนาให้เป็นความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โรเซน และโฟลิช (Rozen & Frohlich, 1998) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสถานการณ์ใหม่ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมก็จะสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี ประเด็นที่สำคัญในการควบคุมสถานการณ์ก็คือ การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงและการยอมรับวิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กีรติ ยศยิ่งยง (2548 ข หน้า 20-21) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การมีจุดเน้นหลักเพื่อความอยู่รอดและมีเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงองค์การแบ่งตามลักษณะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมาย (purpose change) มุ่งเน้นการกำหนดพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การขึ้นใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ (objectives change) มุ่งเน้นการกำหนด หรือขยายเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง

3. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (strategies change) เพื่อทำความชัดเจนหรือสร้างแผนปฏิบัติงานขึ้นมาใหม่

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (culture change) มุ่งเน้นการทำความชัดเจนในคุณค่าความเชื่อและค่านิยมที่เป็นแกนหลักขององค์การหรือสร้างขึ้นใหม่

5. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (people change) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใน

---

[6] จีระประภา โมจิดะ, “<u>รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2554), 140-142.

องค์การให้สามารถดำเนินการได้ทั้งในลักษณะการคัดเลือกและการรับสมัคร รวมไปถึงการปรับปรุงพัฒนา

6. การเปลี่ยนแปลงภารกิจ (task change) มุ่งเน้นการออกแบบงานของบุคลากรแต่ละคนและแต่ละกลุ่มให้ทันสมัย

7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structure change) มุ่งเน้นการออกแบบองค์การและกลไกการประสานงานให้ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากที่สุด

8. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technology change) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกและกลไกการไหลเวียนของงานให้เกิดความคล่องตัว

ผู้วิจัยเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และองค์การจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ เนื่องจากจะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ คือ สามารถประกันความสำเร็จขององค์การได้ในทุกสถานการณ์

1.4 บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แน่นอนว่าองค์การใดจะต้องมีโครงสร้างของการบริหารงานที่แตกต่างกันและความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมาจากบุคคลที่จะต้องมาดำเนินการ บุคคลที่มีบทบาทในหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจมีหลายลักษณะ จะยกตัวอย่างบุคคลที่จำต้องทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงบางส่วน ดังนี้[7]

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ที่มีบทบาทกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเชิงบวก ควรเป็นบุคคลที่มีความคิดและอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งวางตัวเป็นกันเอง และเป็นผู้ร่วมงานที่ดี
- ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change Counselors) จะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำแก่บุคลากรถึงวิธีการปฏิบัติตนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่ปรึกษาจะต้องวางตัวเป็นกลาง และไม่รุกเร้าให้ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป

---

[7] นุกูล อุบลบาน, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management),” วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 168.

▪ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitators) ได้แก่ ที่ปรึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน หรือการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง

▪ ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) คือ บุคลากรทุกระดับชั้นที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหน่วยงานจะทำการย่อยแผนการเปลี่ยนแปลง และเลือกบุคคลที่เหมาะสม รับผิดชอบในแต่ละงาน ซึ่งหน่วยงานต้องชี้แจงให้บุคลากรได้รับทราบ ถึงความคาดหมายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในแนวทางที่ต้องการ

1.5 รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ[8] ดังนี้

▪ การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Proactive) เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็อาจบรรเทาเบาบางลง

▪ การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ (Reactive) เป็นการถูกเปลี่ยนแปลงโดยผู้อื่น ตัวเองไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือมีความคิดติดยึดในแนวทางเดิม ๆ มานาน ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสภาวการณ์ในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในแนวนี้ ผลร้ายมักเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

1.6 องค์ประกอบของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปแล้วการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องประกอบด้วย 2 ส่วนนี้ถึงจะทำการเปลี่ยนแปลงได้[9]

▪ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยการละลาย (Unfreezing) คือ การเปลี่ยนแปลงที่พยายามเอาชนะแรงต้าน (Resistance) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านนั้น นักบริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบเพราะการต่อต้านมักจะปรากฏให้เห็นเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

▪ กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง การปรับรื้อระบบ ทำโดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน คือ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้าง สิ่งจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จ คือ การวางแผนความร่วมมือ

---

[8] นุกูล อุบลบาน, "<u>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</u>," วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 166.

[9] เรื่องเดียวกัน, 166.

1.7 สาเหตุที่สำคัญที่องค์การจะต้องทำการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันพบว่า สาเหตุที่องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลายสาเหตุและหลายสาเหตุส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง สาเหตุต่าง ๆ สามารถแยกตัวอย่างได้[10] เช่น

- ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์การ ทำให้องค์การหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่าง ๆ เช่น การรื้อปรับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delayering) หรือการลดขนาดองค์การ (Downsizing) เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมเปลี่ยน เกิดจากการขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์การและบุคลากร
- ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา ทั้งนี้ องค์การต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อมอาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์การได้
- แรงผลักดันของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ แรงผลักดันด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/ Operations Technology) เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology)
- การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน

1.8 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้น

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถนำเอาความคิดของกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้ได้โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน[11] คือ

---

[10] นุกูล อุบลบาน, "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)," วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 167.

[11] เรื่องเดียวกัน, 168-169.

ขั้นที่ 1 เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เราแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เนื่องจากความจำเป็น และเนื่องจากความต้องการ

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี ควรมีลักษณะเป็นรูปธรรม เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปได้ มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจนและง่ายต่อการสื่อสาร

ขั้นที่ 3 สร้างและกำหนดทางเลือก สร้างทางเลือกด้วยวิธีการระดมสมอง เทคนิคโมดิฟายด์ เดล ฟี หรือการเปรียบเทียบ การกำหนดทางเลือกด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลตอบแทน (Cost-Benefit Analysis) หรือวิธีให้คะแนนตามเกณฑ์

ขั้นที่ 4 วางแผน การจัดทำแผน เป็นการประมวลข้อมูลต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกันโดยทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการกำหนดรูปแบบของแผนว่าจะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 5 ปฏิบัติการตามแผน ต้องดำเนินการต่อไปนี้พร้อมกันอย่างต่อเนื่อง คือ ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน และรายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ

ขั้นที่ 6 เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง การชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และแสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 7 ประเมินผล การเอาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ โดยมีองค์ประกอบที่พิจารณาคือ หลักเกณฑ์ในการประเมิน (เป้าหมายที่เรากำหนดไว้ เงื่อนไขต่าง ๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน) ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และความซื่อสัตย์ในการประเมิน

1.9 การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ[12]

1.9.1 มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง

---

[12] เนตร์พัณณา ยาวิราช, <u>ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 251-253.

1.9.2 มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การตามความต้องการคาดหวังนั่นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

1.9.3 มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น

1.9.4 มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์การสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์การจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์การเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ

1.10 ต้นแบบในการจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.10.1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) หมายถึง การปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้บริหารควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมเก่า ๆ ที่พนักงานยังคงทำงานตามแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ บางครั้งควรมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ และผลกำไรที่จะดีขึ้นเมื่อได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานเสียใหม่ สิ่งสำคัญในการละลายพฤติกรรมคือ ช่องว่างของการปฏิบัติหรือ performance gap หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติที่ไม่ได้ผลดี เช่น การขาย กำไรที่ต้องการ สินค้าคงเหลือที่เป็นจริงกับที่ต้องการในอนาคต ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารควรมีการปรับให้ถูกต้องกับสภาพความเป็นจริงด้วย การทำให้ช่องว่างในการปฏิบัติงานนี้ลดน้อยลงจะต้องกระทำทั้งแผนก กลุ่มพนักงานและตัวพนักงานแต่ละคนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการคิดให้พนักงานเห็นด้วยและยอมรับ

1.10.2 การเปลี่ยนแปลง (Moving) หมายถึง การเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และพนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และกว้างไกลไปสู่อนาคต

1.10.3 การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว (Refreezing) เช่น การมีระบบการควบคุมหน่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้องการเสริมแรงในพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมไม่จำเป็นต้องกำหนดไว้เป็นประการที่สามเสมอไป บางครั้งการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ จะเข้มแข็งและดีขึ้นกว่าพฤติกรรมเดิม ๆ ดังนั้น คงมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การในด้านการเสริมแรงพฤติกรรมที่ดีเอาไว้เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีอยู่คงทนถาวรต่อไปอันส่งผลทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งตลอดไป

1.11 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Reducing resistance to change)

เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้การต่อต้านลดน้อยลงได้โดย[13]

1.11.1 การหลีกเลี่ยงความตื่นเต้นตกใจของพนักงาน (Avoid surprises) เพราะพนักงานต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อนว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงผู้บริหารไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันฉับพลันทันที เพราะพนักงานจะมีความรู้สึกตรงกันข้าม ผู้บริหารควรอธิบายเกี่ยวกับผลที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโดยการบอกให้ทราบว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใด เปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและเริ่มรู้สึกถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.11.2 ผู้บริหารควรหาวิธีทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Promote real understanding) ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดความกลัวหรือวิตกกังวลของพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่พนักงานจะได้รับผลอะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น พนักงานจะต้องสูญเสียงานทีทำอยู่หรือไม่ การทำงานแบบเก่า ๆ จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ พนักงานจะมีความสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระบบใหม่หรือไม่ อำนาจและเกียรติยศของพนักงานยังคงมีอยู่หรือไม่ พนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าเดิมไหม จะต้องทำงานนานขึ้นไหม จะต้องทำงานหนักขึ้นหรือไม่ จะทำให้ขัดแย้งแย่งชิงกับเพื่อนร่วมงานหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานเกิดความสงสัย จึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารควรอธิบายให้พนักงานทราบและสร้างความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้

---

[13] เนตร์พัณณา ยาวิราช, <u>ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 254-255.

1.11.3 กำหนดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Set the stage for change) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลางและระดับล่าง การกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวก

1.11.4 การให้พนักงานได้ทดลองเปลี่ยนแปลงการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจริง ๆ (Make tentative change) เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไรบ้าง ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวลและความกลัวการสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ การทำการทดลองเปลี่ยนแปลงก่อนนี้จะช่วยให้สามารถทดสอบได้ว่าพนักงานมีปฏิกิริยาต่อการทำงานใหม่อย่างไรและสามารถทำได้หรือไม่ พนักงานต้องการพิสูจน์ความจริงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นดีหรือไม่ ถ้าหากดีจะช่วยเปลี่ยนให้เกิดทัศนคติทางบวกได้ พนักงานผู้มีแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงสูง จะเข้าใจความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และเป็นการลดอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานที่ได้เปลี่ยนแปลงให้มีอุปสรรคน้อยลง เพราะได้ทดลองปฏิบัติมาแล้ว และยังช่วยให้สามารถประเมินได้ว่าวิธีการในการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมแล้วหรือไม่ มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไข

1.12 วิธีทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงหรือการจัดการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจวิธีการหลายวิธีในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จด้วยวิธีการดังต่อไปนี้[14]

1.12.1 การให้ความรู้และการสื่อสารที่ดีแก่พนักงาน (Education and communication) ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น และบอกกล่าวให้พนักงานทราบ มีการนำเสนอในรูปของกลุ่มหรือเป็นรายงานหรือบันทึกให้พนักงานทราบ

1.12.2 การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (Participation and involvement) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพนักงานในการฟังความคิดเห็นของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง การรับฟังคำแนะนำของพนักงาน

---

[14] เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7, (กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 255.

1.12.3 การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and support) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้นถ้าหากมีการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากรให้แก่พนักงานเพราะพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่

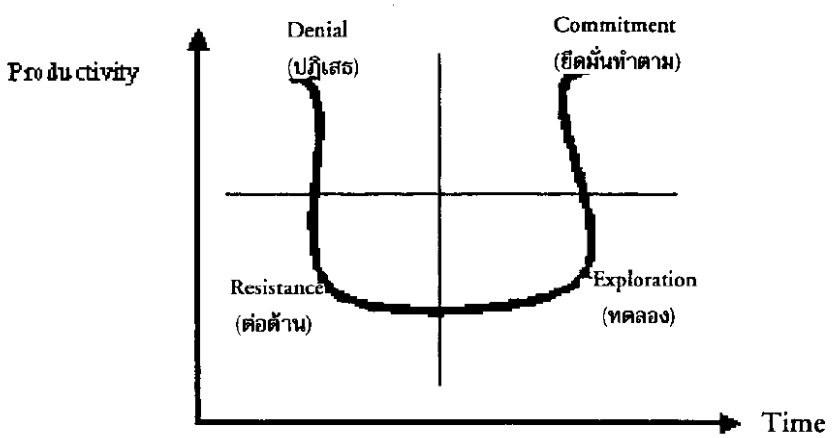
1.12.4 การเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมกัน (Negotiation and agreement) ผู้บริหารทำการเจรจากับพนักงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นที่พอใจตามข้อตกลงร่วมกัน มีการให้รางวัลเช่นโบนัส ค่าจ้างเงินเดือน ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.12.5 การใช้กลวิธีและการเอามาเป็นพวก (Manipulation and Coercion) หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีในการโน้มน้าวให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงการใช้วาทศิลป์หรือวิธีที่จะทำให้พนักงานยอมเป็นพวกที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง การเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การต่อต้านลดลง

1.12.6 การบังคับ (Coercive) หมายถึง ผู้บริหารอาจลงโทษแก่ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ควรเป็นวิธีสุดท้ายเพราะไม่ทำให้เกิดผลดีพนักงานอาจมีความรู้สึกไม่ดีต่อผู้บริหาร ผู้บริหารอาจบังคับให้พนักงานยอมตามที่ต้องการได้แต่พนักงานอาจต่อต้านอยู่ภายใน

1.13 แนวทางของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางของการบริหารเพื่อที่จะก้าวผ่านตามกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตาม Stage โดยเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตและระยะเวลาดำเนินการโดยเป้าหมายของการบริหารจัดการจะต้องสามารถผ่านจากขั้น “ปฏิเสธ” ไปสู่ “ต่อต้าน” ไปสู่ “ทดลอง” ไปสู่ “ยึดมั่นทำตาม” ได้อย่างรวดเร็ว ลองสังเกตกราฟตามแผนภูมิ 2.2



แผนภูมิ 2.2 ขั้นของความเปลี่ยนแปลงช่วงเริ่มต้น

จะเห็นว่าขณะที่เปลี่ยนจากขั้น “ปฏิเสธ” ไปสู่ “ต่อต้าน” ไปสู่ “ทดลอง” นั้น ผลิตภาพ (Productivity) จะลดลงอย่างมาก ยิ่งสามารถเปลี่ยนไปสู่ขั้น “ยึดมั่นทำตาม” ได้เร็วขึ้นเท่าไรก็ยิ่งดีมากเท่านั้น โดยมีแนวทางของการบริหารจัดการตามขั้นดังนี้[15]

จากขั้นที่ 1 (การปฏิเสธ) ไปสู่ขั้นที่ 2 (การต่อต้าน) เราต้องทำการสื่อสาร (Communicate) และสร้างความเข้าใจ (Clarify) ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลดีอย่างไร หรือจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราไม่เปลี่ยนแปลง การดำเนินการนี้อาจจะต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรูปแบบที่สามารถทำได้ เช่น การประกาศนโยบาย การประชุม การชี้แจงผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นต้น

จากขั้นที่ 2 (การต่อต้าน) ไปสู่ขั้นที่ 3 (ทดลอง) เราต้องให้ความรู้ (Educate) และเน้นย้ำ (Re–emphasize) ประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญอีกรอบหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสบายใจและมีความกล้ามากยิ่งขึ้น กล้าที่จะลอง ขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างมาก เหมือนกับคนเพิ่งหัดขับรถที่ต้องขับออกถนนใหญ่เป็นครั้งแรก การดำเนินการในขั้นนี้สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การอบรมแนะนำความรู้ ความเข้าใจ เครื่องมือ วิธีการ ในการดำเนินการ ซึ่งอาจทำได้โดยบุคลากรที่รับมอบหมายภายในองค์การหรือการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกองค์การก็ได้

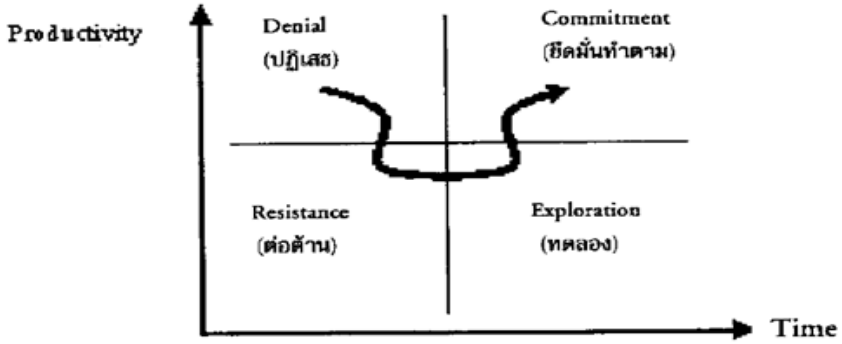
จากขั้นที่ 3 (การทดลอง) ไปสู่ขั้นที่ 4 (การยึดมั่นทำตาม) เราต้องคอยอำนวยความสะดวก (Facilitate) และให้กำลังใจ (Encourage) เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้มากยิ่งขึ้น ในขั้นตอนนี้องค์การจะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและจะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนนั้นอาจจะอยู่ในรูปของงบประมาณของโครงการ หรือแม้แต่การสนับสนุนรางวัลต่าง ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

เมื่อมาอยู่ที่ขั้นที่ 4 (การยึดมั่นทำตาม) แล้ว ก็ควรแสดงการยอมรับถึงความสำเร็จของเขา (Acknowledge) และให้การสนับสนุนเขาต่อไป (Advocate) เมื่อถึงขั้นนี้หมายถึงองค์การได้ดำเนินการครบถ้วน และจะพบกับผลของความสำเร็จแล้ว แต่ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการดำเนินการต่อเพื่อจะให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องสนับสนุนและยึดมั่นตามนโยบายที่ผู้บริหารได้ประกาศแล้ว และก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารเองที่จะต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารได้มีความตระหนักและใส่ใจในการดำเนินการจริงจังและสุดท้ายผู้บริหารเองก็ควรสร้าง

---

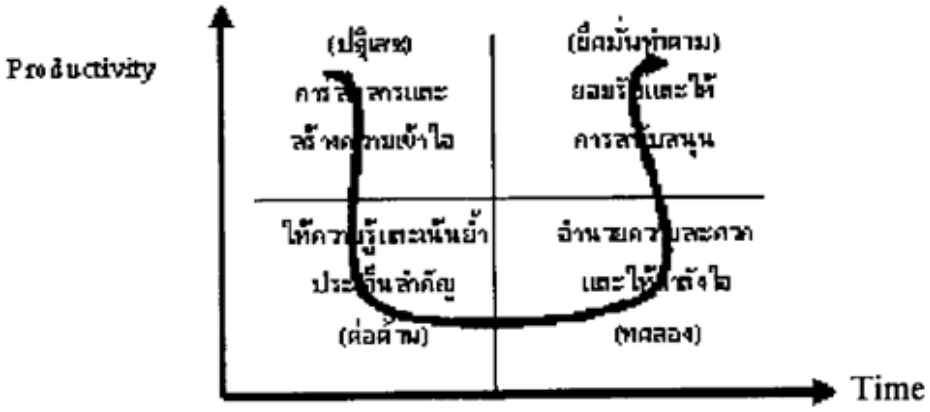
[15] นุกูล อุบลบาน, “<u>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</u>,” วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 172.

เครื่องมือมาเป็นตัวชี้วัดการดำเนินการในทุกด้าน เช่น ใช้หลัก KPI หรือ Competency มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลและปรับปรุงการทำงานได้[16]



แผนภูมิ 2.3 ขั้นของความเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายและอยากจะเป็น

จากแผนภูมิ 2.3 เป็นแผนภูมิของผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเป้าหมายและควรจะเป็นหรือ Idea Case ที่ทุกองค์การอยากจะเป็นหรือประสบความสำเร็จ นั่นคือสามารถลดระยะเวลาของการดำเนินการสั้น ผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วตามเป้าหมาย



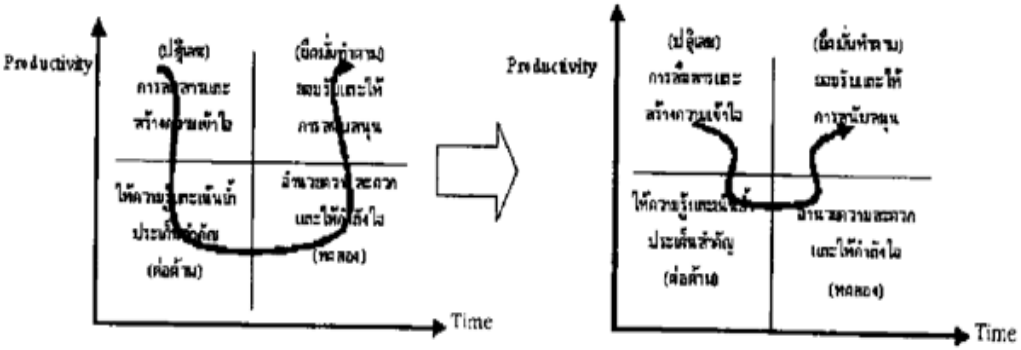
แผนภูมิ 2.4 การดำเนินการที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น

---

[16] นุกูล อุบลบาน, “<u>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</u>,” วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 172–173.

ดังนั้น แนวทางของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปเครื่องมือและหลักการในการปฏิบัติได้ดังแผนภูมิ 2.4

เป้าหมายที่เป็นไปได้หรือควรจะเป็น เมื่อเราบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนแล้ว คือ ผลผลิตหรือประสิทธิภาพการทำงาตามกระบวนการใหม่จะต้องดีขึ้น และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะต้องสั้นหรือตามระยะเวลาในแผนงาน เราถือว่าสองปัจจัยนี้คือตัวดัชนีชี้วัดผลประสิทธิภาพของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ถ้าหากเราสามารถบริหารจัดการได้ตามขั้นตอนแล้วของขั้นตอนใน Stages of Change ควรจะเป็นดังแผนภูมิที่ 5 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง



แผนภูมิ 2.5 การเปลี่ยนแปลงตาม Stages of Change ที่ควรจะเป็น

แต่อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการตามกระบวนการและขั้นตอนนี้อาจจะไม่ประสบความสำเร็จเลยหากเกิดเหตุการณ์เหล่านี้[17]

1. ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร รวมทั้งมีทีมงานที่ไม่ดี ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรือเกิดได้ยาก เพราะมีแรงเสียดทานมากเกินไป

2. วิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน ทำให้เห็นภาพในอนาคตไม่ชัดเจนว่าจะเดินไปทางไหนเพื่ออะไร ทำให้ขาดพลังในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

3. การสื่อสารที่ไม่เพียงพอทำให้ทีมงานไม่รู้และเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

4. การปล่อยให้อุปสรรคที่พบมาส่งผลเหนือกว่าวิสัยทัศน์ที่มองเห็นและสิ่งที่ต้องการให้เป็น ทำให้เลิกล้มการเปลี่ยนแปลงกลางคัน หรืออาจยังไม่ได้เริ่มเลยด้วยซ้ำ

---

[17] นุกูล อุบลบาน, “<u>การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</u>,” วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550, 174-175.

5. ความผิดพลาดที่ไม่ได้ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นฝังรากลึกลงไปจนกลายเป็นวัฒนธรรม หรือนิสัยใหม่ในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว พนักงานก็กลับไปทำงานแบบเดิม ๆ ด้วยวิธีการเดิม ๆ อีก

ดังนั้น องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้กระบวนการ เครื่องมือและวิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อการรองรับและการรับมือกับการปฏิเสธ การต่อต้าน แล้วสุดท้ายก็จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น คนที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและใส่ใจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจะต้องมีกระบวนการเรียนรู้ความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การอื่น ๆ มาเปรียบเทียบด้วย ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีกระบวนการและเครื่องมือการสื่อสาร ที่ถูกต้อง เหมาะสม และสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในขั้นที่มีการปฏิเสธ (Denial) จะต้องให้ความรู้ การอบรม การพัฒนา และเน้นย้ำประเด็นสำคัญกับทีมงานในขั้นตอนของการต่อต้าน (Resistance) จะต้องให้สิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นการจูงใจและให้กำลังใจในขั้นการทดลอง (Exploration) และสุดท้ายจะต้องให้การยอมรับ ยึดมั่นยืนยันการดำเนินการและให้การสนับสนุนในช่วงยึดมั่นยืนยันทำตาม (Commitment)

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ทบทวนและใช้กรอบแนวคิดที่จะวิเคราะห์เพื่อปรับบทบาทกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ แนวคิดเรื่องระบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม และแนวคิดการ “วิเคราะห์ช่องว่างองค์การ” หรือ Gap Analysis[18]

2.1 แนวคิดกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

การบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัยได้ใช้แปดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Pual Kotter ซึ่งเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติและได้รับการยกย่องให้เป็น Leadership Guru อันดับหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ควบคู่ไปกับแนวคิด Kaplan และ Norton ของ Balanced Scorecard หรือ BSC ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) เพื่อให้ทุกส่วนขององค์การสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กันในจังหวะที่สอดประสานในทิศทางที่คาดหวัง[19]

---

[18] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง, “รวมพลัง” เปลี่ยนกรมอนามัย สิงหาคม , 2559. 11.

[19] เรื่องเดียวกัน, 30-35.

แปดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Pual Kotter ได้แก่

แผนภูมิ 2.6 แปดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ John Pual Kotter

2.1.1 ปลุกให้ตื่น (Create Sense of Urgency) : สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องรีบเปลี่ยนแปลงด้วยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อทำให้บุคลากรกรมอนามัยเห็นโอกาส (Big Opportunity) จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพโลก นโยบายปฏิรูปประเทศ การปฏิรูประบบสาธารณสุข การปฏิรูประบบงบประมาณที่เน้นการควบคุมที่ผลงานและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รวมถึงใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Facebook, Line group เช่น ผู้บริหารกรมอนามัย CCO–DOH etc.) เพื่อการสื่อความหรือสื่อสารภายในองค์การ ตลอดจนสร้างและดึงการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.1.2 สร้างแกนนำพันธมิตร (Build Guiding Coalition) : เริ่มสร้างทีมนำให้เป็นเอกภาพ จากการตั้งทีมนำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย ที่มีอธิบดีกรมอนามัยทำหน้าที่เป็น CCL (Chief Change Lead) ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุขและบทบาทที่พึงประสงค์ในอนาคต

2.1.3 สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และริเริ่มสร้างสรรค์ (Form Strategic Vision & Initiatives) ในขั้นตอนนี้ Kotter มุ่งเน้นให้แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic initiative) ที่มีลักษณะบูรณาการและมีเป้าประสงค์ที่เฉพาะ แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย จึงมุ่งเน้นให้การออกแบบกระบวนการทำงานหลักและการบริหารจัดการที่สามารถแสดง

ถึงความเชื่อมโยงอย่างสัมพันธ์ (Alignment) กับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ รวมถึงมีแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 รับสมัครกองทัพอาสา (Enlist Volunteer Army) กรมอนามัยตระหนักถึงการสร้างพลังการเปลี่ยนแปลงจากกองทัพอาสาสมัคร (Volunteer Army) ทั้งจากระดับบนลงล่างและแบบคร่อมสายงาน กอปรกับให้ความสำคัญคนต่างรุ่นต่างเจเนอเรชั่น (Generation) เพื่อให้กองทัพอาสาสมัครมาจากคน กลุ่มคนจำนวนมากและหลายหลากกลุ่มวัย ที่จะมีส่วนร่วมขับเคลื่อนบริหารการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย

2.1.5 บรรลุเป้าหมายด้วยการทลายกำแพง (Enable Action by Removing Barriers) ขจัดตัวปิดกั้นอุปสรรคหรือตัวกีดขวาง เช่น พื้นที่/ อาณาเขตสุขสบายของตนเอง (comfort zone) หรือ สายบังคับบัญชาแบบ silo ความสามารถ (capability) ฯลฯ การขจัดอุปสรรคหรือตัวกีดขวางทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นจริง อาทิ ให้อำนาจในการตัดสินการกระทำ (Empowering others to act) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้บุคลากรมีความอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน หรือ across function เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบสูง เป็นต้น

2.1.6 สร้างชัยชนะเล็ก ๆ ระหว่างทาง (Generate Short Term Wins) ขั้นตอนนี้ Kotter กล่าวถึงการบรรลุเป้าหมายสูงสุด (Ultimate goal) ของการเปลี่ยนแปลงนั้นใช้เวลานาน การสร้างชัยชนะเล็ก ๆ (small success) เป็นชัยชนะในระยะเวลาอันสั้น (short term win) ที่ได้มาระหว่างทาง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยหล่อเลี้ยงศรัทธาที่มีต่อความพยายามเปลี่ยนแปลง และช่วยยกผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป อย่างไรก็ตามคือ ต้องไม่หลงติดกับความสำเร็จเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นจนลืมนึกถึงความสำเร็จหลักที่รออยู่ข้างหน้า

2.1.7 รักษาอัตราเร่ง (Sustain Acceleration) อธิบดีกรมอนามัยได้แสดงความมุ่งมั่นเน้นย้ำจุดยืนในการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วยการผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพื่อเพิ่มอัตราเร่ง (speed) ให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างยั่งยืน จึงมีการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเข้มข้น (Intensive Monitoring & Evaluation) รวมถึงให้การสนับสนุน เช่น กำหนดนโยบายพัฒนา 100 ตำบลต้นแบบในการบูรณาการด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ให้เป็นพื้นที่ทดสอบและพิสูจน์กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้เกิดความเพียรพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

2.1.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Institute change) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะสามารถทำซ้ำและต่อเนื่องไปในอนาคตและเกิดประโยชน์แก่องค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการ อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจองค์การ/ หน่วยงาน

นโยบายกรมอนามัยจึงมุ่งเน้นปรับแก้วัฒนธรรมการทำงานตามโครงสร้างการทำงานของฟังก์ชั่น (Function) เป็นทีมสหวิชาชีพที่เชี่ยวชาญความรู้หลายศาสตร์มาประกอบกันเป็นทีมนำทางวิชาการ ก่อให้เกิด 6 ทีมวิชาการ (Cluster) 3 ทีมสนับสนุน และปรับบทบาท (Re–role) นักวิชาการ เป็นนักค้นหาความจริง (Searcher & Researcher) เพื่อที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาอย่างรู้เท่าทันโลก

2.2 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 3 L

กรมอนามัยได้วิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ในฐานะ National Health Authority ทบทวนจุดอ่อน จุดแข็ง ของกรมอนามัยและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มวัยมีสุขภาพดีอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน กรมอนามัยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงด้วย 3 L คือ Lead ยกระดับการนำ Learn ปรับเปลี่ยนกระบวนงาน Learn สร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทกรมอนามัยที่มีการปรับเปลี่ยนเน้นการพัฒนาและเจริญเติบโตสู่อนาคต ปรับจาก problem base เป็น scenario base ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าประสงค์ Lead Lean Learn ดังนี้

2.2.1 เป้าประสงค์ของ Lead คือ ยกระดับการนำเพื่อให้เป็น National Lead กรมอนามัยต้องเป็นสำนักเลขานุการให้กับคณะกรรมการสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมระดับชาติ เพื่อที่จะชี้นำ (Advocate) ระดับชาติ ในเรื่องของนโยบาย (Policy) กลยุทธ์ (Strategy) แนวทาง (Guideline) กฎหมาย (Law) มาตรฐาน (Standard) และชุดสิทธิประโยชน์ (Benefit package) และทำเรื่องการประสารภาคีทุกภาคส่วนทั้ง Health & Non–Health sectors (Intersectoral collaboration) และกำกับติดตามประเมินภาพรวมระดับประเทศของระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

2.2.2 เป้าประสงค์ของ Lean คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อให้ไปสู่คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีคุณธรรม (Moral) โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Account) การที่จะทำให้งานมีคุณภาพประสิทธิภาพได้ต้องเป็น Lean Organization หรือองค์การที่ไม่มีไขมัน ไขมันขององค์การคือ Waste ซึ่งความหมายของ Waste ในที่นี้คือ ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าหรือกระบวนการถัดไป

2.2.3 เป้าประสงค์ของ Learn คือ เพื่อสร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning Personnel) เพื่อต่อยอดไปสู่องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในท้ายที่สุด (In search of Excellence) สร้างบุคคลเรียนรู้ (Learning personnel) เพื่อต่อยอดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

หลังจากได้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง Lead Lean Learn ได้มีการยกร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) และออกแบบระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

กรมอนามัยคาดหวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติ คือ 1) มิติบุคคล แบ่งออกเป็นบุคลากรกรมอนามัย ภาคีเครือข่ายและประชาชน 2) มิติการพัฒนางาน และ 3) มิติพัฒนาองค์การ

มิติบุคคล คาดว่าบุคลากรกรมอนามัยจะเกิดการเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิดประชารัฐ เกิดกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานความร่วมมือดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อประชาชนสุขภาพดี โดยกรมอนามัยได้พัฒนารูปแบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตลอดช่วงชีวิต (Life–course Model for Health Promotion) ตามกรอบของ Life course approach ที่ดูภาพรวมทุกช่วงวัยและมีการส่งต่อตามช่วงเวลาเน้นจุดสำคัญที่ต้องดำเนินการ

มิติการพัฒนางาน กรมอนามัยได้ออกแบบกระบวนงานหลัก เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง Lead Lean Learn ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

มิติองค์การ กรมอนามัยได้ผลักดันยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง สู่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติต่อไป

นอกจากนี้ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการนำแนวคิดการวิเคราะห์ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME) การเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) เน้นการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยอาจการใช้แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management) เข้ามาช่วยในการค้นหาความสูญเสียที่มี และหาวิธีในการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน ดังนี้[20]

---

[20] เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME), นำข้อมูลขึ้นเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2560, http://ioklogistics.blogspot.com/2017/12/8-wastes-downtime-8.html (สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2561).

D = Defect lost คือ ความสูญเสียจากการมีของเสียมากเกินไป การทำงานผิดพลาดเกิดงานเสียเกิดขึ้น ต้องมาทำซ้ำใหม่ (Rework) ก็เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมากสำหรับผู้ผลิต เนื่องจากของเสียเหล่านั้นอาจถูกเพิ่มคุณค่าให้กับตัวมันไปหลายขั้นตอนแล้ว แต่ไม่สามารถนำมาจำหน่ายได้ ทำให้เกิดความสูญเปล่า ของเสียจำนวนมากเกิดจากการตรวจสอบที่ผิดพลาดและละเลย ดังนั้นเมื่อการการผิดพลาดของกระบวนการใดๆก็ตาม ต้องรีบหาสาเหตุ (Problem Solving process) และแก้ไขให้เสร็จสิ้นโดยเร็วก่อนการผลิตใหม่จะเริ่มขึ้น และควรกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม

O = Over production lost คือ การผลิตที่มากเกินไป เป็นความสูญเสียจากการผลิตมากเกินความต้องการ เกินกว่าความต้องการของลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าต้องการผลิตสินค้าให้มีจำนวนมากพอที่จะขายให้กับลูกค้าได้และต้องไม่สูญเสียโอกาสในการขายสินค้าเมื่อลูกค้าต้องการ ดังนั้น การผลิตสินค้าเก็บรอไว้จำนวนมากเป็นสาเหตุของการผลิตที่มากเกินไป เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายในเรื่องการเก็บวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปในคลังสินค้า ระบบ JIT (just in time) จึงเป็นที่นิยมสำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการผลิตให้พอดีกับความต้องการของลูกค้า

W = Waiting lost คือ การรอคอยงาน การรอคอยจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อวัตถุดิบไม่ถูกใช้ในกระบวนการผลิต และถูกเก็บไว้นานก่อนจะถูกนำมาใช้ต่อไป เนื่องมาจากกระบวนการก่อนหน้าหรือขั้นตอนก่อนหน้า ความเร็วในการทำงานไม่สอดคล้อง ความสูญเสียจากการรอมากเกินไปอาจเกิดเนื่องจากการไหลของวัตถุดิบในกระบวนการผลิตที่ไม่ดีพอ เกิดจากความไม่สมดุลย์ของความเร็วการผลิตหรือเกิดความล้าช้าเกินไปในการผลิต (over-long production) การรอคอยอาจจัดการได้ด้วยการปรับสมดุลย์ในด้านการผลิตให้มีความเร็วที่ใกล้เคียงกัน ทั้งด้านความสามารถของพนักงานในการผลิต การไหลวัตถุดิบที่ปราศจากอุปสรรค์ เวลาในการซ่อมเครื่องจักรที่รวดเร็วขึ้น และการเติมเต็มวัตถุดิบในคลังสินค้าได้อย่างพอดี

N = None use idea from team lost คือ การใช้คนไม่เป็น ไม่สามารถใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ได้เต็มประสิทธิภาพ ความสูญเสียจากการไม่รับฟังความเห็นและข้อเสนอของคนในองค์กร มักเกิดจากการขาดความใส่ใจในการคัดเลือกคนงาน ใช้คนไม่ถูกกับงานและหน้าที่ หรือละเลยในเรื่องการฝึกอบรม พัฒนาแรงงาน รวมไปถึงการที่พนักงานเข้าและออกถี่เกินไปด้วย

T = Transportation lost คือ การสูญเสียจากการเดินทางเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือสินค้า โดยไม่จำเป็น ความสูญเสียจากการขนย้ายมากเกินไป เป็นการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบทั้งก่อนและระหว่างกระบวนการที่มีระยะทางและเวลานานเกินไป อาจเกิดจากคลังสินค้าและโรงงานไม่ได้อยู่

ใกล้กัน หรือแม้แต่ที่ตั้งของเครื่องจักรในกระบวนการผลิตที่อยู่ไกลกันมากเกินไป การจัดวางผังโรงงานที่ดี (Plant layout) เป็นหนทางหนึ่งที่ช่วยได้

I = Inventory lost คือ สินค้าคงคลังมากเกินไป มีการเก็บ Stock วัตถุดิบ หรือ Stock สินค้ามากเกินความจำเป็นความสูญเสียจากการมีวัสดุคงคลังมากเกินไป สินค้าคงคลังรวมถึงวัตถุดิบในการผลิต วัตถุดิบระหว่างการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ไม่ควรมีมากเกินไป การมีวัตถุดิบที่ไม่ได้ใช้ในกระบวนการเก็บอยู่ ทำให้พื้นที่การทำงานลดลง โดยไม่เกิดคุณค่าขึ้นโดยเฉพาะวัตถุดิบระหว่างการผลิต (Work in process) ดังนั้นผู้ผลิตจึงควรวางแผนการผลิตและพยากรณ์การผลิตให้ดีโดยร่วมมือกับลูกค้าและคู่ค้า และการใช้เทคนิค Kanban มาช่วยเพื่อดึงวัตถุดิบมาผลิตอย่างพอดีตามความต้องการ

M = Motion lost คือ การเคลื่อนไหวมากเกินไป เป็นการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงาน ซึ่งส่งผลทำให้ความสามารถในการทำงานมีค่าต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ความสูญเสียจากการการเคลื่อนที่มากเกินไปเช่น การเคลื่อนย้ายสิ่งของโดยไม่ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมช่วย และการทำงานที่ขาดมาตรฐานการทำงาน ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวที่ไม่เหมือนกันตลอดระยะเวลาการผลิต ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพของชิ้นงานไม่สม่ำเสมอ เกิดของเสียจำนวนมาก และใช้เวลาในการทำงานมากและไม่เท่ากันในแต่ละครั้งของการผลิต การใช้ Value Stream Mapping และ 5 ส จะช่วยลดสิ่งเหล่านี้ได้

E = Extra Processing คือ กระบวนการมากเกินไป เป็นความสูญเสียจากการมีขั้นตอนการทำงานมากเกินความจำเป็น การมีกระบวนการมากเกินความจำเป็นอาจหลีกเลี่ยงได้ เช่น การจัดกระบวนการใหม่ให้อยู่ใกล้กันมากขึ้นจนเป็นกระบวนการเดียวกัน (Manufacturing cell) เพื่อประโยชน์ในการใช้เครื่องมือร่วมกัน และสามารถช่วยเหลือกันได้เมื่อต้องการ หรือการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการทำงานแทนการทำงานที่ไม่ถูกวิธี สามารถแก้ไขโดยใช้สายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping) มาช่วยลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นในโรงงานได้

ส่วนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

3.1 ความหมายและคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุก ๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลี่ยมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้ประกาศออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High

Performance Organization) โดยทาง ปตท. ได้นิยามคำว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง "องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ส่งผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า" สำหรับหน่วยงานราชการนั้น การที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์การธุรกิจ อย่างไรก็ดีได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยงานราชการที่เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง[21]

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client–centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome–oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)

---

[21] พสุ เดชะรินทร์, "<u>รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง</u>," โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, 4-8.

4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible)

5. พร้อมที่จะทำงานร่วมหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)

6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

โดยทาง Liner และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore actives)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Hightly agle)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์การที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้นำเกณฑ์ MBNQA มมาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์การชั้นเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

Kaplan และ Norton ได้ศึกษาแนวทางในการปฏิบัติขององค์การเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลัก ๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 ประการได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the organization to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to make strategy everyone’s job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to make strategy a continual process)

แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ดี แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบราชการของไทย อย่างไรในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ออกมา ที่ได้มีการหลักการและแนวคิดหลาย ๆ ประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะกับระบบราชการไทย ไม่ว่านะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหาราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551)

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางร่วมกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ แล้ว ทำให้สามารถกลั่นแนวคิดและคุณลักษณะหลัก ๆ ของการที่หน่วยงานราชการจะมีความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะพบว่าหลักการและแนวทางต่าง ๆ หนีไม่พ้นแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่า การที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือ ความสามารถในการการบริหารยุทธศาสตร์นั้นไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย

3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงด้วยถ้อยคำที่หลากหลาย เช่น สถานที่ทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High-Performance Workplace) (Becker; &Steele. 1995, U.S. Department of Labor. 1994) องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organizations) องค์การที่มีพันธสัญญาสูง (High Commitment Organizations) (Jewell; & Jewell. 1992) องค์การ

ที่มีสมรรถนะสูง (High Performing Organizations) (Thor. 1994) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) (Senge. 1990, Watkins; & Marsick. 1993) และหลักการปฏิบัติของการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (Huselid. 1993) นั้นมีความหมายคล้ายกันกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ (วราภรณ์ เทพสัมฤทธิ์พร. 2551)[22]

รีเลทีวิตี้ (Relativity LLC. 2004) กล่าวว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่กระฉับกระเฉง โดยทุกหน่วยงานทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผลให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน

บลองชาร์ด (Blanchard. 2006) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การสมรรถนะสูงว่า สามารถประเมินได้จากผลประกอบการระยะยาวและความพึงพอใจของคนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ

1. การแบ่งปันเป็นข้อมูลข่าวสารและสื่อสารผู้เกี่ยวข้องอย่างเปิดใจ (Share lnformation and Communication)
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและยากจะไปให้ถึง (Compelling vision)
3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง (On Going Learning)
4. การมุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้า (Relentiess Focus on Customer Results)
5. การมีระบบและโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Energize Systems and structure)
6. การประสานพลัง มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จากทุกคนในองค์การ (Shared Power and High Involvement)

ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder; & Brooks. 2004) ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมียืดหยุ่น (lnnovative and Flexible)

---

[22] อ้างถึงใน สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, “<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556), 104-106.

5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)

6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

เชอมาฮอร์น (Schermarhorn. 2003) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ถูกออกแบบให้สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้องค์การมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ทีมงานที่มีอำนาจการตัดสินใจ (Self-Directing Work Team) เทคโนโลยี การผลิตที่สอดประสาน (Integrated Production Technology) การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning) การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management)

อาชคินาส (Ashkenas. 1998) กล่าวว่า ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะกลางและระยะยาวนั้นมาจากความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากรของตน ในบริบทของเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงใน The Boundaryless Organization Holbeche (2005) ได้เสนอว่า เหตุผลที่องค์การมากมายต่างล้มเหลวเป็นการขยายการจัดการต้นทุนระยะสั้น ไปสู่ความยั่งยืนระยะยาว โดยการจัดการทรัพยากร คือ รูปแบบของการจัดการที่จำเป็น หลักสำคัญของการจัดการนั้นคือ ความสามารถในการเรียนรู้ แบ่งบัน และใช้ประโยชน์ความรู้นั้น ในแนวทางที่เหนือกว่าขอบเขตการบริหารในปัจจุบัน

เพ็ดตี้กริว และวิพพ์ (Pettigrew; & Whipp. 2001) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันนั้นเชื่อมโยงกับความสามารถขององค์การ ในการปรับสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในสภาพแวดล้อมรวมถึงระดับการเรียนรู้ขององค์การ ราว์เดน (Rowden.2001) กล่าวว่า ในสภาพธุรกิจที่ไม่อาจคาดเดาและมีความปั่นป่วนสูงนั้น ความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ในระหว่างการดำเนินการ อาจเป็นสิ่งเดียวของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สเชน (Schein. 1993) เสนอว่า เพื่อที่จะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั้น องค์การจะต้องปรับตัวให้เร็วกว่าก้าวของความเปลี่ยนแปลง ไม่เช่นนั้นองค์การจะประสบความล้มเหลวในกระบวนการวิวัฒนาการทางเศรษฐกิจ การเรียนรู้จึงไม่ได้เป็นแค่เพียงแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ยังเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการอยู่รอด เซ็งเก (Senge. 1990) เชื่อว่าในอนาคตนั้นจะมีองค์การเพียงสองแบบคือ องค์การที่ล้มเหลวและองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีความสามารถในการเรียนรู้และสนองตอบต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงได้เร็วมากกว่าคู่แข่งของตน

เวนดอร์ แมนเนจเมนท์ (Vendor Management. 2006) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การสมรรถนะสูง คือ

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายซึ่งองค์การสามารถบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. มีกลยุทธ์ที่แน่วแน่และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
4. สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. ใช้แผนธุรกิจร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

วาร์ด (Ward. 2007) มีความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมี

1. ผู้นำที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
2. กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเข้าใจได้ง่าย ตรวจวัดได้
3. การทำงานเป็นทีม ทำงานสอดคล้องกันและสอดคล้องกับกลยุทธ์

การสร้างเสถียรภาพที่เป็นพลวัตร และความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การสมรรถนะสูง

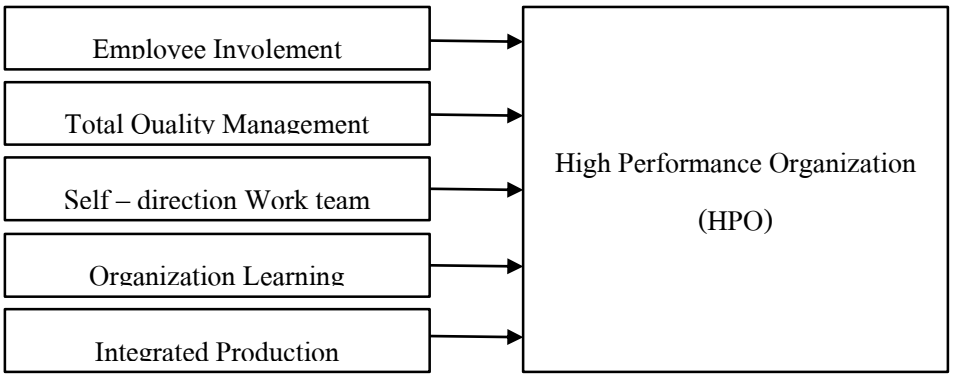
กัลหลัพ (Gallup. 2002) ส่งผลสำรวจชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การที่มีสมรรถนะสูง ถ้าผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้ความไว้วางใจกับระบบบริหารจัดการการแบ่งปันข้อมูลมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยไม่ต้องกลัวว่าความปรารถนาดี และความสำเร็จของตนนั้น จะถูกผู้อื่นนำเอาไปใช้ประโยชน์

ดันฟี (Dunphy. 2003) กล่าวว่า ผู้นำองค์การทั้งหลายมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปสังคมภายในองค์การให้เป็นที่ซึ่งทุกคนสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ พวกเขาจะต้องประสานทุกคนเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำสิ่งที่เหมาะสมด้วยความสมัครใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวด เนื่องเพราะความไว้วางใจกันภายในองค์การนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะได้มาโดยง่ายความไว้วางใจภายในองค์การนั้นถูกสร้างขึ้นอย่างมีสติ รอบคอบและมีวัตถุประสงค์

เวคิโอ และเอพเพิลบวม (Vecchio & Appelbaum. 1995) เชื่อว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงนั้นมุ่งเน้นการนำทางออกสำหรับปัญหาไปใช้แก้ปัญหา การจัดการจึงมีความโน้มเอียงไปทางการกระทำที่แน่ใจได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจัดการในแนวทางที่กระตุ้น และสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งจะทำให้เกิดการเสริมพลังและความรับผิดชอบในระดับที่เหมาะสม องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนส่วนมากนั้นเพิ่มสมรรถนะขององค์การโดยการบรรลุข้อตกลง หรือความเห็นพ้องต้องกันของพนักงาน นอกจากนั้น การไหลเวียนข่าวสารที่ดีก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งต้องการข้อเสนอแนะของพนักงานและความกระตือรือร้นเชิงบวกในกลุ่มงานก็ควรได้รับการสนับสนุน

Schemerhorn, Hunt and Osborn (2003) ให้ความหมายองค์การสมรรถนะสูง คือ เป็นองค์การที่ได้รับการออกแบบอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้ดีที่สุด และสร้าง

ศักยภาพองค์การให้ขับเคลื่อนผลงานระดับสูงอย่างยั่งยืน เป็นองค์การที่เร็วกระฉับกระเฉงขับเคลื่อนตลอดให้ความใส่ใจกับคนในองค์การโดยการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน[23]



แผนภูมิ 2.7 องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์การสมรรถนะสูง (Five Component of High Performance Organization) ของ Schemerhorn, Hunt and Osborn.

ที่มา: Schemerhorn, John R., Hunt, Jame G., and Osborn, Richard N. (2003, 27), Organization Behavior, 8th ed. USA: John Wiley & Son.

Devane (2005: 22) ให้ความหมายขององค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมพื้นฐานการบริหาร ตลอดถึงการปรับโครงสร้างองค์การ การเพิ่มแรงจูงใจภายในความเป็นเจ้าของและความไว้วางใจ

Brokaw and Mullin (2006) ได้กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า เป็นองค์การที่สามารถผลักดันองค์การไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสะท้อนความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสร้างพลังและเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้าง และยกระดับความคาดหวัง เน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

Blanchard (2010) ให้ความหมายสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์การที่มีความสามารถในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง พนักงานมีความพึงพอใจ มีความมั่นคงต่อความสำเร็จสูง

Pettigrew และ Whipp ได้ให้ความหมาย HPO ว่า “เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้”

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551) ให้คำจำกัดความของ HPO แต่ความหายรวม ๆ หมายถึงวิธีการใหม่ ๆ (Modern practices) และหลักการทำงาน การจัดการและการออแบบองค์การ บางคน

---

[23] อ้างถึงใน อ้อยใจ สมณะ, “ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด,” (ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558), 8-10

ก็ได้ให้ความหมายว่า HPO คือ องค์การที่ออกแบบที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวของพนักงานเพื่อสร้างสมรรถนะองค์การ ซึ่งมีผลทำให้องค์การส่งผลการปฏิบัติงานสูง คำที่ถือว่ามีความเกี่ยวข้องและอยู่ในครอบครัวเดียวกันกับ HPO เช่น ทุนทางปัญญา Intellectual Capital) ทีมงานที่ควบคุมตนเอง (Self – Directing Work Teams) ความเกี่ยวพันของพนักงาน (Employee Involvement) การบูรณาการเทคโนโลยีทางการผลิต (Integrated Production Technology) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) การจัดการคุณภาพ (Total Quality Management)

Frank Buytendijk จาก Business Performance Management 2 ได้กล่าวถึง HPO ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การต้องสร้าง เพื่อให้สามารถแข่งขันภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง Buytendijk พบว่า HPO ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ[24] คือ

1. มีตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมั่นคงต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์การ
3. กำหนดกลยุทธ์และแนวทางให้พนักงานรู้ว่าต้องทำอย่างไรให้เกิดผลดีต่อองค์การ
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
5. มีการจัดการที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

มิลเลอร์ (Miller, 2009) ได้วิเคราะห์บทบาทขององค์การสมรรถนะสูงหรือองค์การแห่งความเป็นเลิศว่า เป็นองค์การที่มีกระบวนการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปดังนี้ จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์การที่มีความเชื่อใจ จากการที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่ผลิตองค์ความรู้ จากการตัดสินใจโดยบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม จากการให้รางวัลเป็นรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม จากรูปแบบองค์การในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน จากโครงสร้างแบบตามตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น จากองค์การที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์การที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก เปิดเผยข้อมูลด้านการเงินให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ เปลี่ยนจากตำหนิที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ Lawrence M. Miller เสนอหลักการหรือคุณลักษณะขององค์การ HPO มี 2 อย่าง คือ

1. ต้องมีคุณความดีทางธุรกิจ (Business Virtues) หมายถึง คุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร การเติบโตของตลาดนวัตกรรมในการผลิตคุณภาพในการให้บริการ เป็นต้น

---

[24] อ้างถึงใน อ้อยใจ สมณะ, “<u>ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด</u>,” (ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558), 11-12.

2. ต้องมีค่านิยมเห็นแก่สังคม (Societal Values) คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น ต้องมีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม และทั้งสองหลักการนี้ต้องไปด้วยกัน การเป็นองค์การแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ

2.1 เปลี่ยนการควบคุมเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust)

2.2 เน้นตัวทีมงาน (Team)

2.3 เน้นความรู้ (Making Knowledge)

2.4 เน้นการตัดสินใจร่วม (Team Decision Marking)

2.5 เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team – Based Rewards)

2.6 เน้นองค์การแนวนอน (Horizontal Organization)

2.7 เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัต (Dynamic Structure)

2.8 เน้นองค์การที่เป็นขอบเขต (Companies without Walls)

2.9 เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open – Book Management)

2.10 ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame The Person to Become The Process)

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2551) สรุปการบริหารงานแบบ HPO นั้นควรมีองค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน คือ

1. ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง

2. ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น

3. ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นอีกด้วย

4. ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจ ที่ท้าทายและเป็นไปได้ โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

5. มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของตัวบุคคล

6. ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคมตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

3.3 หลักการขององค์การสมรรถนะสูง

ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 1982) ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของวัฒนธรรมในการเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการมีสมรรถนะที่สูงขององค์การ และได้ตระหนักว่าองค์การ

ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างยิ่งระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและองค์ประกอบภายในอย่างระบบองค์การ โครงสร้างองค์การ ลักษณะความเป็นผู้นำและทักษะ และรูปแบบของพนักงาน องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นี้จะมีเอกลักษณ์ คือ มีเจตคติร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง[25]

1. องค์การสมรรถนะสูงมุ่งเน้นในสิ่งที่เหมาะสม

องค์การสมรรถนะสูงนั้นมีการพัฒนาในส่วนของวัฒนธรรมองค์การ และการปฏิบัติงานให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งดึงดูดให้บุคคลากรที่มีความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จทางธุรกิจ (Collins; & Porras. 1994) ได้ศึกษาองค์การที่มีความเป็นเลิศ 18 องค์การ ซึ่งพวกเขาเรียกว่า องค์การที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และเปรียบเทียบสมรรถนะขององค์การเหล่านั้นกับอีก 18 องค์การที่คล้ายคลึงกัน พบว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งที่แยกแยะองค์การที่มีความเป็นเลิศออกจากองค์การอื่น ๆ ทัศนคติทางด้านวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานนั้นทำให้องค์การเหล่านี้สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี องค์การที่มีวิสัยทัศน์มักจะไม่มุ่งเน้นที่จะแสวงหาผลกำไรเพื่อผลประโยชน์ องค์การเหล่านี้ตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนในฐานะที่เป็น Corporate Citizen ที่ซึ่งพัฒนาและปรับใช้นโยบายบนความหลากหลายทางสังคม ความเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และความคำนึงถึงจริยธรรมอื่น ๆ

คอลลินส์ และพอร์ราส (Collins; & Porras. 1994) ได้อธิบายถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การที่มีวิสัยทัศน์ว่า เกิดจากการที่มีวัตถุประสงค์หลัก (Core Purpose) ที่มั่นคงและไม่แปรเปลี่ยนองค์การที่มีวิสัยทัศน์อาจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือค่านิยมขององค์การในบางกรณี แต่องค์การเหล่านั้นยังคงยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลักขององค์การอย่างเหนียวแน่น กล่าวคือ สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือหลักสำคัญหรือไม่ และอะไรที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลง อะไรที่ควรเปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่มีวิสัยทัศน์ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ คอลลินส์ (Collins. 2001) ผู้ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่มีความเป็นเลิศกล่าวถึงความสำคัญของการที่ผู้ว่าจ้างคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้ามาในองค์การ จากนั้นจึงมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การ องค์การนั้น ๆ มีความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง มีสินค้าที่มีคุณภาพ มีข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ประสบความสำเร็จ และมีผลกำไรสูง ซึ่งผลกำไรนั้นเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มากกว่าที่จะเป็นผลจากแรงขับขององค์การ

---

[25] อ้างถึงใน สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, “<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556), 109-114.

เมทแลนด์ (Maitland. 2002) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่แยกแยะองค์การสมรรถนะสูงออกจากองค์การอื่น ๆ ดังนี้

1) การยึดมั่นในคุณภาพ องค์การสมรรถนะสูงจะมีความยึดมั่นในคุณภาพของสิ่งที่ตนปฏิบัติ พนักงานในองค์การรู้สึกอย่างยิ่งว่า การปฏิบัติงานด้วยคุณภาพที่สูงนั้น เป็นภารกิจหลักที่จะต้องกระทำเพื่อที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนได้รับชื่อเสียง พวกเขาไม่รู้สึกกดดันที่จะเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ

2) นวัตกรรมองค์การที่ดีเยี่ยมนั้น มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพนักงานมีความเชื่อว่าองค์การของตนมีการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสนองตอบอย่างฉับพลันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาด และในนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

2. องค์การสมรรถนะสูงสามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีความแตกต่างกัน และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความขัดแย้ง

การสร้างมูลค่าผู้ถือหุ้น (Stakeholder Value) ก่อให้เกิดการปรับลดค่าใช้จ่าย และส่งผลให้เกิดการปรับรื้อองค์การ (Re-Engineering) ซึ่งจากมุมมองของผู้ถือหุ้นหรือจากการวิเคราะห์ทางด้านการเงินแล้ว การปรับลดตำแหน่งงานเพื่อให้ได้มาซึ่งมูลค่าที่เพิ่มขึ้นขององค์การนั้น เป็นการกระทำที่สมเหตุสมผล แต่จากมุมมองของพนักงานและสังคมภายในองค์การนั้น การตัดสินใจนั้นอาจถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เลวร้ายสำหรับพวกเขา ในขณะที่ความยั่งยืนในระยะยาวขององค์การนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับพนักงานฝ่ายการจัดการและสังคมภายในองค์การ แต่สำหรับนักลงทุนผู้ซึ่งอาจมององค์การนั้นว่า เป็นเพียงสินทรัพย์อย่างหนึ่ง ความยั่งยืนขององค์การจึงไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก

ผู้จัดการอาวุโส มีความจำเป็นที่จะต้องสนองตอบต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นโดยการปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มผลกำไร และต่อความต้องการขององค์การ และพนักงานในองค์การ แนวคิดที่ว่าการสร้างมูลค่าผู้ถือหุ้นนั้นสำคัญกว่าสิ่งอื่นใดนั้นกำลังค่อย ๆ เปลี่ยนไป ในการที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น องค์การจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงอย่างแนบแน่นกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้หากมีความจำเป็น ซึ่งถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจากทางฝ่ายของผู้ถือหุ้นเพียงฝ่ายเดียวแล้วก็มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานในองค์การ เป็นผลทำให้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นลดน้อยถอยลงไป

3. องค์การสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ

องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า และความต้องการของลูกค้า พวกเขาลงทุนในทุกวิถีทางที่จะพัฒนาสินค้า และจัดหาการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้า ด้วยเหตุที่ลูกค้า

และความต้องการของลูกค้านั้น เป็นสิ่งที่ช่วยค้ำจุนความอยู่รอดให้กับองค์การ พวกเขาจึงมุ่งเน้นที่จะรักษาความภักดีในตัวสินค้าหรือบริการของลูกค้า เท่า ๆ กันกับการดึงดูดลูกค้าใหม่

จากการวิจัยของ Institute for Social Research องค์การสมรรถนะสูงนั้นมีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หาใช่ผู้ถือหุ้น จากการวิจัยของ พาร์ค (Park. 2004) ก็เช่นเดียวกัน องค์การสมรรถนะสูงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องอย่างยิ่งกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ และพนักงานจำนวนมากก็คิดว่าองค์การของตนนั้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งพยายามที่จะจัดหาบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งของตนให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ

ฮัมเมอร์ (Hammer. 2001) ได้เน้นเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ขององค์การชั้นนำระดับโลก ซึ่งแสดงถึงหลัก 9 ขั้น ซึ่งประเด็นสำคัญนั้นเกี่ยวกับหลักการที่ว่า ลูกค้านั้นคือพระราชา ซึ่งการที่จะใช้หลักการนี้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทั้งจากภายในและระหว่างองค์การ โดยขอให้กำหนดได้ด้วยการทำงานร่วมกัน บริษัทต่าง ๆ ให้มีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจของแต่ละบริษัท และออกแบบกระบวนการระหว่างองค์การเสียใหม่ เพื่อให้มีการคัดลอกแบบที่น้อยลง ซึ่งต้องอาศัยการแบ่งปันข้อมูลที่เปิดกว้าง และพยายามโยกย้ายไปสู่บุคลากรที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ในขณะที่นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงหลาย ๆ คนสนับสนุนถึงการรักษาสมดุลของปัญหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในกลุ่มต่าง ๆ เอลล์เวิร์ธ (Ellsworth. 2002) ผู้ซึ่งได้ศึกษาองค์การชั้นนำที่ผ่านกาลเวลาและสามารถคงอยู่มาได้จนถึงปัจจุบัน กล่าวว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสิทธิผลที่ดีที่สุดนั้นก็คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าองค์การที่มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับลูกค้านั้น พบว่า มีความง่ายในการบริหารจัดการต่อความเปลี่ยนแปลง มีพนักงานผู้ซึ่งผ่านประสบการณ์การทำงาน และพบกับความหมายในการทำงานที่มากกว่า ได้รับผลกำไรที่กลับคืนไปสู่ผู้ถือหุ้นมากกว่าในระยะยาว มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งมีความสอดคล้องกันภายในองค์การที่มากกว่า

4. องค์การสมรรถนะสูงตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน

จากการวิจัยของ Institute for Social Research องค์การสมรรถนะสูงนั้นตระหนักดีกว่าพนักงานในองค์การของตนนั้น เป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุด จึงได้มีการลงทุนไปกับพนักงานของตน พนักงานที่มีความรู้สึกว่าความพยายามในการปฏิบัติงานของตนนั้นได้รับการยอมรับ โดยที่พวกเขาได้รับโอกาสที่ดีในการได้รับการเลื่อนขั้น และได้รับการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานที่รู้สึกเช่นนี้นั้นมีแนวโน้มที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับ

องค์การไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำไมผู้ว่าจ้างที่ลงทุนไปกับพนักงานของตนจึงประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ว่าจ้างที่จ้างและไล่พนักงานตามใจชอบ

5. องค์การสมรรถนะสูงมีเป้าหมายในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

จีส (Geus. 1997) พบว่า คุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่สามารถคงอยู่ได้ในระยะเวลาอันยาวนานนั้น มีดังนี้

1. มีนโยบายที่เน้นความปลอดภัยทางการเงิน การมีเงินทุนสำรองอยู่ตลอดเวลาทำให้องค์การเหล่านั้นสามารถควบคุมจังหวะเวลาของตนได้

2. สามารถตอบสนองต่อโลกธุรกิจรอบ ๆ ตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำขององค์การเป็นผู้ที่มีความกว้างขวาง สามารถรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี

3. ความเหนียวแน่นในองค์การ และมีตัวตนขององค์การที่ชัดเจน ทั้งพนักงานและผู้นำองค์การมีความเข้าใจเป็นอย่างดีว่าองค์การของตนนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร ผู้นำและพนักงานในองค์การนั้นมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยค่านิยมนั้น

4. มีรูปแบบการจัดการองค์การที่ยอมรับในการทดลองต่าง ๆ มีโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ

คุณลักษณะเหล่านี้ได้ก่อร่างเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาจุดยืนขององค์การในการที่จะปรับโครงร่างองค์การของตน จีส (Geus) ยังได้พัฒนาแนวความคิดที่ว่า การที่องค์การจะสามารถอยู่รอดได้นั้น ควรที่จะเลิกแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและความสำเร็จขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรที่จะหันมาใช้คุณลักษณะพิเศษของสิ่งมีชีวิต

องค์การสมรรถนะสูงนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี ที่สามารถเติมเต็มสถานที่ทำงานให้มีความสมบูรณ์ได้ พนักงานในองค์การจะไม่ถูกร้องขอให้เสียสละ หรือละทิ้งมาตรฐานและค่านิยมของตนเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ในทางกลับกันองค์การที่ดีเยี่ยมนั้นเสนอต้นแบบให้กับพนักงาน ได้ยึดเป็นแบบอย่าง ซึ่งทำให้พนักงานเชื่อได้ว่าองค์การของตนนั้นดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

6. Input Model ขององค์การสมรรถนะสูง

การที่จะสร้างสมรรถนะขององค์การให้มีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนนั้น โดยพื้นฐานแล้วจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในทางปฏิบัติจะเป็นการก่อร่างวัฒนธรรมในองค์การ ให้มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน และมีความมั่นคงตามวัตถุประสงค์ที่ได้มุ่งหวังเอาไว้ ซึ่งจาก 7S Model ของแมคคินซี (McKinsey) นั้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีความสอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการความสอดคล้องและมีบูรณาการของโครงสร้าง (Structures) ระบบ (Systems) และกระบวนการ (Processes) ที่มีความ

ชัดเจนและยืดหยุ่นอยู่ภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการกระบวนการสื่อสารที่ยอดเยี่ยม คณะทำงาน (Staff) รวมถึงผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องมีทักษะ (Skills) และรูปแบบ (Styles) การดำเนินงานที่นำไปสู่การมีสมรรถนะที่สูงขององค์การ และเหนืออื่นใด พวกเขาจำเป็นต้องมีค่านิยมร่วม (Shared Values) อันแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างหลักการดำเนินการภายในองค์การและนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การไปสู่ลูกค้า พนักงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

องค์ประกอบสำคัญของ Input Model นั้น มีดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (หรือการพัฒนาความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และการเรียนรู้ขององค์การ)

2. การสร้างบริบทที่เปี่ยมไปด้วยความรู้สำหรับการพัฒนานวัตกรรม (หรือการกระตุ้นให้เกิดการก้าวกระโดดทางธุรกิจ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

3. การสร้างองค์การไร้พรมแดน (หรือการทำให้การประสานพลังบังเกิดผลสูงสุด)

4. การกระตุ้นบุคลากรไปสู่การมีสมรรถนะที่สูงอย่างยั่งยืน (หรือการสนับสนุนให้บุคลากรมีความพยายามที่จะตัดสินใจอย่างอิสระ (Discretionary Effort)

5. การทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่ดีเยี่ยมในการทำงาน (หรือการมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Proposition) หรือการมี “ข้อตกลง (Deal)”

6. การทำให้องค์การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นคุณค่าขององค์การโดยรวม (หรือการเชื่อมโยงกับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น)

ซึ่งคุณลักษณะที่สนับสนุน Model นี้คือ การจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน “ข้อตกลง” เกี่ยวกับพนักงานที่มีความยุติธรรม การเสริมพลังและความรับผิดชอบ

7. หลักการปฏิบัติของหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง

แนดเลอร์ เกอร์สไตน์ และซอว์ (Nadler, Gerstein; & Shaw. 1992) ได้ใช้คำว่า ระบบงานที่มีสมรรถนะสูง (High-performance Work Systems) และแสดงให้เห็นถึงหลักสำคัญสิบประการที่กำเนิดคุณลักษณะของหน่วยงาน

1. การมุ่งเน้นในการสร้างสิ่งที่แตกต่าง
2. กลุ่มงานที่ได้รับการเสริมพลังและมีความเป็นอิสระ
3. จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
4. การประกันคุณภาพในทุกกระบวนการ
5. การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและสังคม
6. ข้อมูลข่าวสารที่สามารถเข้าถึงได้

7. ตำแหน่งงานที่ได้รับการพัฒนาและได้รับการแบ่งปัน

8. หลักการปฏิบัติด้านการเสริมพลังทรัพยากรมนุษย์

9. โครงสร้างด้านการจัดการที่เกี่ยวกับการเสริมพลัง

10. ความสามารถในการปรับปรุงแก้ไข

ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการนำเอาหลักสำคัญสิบประการนี้ไปปฏิบัติคือ คุณภาพที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง กำลังงานได้รับการกระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเพิ่มความยืดหยุ่นในการสนองตอบต่อลูกค้า

แอพเพอบวม และแบท (Appelbaum; & Batt. 1994) แสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานในการบรรลุซึ่งการมีสมรรถนะสูง ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ เทคโนโลยีที่มีความยืดหยุ่น คุณภาพที่เพิ่มขึ้น ตำแหน่งที่กว้างขึ้น องค์การแบบแบนราบ (Flatter Organization) การทำงานเป็นหมู่คณะ การฝึอบรม ความมั่นคงในการจ้างงาน และสิ่งชดเชยสำหรับการปฏิบัติงาน พวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงตัวแบบสองประการ สำหรับหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูงที่ได้ปรากฏขึ้นในสหรัฐอเมริกา ซึ่งคือ ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Production) ที่ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพแบบบนลงล่าง (Top-Down) และระบบการผลิตแบบหมู่คณะ (Team Production) ที่ซึ่งมุ่งเน้นในตัวของพนักงานที่ได้รับการเสริมพลังผู้ซึ่งทำการตัดสินใจและนำเอานวัตกรรมไปใช้

พสุ เตชะรินทร์ (2553: 21) ได้สรุปว่าองค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีความสามารถหรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) 3 ประการ คือ สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง และสามารถรักษาบุคลากรที่เก่ง (Talent) ซึ่งหมายถึงคนที่มีความสามารถสูง และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง[26]

ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปหลักการขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงว่า จะต้องศึกษา ทำความเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ คุณลักษณะที่มีความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก การให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานภายใน ทรัพยากรบุคคลหรือทุนมนุษย์ และร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์องค์การ เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

3.4 แนวคิดการบริหารราชการสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

พรพิมล รัตนพิทักษ์ (2551) การบริหารราชการเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยให้ความหมายคือ องค์การที่มีรูปแบบของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานคนในองค์การที่ตอบสนอง

---

[26] อ้างถึงใน อ้อยใจ สมณะ, “<u>ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด</u>,” (ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558), 10.

ต่อความต้องการของประชาชน มีการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ มีภาระรับผิดชอบเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับภาคต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้นเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน[27]

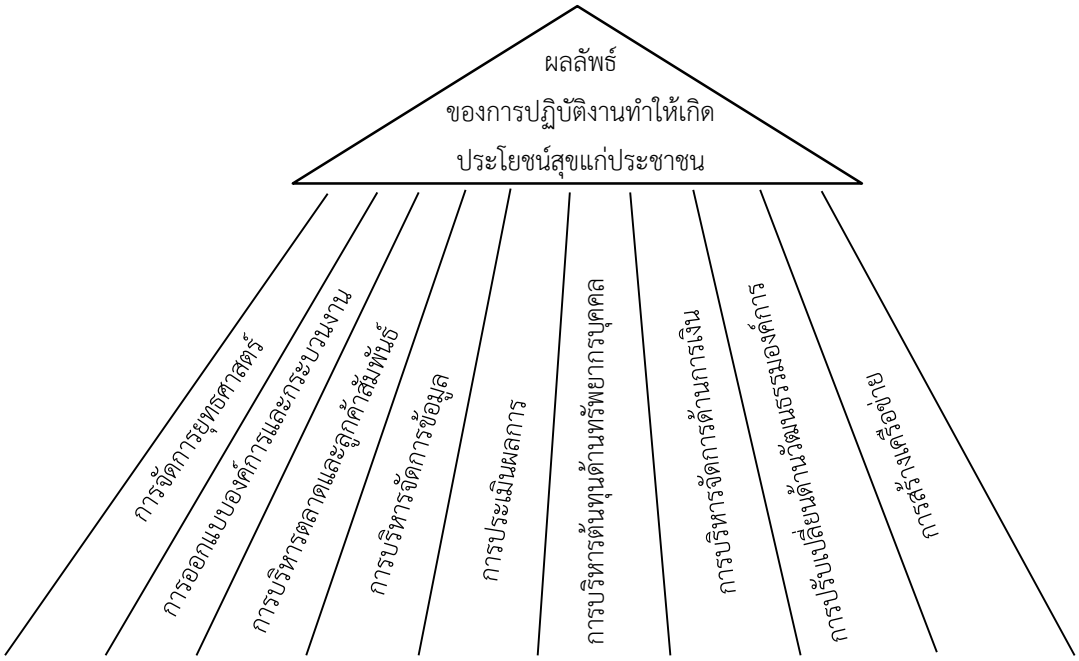
คุณลักษณะขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. ต้องมีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
2. ต้องมีการออกแบบองค์การ กระบวนงานอย่างเหมาะสม
3. มีการบริหารตลาดมีลูกค้าสัมพันธ์
4. มีการบริหารจัดการข้อมูล
5. มีการประเมินผลการทำงาน
6. มีการบริหารด้านทุน ทรัพยากรบุคคล
7. การบริหารจัดการด้านการเงิน
8. มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ
9. มีการสร้างเครือข่าย

ถ้าหน่วยงานสามารถดำเนินงานส่วนนี้ได้ จะได้ผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ถือว่าเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งการวัดก็จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละลักษณะองค์การ

---

[27] อ้างถึงใน สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์, “<u>ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ</u>,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556), 121-126.



ยึดประชาชน เป็นศูนย์กลาง	บริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	การมีภาระ รับผิดชอบ	มีความคิด สร้างสรรค์	ทำงานร่วมกับ เครือข่าย	กระตือรือร้น คล่องตัว

แผนภูมิ 2.8 ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การทีมีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางร่วมกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แล้วทำให้สามารถกลั่นกรองแนวคิดและคุณลักษณะหลัก ๆ ของการที่หน่วยงานราชการ จะมีความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งพบว่าหลักการและแนวทางต่าง ๆ เน้นแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์อื่นเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน

3.5 แนวทางในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาขีดสมรรถนะองค์การและบุคลากร

แอคเซนเจอร์ (Accenture. 2004) บริษัทที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์การภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมีลักษณะทั่วไปที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แก่

1. ลักษณะ 6 ประการขององค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

1.1 มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-Centered) องค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง กำหนดพันธกิจตามความจำเป็น ความคาดหวังและการรับรู้ของผู้รับบริการหรือของลูกค้า โดยถือว่าประชาชนเป็นทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะที่เป็นผู้เสียภาษีและเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากการบริการของภาครัฐที่สำคัญที่สุด

1.2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome - oriented) องค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง มุ่งเน้นให้ทุก ๆ กิจกรรมที่ทำช่วยส่งเสริมให้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามพันธกิจ อย่างไรก็ตามส่วนราชการต่าง ๆ มักวัดผลการดำเนินงานตามสิ่งที่ทำและผลที่ได้รับมากกว่าคุณค่าของผลลัพธ์ที่ประชาชนได้รับ ตัวอย่างเช่น เงินลงทุนในแสตมป์อาหารหรือจำนวนแสตมป์อาหารที่แจกให้แก่ประชาชนนั้นเป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้ง่าย แต่ผลลัพธ์สิ่งที่ประเทศต้องการนั้นคือจำนวนผู้หิวโหยลดลง ซึ่งวัดได้ยาก

1.3 ตรวจสอบได้ (Accountable) องค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง มักทำให้คำสัญญาและผลลัพธ์มองเห็นได้ โดยตระหนักว่าความไว้วางใจของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งความหมายของคำว่าไว้วางใจนั้นมีความหมายกว้างกว่าการควบคุมงบประมาณของประเทศให้ทำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่สูญเปล่า

1.4 นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) องค์การภาครัฐที่มีความกระตือรือร้นในการหาโอกาสและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ต่อการท้าทายใหม่ๆ หน่วยงานที่มีสมรรถนะสูงจะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในทุกส่วนขององค์การ โดยลองทำงานในแนวทางใหม่ ๆ และมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการตอบสนองอย่างทันท่วงที

1.5 เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open & collaborative) องค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูงเข้าใจว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ และต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานภายในเครือหน่วยงานภาครัฐ ภาคการเมือง หน่วยงานที่ไม่ใช่ของรัฐภาคเอกชน ตลอดจนประชาชนทั่วไป

1.6 การสร้างและกระตุ้น (Passionate) องค์การภาครัฐมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อประชาชน แม้ว่าผู้นำขององค์การจะมีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังสั่งสม

ความกระตือรือร้นในองค์การ แต่สุดท้ายที่สุดงานและความโปร่งใสในเจตนารมณ์ขององค์การจะเป็นแรงบันดาลใจและแรงกระตุ้นที่สำคัญที่สุด

2. ศักยภาพที่จำเป็นของการเป็นองค์การภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง

ในการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็น ดังนี้

2.1 กลยุทธ์และการวางนโยบาย กำหนดพันธกิจที่ชัดเจน โดยมีการวางกลยุทธ์ที่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้

2.2 การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน กำหนดค่านิยมของภาครัฐเป็นเกณฑ์ในการออกแบบโครงสร้าง และกระบวนการทำงานของนโยบาย

2.3 การดำเนินงานให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและด้วยความสุภาพให้เกียรติ

2.4 Performance Management โดยบริหารจัดการทางด้านการเงินอย่างคุ้มค่าควบคู่ไปกับผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

2.5 Partnering โดยสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับภาคเอกชนและประชาชนซึ่งช่วยเสริมสร้างความสามารถและขับเคลื่อนการดำเนินงานและคุณค่า

2.6 การจัดการด้าน Human Capital Management โดยสร้างและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้มาร่วมงานโดยสามารถบริหารจัดการ มอบอำนาจและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน

2.7 การบริหารสารสนเทศโดยมุ่งผลักดันให้กิจกรรมและงานในความรับผิดชอบสำเร็จลงได้โดยการส่งต่อข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที

2.8 สร้างความเข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจนั้นออกแบบและสื่อสารคุณค่าและค่านิยมที่สะท้อนความต้องการของลูกค้า

2.9 Procurement and Logistic กำหนดกลยุทธ์หลักในการจัดซื้อและขนส่งเพื่อทำงานได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและสามารถยืดหยุ่นได้

3. กิจกรรมหลักที่ช่วยผลักดันให้เป็นองค์การภาครัฐขีดสมรรถนะสูงได้อย่างรวดเร็ว

3.1 กำหนดค่านิยมของภาครัฐรวมถึงผลลัพธ์ที่ต้องการวัดประสิทธิภาพการทำงานในอดีตและปัจจุบัน กำหนดเป้าหมายของการทำงาน

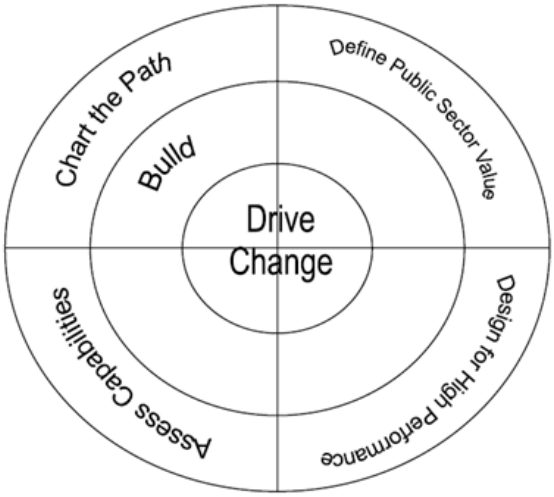
3.2 ออกแบบรูปแบบการทำงานสำหรับองค์การที่มีสมรรถนะสูง

3.3 ประเมินวิธีการทำงาน องค์การ และขีดความสามารถการทำงานเทียบกับเป้าหมายองค์การ

3.4 ร่างเส้นทางและวิธีการสู่เป้าหมาย

3.5 ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านโครงการต่าง ๆ

3.6 สร้างแรงกระตุ้นให้คนในองค์การเกิดการยอมรับในทุกระดับและเสริมสร้างนวัตกรรม



แผนภูมิ 2.9 ตัวขับเคลื่อนขีดสมรรถนะขององค์การภาครัฐ

ที่มา: Accenture (2004)

4. ขั้นตอนในการออกแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง

4.1 มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) ใครคือลูกค้า ความต้องการของลูกค้าคือ อะไร ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคืออะไร จัดทำรายการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุความต้องการและความคาดหวัง วิจัยความพึงพอใจของลูกค้าโดยมุ่งเน้นหน่วยธุรกิจและการบริการลูกค้า

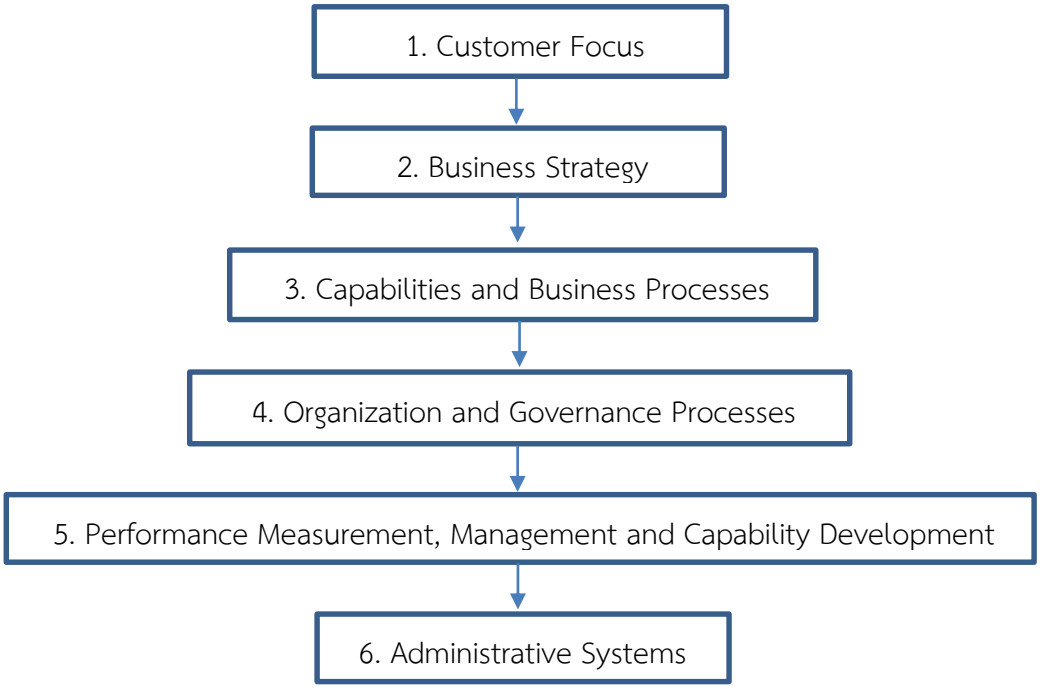
4.2 บริหารเชิงธุรกิจ (Business Strategy) ผลลัพธ์ที่สัมฤทธิ์ผลคืออะไร ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าคืออะไร โดยพัฒนากลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ กำหนดความรับผิดชอบในการแข่งขันภายใน เริ่มโครงการวางแผนกลยุทธ์ในผู้บริหารระดับอาวุโส

4.3 ขีดสมรรถนะและขบวนการเชิงธุรกิจ (Capabilities and Business Processes) ขีดความสามารถและกระบวนการที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าโดยกำหนดความสามารถขั้นต่ำของหน่วยงาน และจัดทำรายการขั้นตอบการทำงาน กิจกรรมและคำแนะนำสำหรับกระบวนการและกิจกรรมในอนาคต

4.4 การจัดองค์การและการปกครอง (Organization and Governance) ใครคือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน มีส่วนร่วมในแต่ละขั้นตอน กำหนดผู้นำและผู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความเชื่อถือได้ พัฒนากลยุทธ์ในการสื่อสาร

4.5 การวัดผลและการบริหารจัดการและการพัฒนาขีดสมรรถนะ (Performance Measurement, Management and Capability Development) การบริหารจัดการผลการดำเนินงานเพื่อจะทำให้การทำงานของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร พัฒนาการวัดประสิทธิภาพการทำงานครอบคลุมทั้งองค์การ และเริ่มระบบบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงาน ออกแบบระบบการประเมินผลการทำงานใหม่ เสริมสร้างระบบพัฒนาพนักงาน

4.5 Administrative Systems การปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลการเงินเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนองค์การเพื่อให้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ Re-Engineer ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล บูรณาการ รวมระบบงบประมาณและประสิทธิภาพการทำงานเข้าด้วยการ และวางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับขั้นตอนการทำงานทางธุรกิจ



แผนภูมิ 2.10 ขั้นตอนการออกแบบองค์การสมรรถนะสูงของภาครัฐ
ที่มา: Accenture (2004)

ส่วนที่ 4 แนวคิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (สำหรับหน่วยงานส่วนกลาง) ซึ่งลงนามความร่วมมือการปฏิบัติราชการระหว่างอธิบดีกรมอนามัย กับ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ศูนย์ และให้มีการถ่ายทอดการปฏิบัติสู่ระดับบุคคล โดยผู้อำนวยการจะต้องถ่ายทอดการปฏิบัติให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการ โดยใช้ชื่อตัวชี้วัดว่า “ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยก้าวสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA” และให้ความหมายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีระบบการบริหารจัดการที่ดี นำเสนอคุณค่าของกระบวนการทำงาน/ผลงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีนวัตกรรมและส่งผลการดำเนินงานเป็นเลิศ เป็นองค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม[28]

จากการศึกษาความหมายและคุณลักษะองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสามารสรุปว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์การที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ตรงเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นครชาติ เผื่อนปฐม (2555) ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี” เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี 3) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

---

[28] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, <u>คู่มือการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (สำหรับหน่วยงานส่วนกลาง)</u>, 2560, 212-219.

2) ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาพรวมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรีในภาพรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลสนทนากลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่สนับสนุนและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณเช่นกัน

ปาณิสา ศรีโรมนต์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” เพื่อศึกษา 1) วัดระดับประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 2) วัดลักษณะของทักษะการบริหาร และสไตล์ผู้นำของผู้บริหารกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 3) วัดระดับบรรยากาศองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 4) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างทักษะการบริหาร และสไตล์ผู้นำ กับประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 5) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 6) อธิบายความผันแปรระหว่างทักษะการบริหาร สไตล์ผู้นำ และบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า กรมอนามัยมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ผู้บริหารกรมอนามัยมีทักษะการบริหารระดับมาก และมีสไตล์ผู้นำประเภทพฤติกรรมมุ่งภารกิจ กรมอนามัยมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีมาก ผู้บริหารกรมอนามัยที่มีทักษะแบบผสมผสานทำให้กรมอนามัยมีประสิทธิผลองค์การสูงกว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านบุคคล ผู้บริหารกรมอนามัยที่มีสไตล์ผู้นำแตกต่างกันประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัยไม่แตกต่างกัน บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย บรรยากาศองค์การและทักษะการบริหารสามารถอธิบายความผันแปรประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ร้อยละ 18.3 (adjusted R^2 = 0.183, p-value$<$0.001)

อ้อยใจ สมณะ (2558) ศึกษาเรื่อง “ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด” เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงของบริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์การสมรรถนะสูง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) มีศักยภาพความเป็นองค์การสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความมีสมรรถนะสูงขององค์การในทุกด้าน และโดยเฉพาะด้านกระบวนการบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารและสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อการยึดมั่นในการจัดการที่มุ่งมั่นคุณงามความดีต่อบุคลากร (Business Virtue) ของฝ่ายบริหาร ส่วนในด้านภาวะผู้นำ ด้านความเป็นเลิศ ของบริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงาน

ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์การสมรรถนะสูงที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาบุคลากรโดยจัดให้มีการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในตำแหน่งหัวหน้าขึ้นไป ให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีตำแหน่งการแข่งขันที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (a fit model) และให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive) กำหนดนโยบายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้า มีเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมใช้งานและเข้าถึงง่าย และสามารถแสวงหาเรียนรู้แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานภายนอกที่เป็นเลิศ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ มีการวางแผน กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ การจัดการองค์การ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมการตรวจสอบ การสื่อสารการประสานงาน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) มีการสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ผ่านตัวระบบการบริหารงานและประเมินผลที่สมดุล (Balanced Scorecard; BSC)

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ” เพื่อศึกษา 1) ศึกษาการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจุบัน และวิเคราะห์สังเคราะห์ความเป็นไปได้ ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของการพัฒนาการบริหารจัดการ จุดเด่น/ความภาคภูมิใจ จุดอ่อน/สิ่งที่ควรปรับปรุง สภาพการขัดการในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาและความคาดหวังในอนาคต 2) ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์การ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การ 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ได้กำหนดประเด็นในการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยกำหนดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

จีระประภา โมจิดะ (2554) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน” เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน 3) เพื่อวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน 4) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ทั้งหมดดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ตามลำดับ

2. ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนทั้งหมดอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย มีความสัมพันธ์และมีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน

4. ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ดังนี้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา (SWOT Analysis) เมื่อทราบ จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ในการจัดการศึกษา จากนั้นกำหนดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและตรงประเด็น และคำนึงถึงผลกระทบของนโยบายทางการศึกษาของชาติ กำหนดเป้าประสงค์ (objectives) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้บุคลากรจัดทำเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาและเป้าประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการศึกษาของชาติ กำหนดยุทธศาสตร์ (strategies) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่บ่งบอกถึงหนทางที่แต่ละฝ่ายจะต้องทำเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาลและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่บ่งบอกถึงทิศทางทั่วไปของการศึกษา กำหนดนโยบาย (policies) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจัดทำนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาในงาน 4 ด้าน 1) นโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานวิชาการ ควรเป็นไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและให้มีหลักสูตร

สถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน 2) นโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ และการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบการให้เป็นไปตามแผน 3) นโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานบุคคล ควรเป็นไปเพื่อให้เกิดการฝึกอบรมบุคลากร การจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามความต้องการของสถานศึกษา 4) นโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานทั่วไปควรเป็นไปเพื่อให้เกิดการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดให้มีการวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา” เพื่อศึกษา 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์การสมรรถนะสูง มี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์การ มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้

ธารารัตน์ ภูศักดิ์ (2558) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น” เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์องค์การสู่สมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสู่สมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง (R^2= 0.764) ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านกลยุทธ์

ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการประเมินผลคุณภาพ และแนวทางในการพัฒนาที่จะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น นอกจากการพัฒนาด้านกลยุทธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการประเมินผลคุณภาพแล้ว ยังพบว่า หน่วยงานควรมีแผนรองรับกับความเสี่ยงที่จะเกิดจากการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร ควรจะมีแนวทางในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และหน่วยงานควรสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงานด้านการให้บริการประชาชนมากขึ้น

กัลยากร หอมเพชร (2552) ศึกษาเรื่อง “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อศึกษา 1) ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค ตามลำดับ 2) ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การนำการเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา ตามลำดับ 3) ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มาจากความสำคัญของทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค ต่างก็มีความสำคัญต่อการบริหารงานในยุคการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารจะมีความชำนาญต่อทักษะด้านใด และสามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

เฉลียง อันทรบุตร (2550) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5) เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำกับ

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7) เพื่อศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ส่งผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีจำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และรายได้จากการดำเนินงาต่อปีแตกต่างกัน 9) เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีจำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และรายได้จากการดำเนินงาต่อปีแตกต่างกัน 10) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของผู้บริหารผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีจำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก และรายได้จากการดำเนินงานต่อปีแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความผูกพันของพนักงานในองค์การต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน 2) ประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมของผู้นำ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน สรุปคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถไปใช้ในการพัฒนาองค์การ ในด้านการบริหารจัดการองค์การ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย การวางแผนในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

J.H. Kim, J.M. Kim (2011) (90) ศึกษาเรื่อง “ผลของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของนักรังสีเทคนิค” เพื่อศึกษา ผลของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของนักรังสีเทคนิค โดยมีตัวแปรอิสระ 1) ภาวะผู้นำ (Bass and Avolio, 1995) และวัฒนธรรมองค์การ (Quinn and McGrath, 1985) ตัวแปรตาม ประสิทธิผลขององค์การ (Quinn and Stains, 1979) กลุ่มตัวอย่างเป็น นักรังสีเทคนิค ในเมืองปูซาน ประเทศเกาหลี จำนวน 305 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ($r=0.408$, $p<0.001$) 2) ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ($r=0.425$, $p<0.001$)

I-Chao Lee and Kao Yuan (2013) (94) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน โดยใช้ความยึดมั่นผูกพันในองค์การและการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นตัวแปรกลาง” เพื่อศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน โดยใช้ความยึดมั่นผูกพันในองค์การและการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นตัวแปรกลาง โดยมีตัวแปรอิสระ 1) รูปแบบภาวะผู้นำ (House, 1971) 2) ความยึด

มั่นผูกพันในองค์การ (Mowdady, Porter and Steers, 1982) 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Leavitt, 1964) ตัวแปรตาม ประสิทธิผลของโรงเรียน (Hsieh, 2010) กลุ่มตัวอย่างเป็น ครูที่มีใบประกอบวิชาชีพหรือผู้ที่มีตำแหน่งในระดับสูงในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีไต้หวัน จำนวน 203 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน (r^2=0.233) 2) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การ (r^2=0.243) 3) ความยึดมั่นผูกพันของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน (r^2=0.261) 4) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (r^2=0.234) 5) การเปลี่ยนแปลงขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน (r^2=0.244)

Umesh Kumar Bamel, Santosh Rangnekar, Peter Stokes and Renu Rastogi (2012) (93) ศึกษาเรื่อง “บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลการบริหารงาน: ประเทศอินเดีย” เพื่อศึกษา บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลการบริหารงาน: ประเทศอินเดีย โดยมีตัวแปรอิสระ บรรยากาศองค์การ (Pethe rt al, 2001) ตัวแปรตาม ประสิทธิผลองค์การ (Mott, 1971) กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารในประเทศอินเดีย จำนวน 245 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) บรรยากาศองค์การ ด้านกระบวนการในองค์การด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านความชัดเจนในบทบาท ด้านการสื่อสารในองค์การ ด้านผลของการให้รางวัล และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ในองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน (b=0.136, p<0.05) 2) การมุ่งผลรางวัลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน (b=0.169, p<0.05) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน (b=0.410, p<0.01)

Brian T. Gregory, Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis, Christopher L. Shook (2009) (89) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลการบริหารงาน: ศึกษาค่านิยม ทัศนคติ และผลลัพธ์ขององค์การ” เพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลการบริหารงาน : ศึกษาค่านิยม ทัศนคติ และผลลัพธ์ขององค์การ โดยมีตัวแปรอิสระ 1) วัฒนธรรมองค์การ (Kalliath et al., 1999) 2) ความสมดุลของวัฒนธรรม (Ketchen and Shook, 1996) 3) ทัศนคติ (ความพึงพอใจของพนักงานและแพทย์) ตัวแปรตาม ประสิทธิผลการบริหารงาน (การควบคุมค่าใช้จ่าย และความพึงพอใจของคนไข้) (McAlearney, 2006) กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 677 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของคนไข้ (b=1.176, p<0.05) 3) วัฒนธรรมองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการควบคุม

ค่าใช้จ่าย (b=-4.264, p<0.10) 4) ทัศนคติของพนักงานเป็นตัวแปรกลางที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลการบริหารงาน

โดยสรุปจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นภารกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการโดยตรงที่จะต้องถ่ายทอดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นคุณลักษณะของความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ เน้นผลลัพธ์ ลูกค้า โปร่งใส มีส่วนร่วม มุ่งมั่น มีความยืดหยุ่น และมีนวัตกรรม นั่นหมายความว่า ต้องเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมีภารกิจในการพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุนและส่งเสริมนวัตกรรม สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ดังนั้น ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐจึงมุ่งเน้นการพัฒนาให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถสูง มีเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้หลายเทคนิคขึ้นอยู่กับองค์การใดจะเลือกใช้ เช่น TQA, PMQA, BSC เป็นต้น และกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายต่อไป โดยมีเป้าหมายไปที่ลูกค้าขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จึงได้สรุปกรอบแนวคิดมาเป็นตัวแปรที่จะศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วยด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ตรวจสอบได้ นวัตกรรมและยืดหยุ่น เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ และการสร้างและกระตุ้น (Passionate) เป้าหมายของผู้บริหารในทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดกระบวนการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงกำหนดรายละเอียดและวิธีการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการวิจัย เป็นการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา สภาพปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัย วิทยานิพนธ์หรือรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ ทดสอบ และปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา และนำเครื่องมือที่สร้างไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำไปทดลองเก็บข้อมูลจากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลอีกครั้ง และจึงนำไปเก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผล

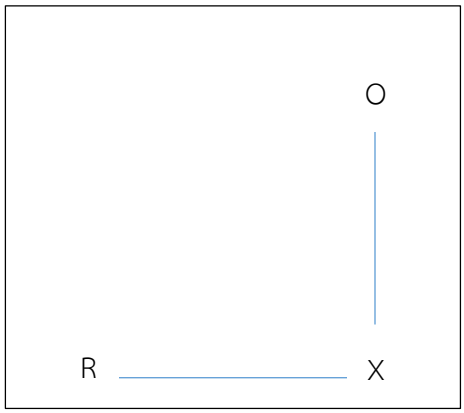
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนจัดทำรายงานการวิจัย เสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งผลงานวิจัยต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชาการที่ใช้วิจัย กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ที่มีแผนแบบศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



แผนภูมิ 3.1 แผนแบบการวิจัย

R หมายถึงประชากรที่ศึกษา

X หมายถึงตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึงข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 37 หน่วย ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 22 หน่วย หน่วยงานส่วนภูมิภาค จำนวน 15 หน่วย

ผู้ให้ข้อมูล

ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข รวมจำนวน 1,351 คน[1] แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ จำนวน 1,134 คน
2. ข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง อาวุโส จำนวน 217 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-state random sampling) เพื่อให้การสุ่มตัวอย่างเป็นไปอย่างรอบคอบ ได้ตัวแทนที่ดีที่สุด ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane[2] ใช้ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 โดยใช้สูตร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$; เมื่อมีระดับนัยสำคัญ = 0.05

$$n = \frac{1,357}{1+1,357\ (0.05)^2}$$

$$n = 309$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

---

[1] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กองการเจ้าหน้าที่, ข้อมูลกรอบอัตรากำลังข้าราชการระดับกลาง https://accounts.mail.go.th/#5 (สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2561).

[2] ประคอง กรรณสูต, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, (สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), 8-11.

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนเท่าที่จะยอมรับได้

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 309 คน

2. จำแนกข้าราชการระดับกลาง ออกเป็น 2 กลุ่ม ตามจำนวนผู้ดำรงตำแหน่ง แยกประเภทและสังกัดของกรมอนามัย คือ ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง อาวุโส

1) หาขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม โดยใช้อัตราส่วนตามสูตร ดังนี้

$$n_n = \frac{n \times N_n}{N}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม (ข้าราชการระดับกลางแต่ละกลุ่ม)

N_n = ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

n_n = จำนวนประชากรของแต่ละกลุ่ม

N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ซึ่งจะคำนวณได้ดังนี้

1) จำนวนผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ได้ 205 คน ระดับชำนาญการพิเศษ ได้ 55 คน

2) จำนวนผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ได้ 48 คน ระดับอาวุโส ได้ 1 คน

หาขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อยและในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีรายละเอียดตามตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากร	ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ		ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส		รวมตัวอย่าง
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ตัวอย่าง
1. สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2. สำนักงานโครงการขับเคลื่อน ฯ	0	0	3	1	0	0	0	0	1
3. กลุ่มตรวจสอบภายใน	4	1	2	0	1	0	0	0	1
4. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	0	3	1	0	0	0	0	1
5. สำนักงานเลขานุการกรม	6	1	1	0	6	1	0	0	2
6. กองการเจ้าหน้าที่	16	5	3	1	1	0	1	0	6
7. กองคลัง	11	2	1	0	9	2	1	0	4
8. กองแผนงาน	3	1	8	2	0	0	0	0	3
9. ศูนย์สื่อสารสาธารณะ	4	1	0	0	2	0	0	0	1
10. สำนักความร่วมมือระหว่าง ฯ	0	0	1	0	0	0	0	0	0
11. กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ	7	2	4	1	3	1	0	0	4
12. ศูนย์ห้องปฏิบัติการ	2	0	1	0	0	0	0	0	0
13. กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ	12	3	1	0	5	1	0	0	4
14. สำนักทันตสาธารณสุข	17	4	15	3	9	2	0	0	9

ตาราง 3.1 (ต่อ) จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากร	ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ		ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส		รวมตัวอย่าง
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ตัวอย่าง
15. ศูนย์ทันตสาธารณสุข ฯ	2	0	2	0	4	1	0	0	1
16. สำนักโภชนาการ	6	1	11	3	3	1	1	0	5
17. สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ	9	2	9	2	3	1	0	0	5
18. สำนักส่งเสริมสุขภาพ	17	4	16	4	7	2	0	0	10
19. สถาบันพัฒนาอนามัยเด็ก ฯ	7	2	1	0	1	0	0	0	2
20. สำนักอนามัยผู้สูงอายุ	4	1	2	0	1	0	0	0	1
21. สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์	9	2	6	1	4	1	0	0	4
22. ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ ฯ	2	0	1	0	6	1	0	0	1
23. สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม	12	3	11	3	6	1	0	0	7
24. กลุ่มบริหารกฎหมายสาธารณสุข	7	2	1	0	3	1	0	0	3
25. ศูนย์อนามัยที่ 1 เชียงใหม่	83	19	11	3	14	3	0	0	25
26. ศูนย์อนามัยที่ 2 พิษณุโลก	42	10	7	2	8	2	0	0	14
27. ศูนย์อนามัยที่ 3 นครสวรรค์	82	19	10	2	18	4	0	0	25
28. ศูนย์อนามัยที่ 4 สระบุรี	33	8	11	3	3	1	0	0	12
29. ศูนย์อนามัยที่ 5 ราชบุรี	60	14	16	4	15	3	1	0	21

ตาราง 3.1 (ต่อ) จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากร	ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ		ข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน		ข้าราชการประเภททั่วไป ระดับอาวุโส		รวมตัวอย่าง
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ตัวอย่าง
30. ศูนย์อนามัยที่ 6 ชลบุรี	31	7	9	2	7	2	0	0	11
31. ศูนย์อนามัยที่ 7 ขอนแก่น	93	21	13	3	14	3	0	0	27
32. ศูนย์อนามัยที่ 8 อุดรธานี	5	1	3	1	0	0	0	0	2
33. ศูนย์อนามัยที่ 9 นครราชสีมา	66	15	10	2	5	1	0	0	18
34. ศูนย์อนามัยที่ 10 อุบลราชธานี	70	16	8	2	7	2	0	0	20
35. ศูนย์อนามัยที่ 11 นครศรีธรรมราช	57	13	7	2	13	3	0	0	18
36. ศูนย์อนามัยที่ 12 ยะลา	68	15	17	4	22	5	1	0	24
37. สถาบันพัฒนาสุขภาวะเขตเมือง	44	10	14	3	11	3	1	1	17
รวม	898	205	241	55	211	48	6	1	309

เพื่อป้องกันความไม่ครบถ้วนของกลุ่มตัวอย่าง จึงได้เพิ่มขนาดตัวอย่างเดิมจาก 309 คน อีกร้อยละ 51.80 รวมเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 469 คน โดยเพิ่มกลุ่มข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ถึง ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 109 คน และข้าราชการประเภททั่วไประดับชำนาญงาน ถึง ระดับอาวุโส จำนวน 51 คน

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน อายุราชการ หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1.1 การยกระดับการนำ (X_1) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานด้วยยุทธศาสตร์ (Strategic) และการปรับโครงสร้าง (Structure)

2.1.2 การปรับกระบวนการ (X_2) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาด้วยการปรับกระบวนงาน (Re-process)

2.1.3 การสร้างการเรียนรู้ (X_3) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการให้ความรู้และการสื่อสาร

2.1.4 การสร้างค่านิยมหลัก (X_4) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2.1.5 การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นทีมและการสร้างภาคีเครือข่าย

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (Y_{tot}) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.2.1 ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่มุ่งมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

2.2.2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ผลสำเร็จขององค์การ

2.2.3 ตรวจสอบได้ (Y_3) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ขององค์การ

2.2.4 นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่มีสินค้า นวัตกรรม องค์ความรู้ มาตรฐานงานขององค์การ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทขององค์การที่นำไปใช้

2.2.5 เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลและหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่าย เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็น และองค์การมีความพร้อมร่วมมือในการประสานและทำงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกหรือเครือข่าย

2.2.6 การสร้างและกระตุ้น (Y_6) หมายถึง ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สร้างสิ่งจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการมุ่งมั่นในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ มี 4 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน อายุราชการ หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยผู้ตอบสามารถเลือกตอบได้เพียงรายการเดียว

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการสอบถามความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 31 ข้อ ประกอบด้วย การยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3 องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เป็นการสอบถามความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในสภาพการณ์ปัจจุบัน จำนวน 30 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วย มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) ตรวจสอบได้ (Accountable) นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) การสร้างและกระตุ้น (Passionate)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Opened Form)

แบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ธ (Likert's Rating scale) โดยกำหนดค่าระดับของคะแนนตามความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผลการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผลการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผลการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผลการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือผลการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามขอบเขตเชิงอ้างอิงและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาตำรา เอกสาร วรรณกรรม ทฤษฎี หลักการ แนวคิด จากหนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาประมวล กำหนดขอบเขตเนื้อหา สร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้บังคับบัญชา

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 หน่วยงาน รวมทั้งหมด 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาจากการทำลองไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)[3] โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α – Coefficient) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลเท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนออธิบดีกรมอนามัย เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 37 หน่วยงาน เพื่อขอความร่วมมือบุคลากรจากหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยตอบแบบสอบถาม ซึ่งใช้ช่องทางการตอบในระบบ On Line ดังนี้

1) เครื่องคอมพิวเตอร์/ Notebook เข้าที่

https://goo.gl/forms/UdbYS2fomZn8YHKf2

2) โทรศัพท์มือถือ/ iPad/ Tablet เข้าที่ QR code

โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม–5 สิงหาคม 2561

2. ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามในระบบ On Line รวมทั้งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบครบทุกกลุ่ม

---

[3] Lee J. Cronbach, Essentials of Phychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper and Row Publishers, 1978), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าสถิติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ด้านข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สรุปประเด็นที่สำคัญ โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ด้านความคิดเห็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์การดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนามาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามมาแปลผลเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) [4] มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

---

[4] John W. Best, Research in Education (New York : Prentice, Inc., 1970), 87.

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สำหรับการแปลความหมายค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) กรณีมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า 1.75 ความหมาย มีความแตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า 1.25-1.75 ความหมาย มีความแตกต่างค่อนข้างมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า 1.25 ความหมาย มีความแตกต่างกันน้อยหรือใกล้เคียงกันหรือเหมือน ๆ กัน

4. ส่วนที่ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มของประเด็นคำตอบ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง 2. เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 3. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย

กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และการดำเนินการองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ประจำปี 2561 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ใช้เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 309 คน ซึ่งใช้ช่องทางการตอบในระบบ On Line และได้รับการตอบกลับในระบบ On Line จำนวน 309 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยจำแนกออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3 การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย คือ หัวหน้ากลุ่ม/งาน หรือผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ถึง ระดับชำนาญการพิเศษ และกลุ่มข้าราชการประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ถึง ระดับอาวุโส ของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 37 หน่วยงาน รวมจำนวน 309 คน จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน อายุราชการ หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ รายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 309

ข้อมูลส่วนบุคคล	รวมผู้ให้ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	41	13.27
2. หญิง	268	86.73
รวม	309	100
อายุ		
1. Gen-B (พ.ศ. 2489–2507) อายุระหว่าง 54-72 ปี	97	31.39
2. Gen-X (พ.ศ. 2508-2522) อายุระหว่าง 39-53 ปี	159	51.46
3. Gen-Y (พ.ศ. 2523–2540) อายุระหว่าง 21-38 ปี	53	17.15
รวม	309	100
การศึกษา		
1. ปวส./อนุปริญญา	4	1.29
2. ปริญญาตรี	150	48.54
3. ปริญญาโท	145	46.93
4. ปริญญาเอก	10	3.24
รวม	309	100
ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน		
1. ประเภทวิชาการ		
1.1 ชำนาญการ	205	66.30
1.2 ชำนาญการพิเศษ	55	17.80
2. ประเภททั่วไป		
2.1 ชำนาญงาน	48	15.50
2.2 อาวุโส	1	0.30
รวม	309	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 309

ข้อมูลส่วนบุคคล	รวมผู้ให้ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ		
1. ระหว่าง 6-10 ปี	25	8.09
2. ระหว่าง 11-15 ปี	29	9.39
3. ระหว่าง 16-20 ปี	62	20.06
4. มากกว่า 20 ปี	193	62.46
รวม	309	100
หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน		
1. หน่วยงานส่วนกลาง (วิชาการ)	55	17.80
2. หน่วยงานส่วนกลาง (สนับสนุน)	19	6.15
3. หน่วยงานส่วนภูมิภาค	235	76.05
รวม	309	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นกลุ่ม Gen X ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 39-53 ปี อยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ซึ่งมีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม เป็นไปตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวม (X_{tot})

n =309

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การยกระดับการนำ (Lead)	4.03	0.54	มาก
2	การปรับกระบวนการ (Lean)	4.03	0.59	มาก
3	การสร้างการเรียนรู้ (Learn)	4.00	0.58	มาก
4	การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values)	3.98	0.57	มาก
5	การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง	4.04	0.55	มาก
	รวม (X_{tot})	4.02	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง รองลงมา คือ การยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการสร้างค่านิยมหลัก ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวม (X_{tot}) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50-0.59 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวม (X_{tot}) ที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยม และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในแต่ละข้อ ปรากฏผลตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (X_1)

n =309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นเป้าหมายการเป็นองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม	4.36	0.59	มาก
2	การจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงาน เป็นแนวทางความสำเร็จของกรมอนามัย	4.12	0.71	มาก
3	กรมอนามัยมีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.08	0.71	มาก
4	การทำงานแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้ภาคีเครือข่ายเชื่อมั่นในการวางแผนงาน/โครงการของกรมอนามัย	3.94	0.76	มาก
5	กระบวนการทำงานแบบตามภารกิจโครงสร้าง (Function) เป็นแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้จำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการชัดเจน	4.00	0.70	มาก
6	การควบรวมหรือตั้งหน่วยงานใหม่ ทำให้เป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมทุกกลุ่มวัย	3.82	0.78	มาก
7	การปรับโครงสร้างองค์การทำให้มีความกะทัดรัด ขอบข่ายการทำงานชัดเจน	3.93	0.76	มาก
	รวม	4.03	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นเป้าหมายการเป็นองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม รองลงมา คือ การจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงาน เป็นแนวทางความสำเร็จของกรมอนามัย กรมอนามัยมีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กระบวนการทำงานแบบตามภารกิจโครงสร้าง (Function) เป็นแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้จำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการชัดเจน การทำงานแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้ภาคีเครือข่ายเชื่อมั่นในการวางแผนงาน/โครงการของกรมอนามัย การปรับโครงสร้างองค์การทำให้มีความกะทัดรัด ขอบข่ายการ

ทำงานชัดเจน และการควบรวมหรือตั้งหน่วยงานใหม่ ทำให้เป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมทุกกลุ่มวัย ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (X_1) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54–0.78 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (X_1) ที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการปรับกระบวนการ (X_2)

n =309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowering others to act) ด้วยการให้บุคลากรมีอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน (across function) เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์เร็วขึ้น	3.92	0.79	มาก
2	การปรับกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Waste) ส่งผลให้กรมอนามัยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.23	0.68	มาก
3	การสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรมฯ) ใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters	4.00	0.75	มาก
4	การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) การดำเนินงานของกรมอนามัย โดยให้รายงานความก้าวหน้าทุกเดือน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขั้นต้น (Small success)	3.98	0.75	มาก
	รวม	4.03	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการปรับกระบวนการ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Waste) ส่งผลให้กรมอนามัยพัฒนา รองลงมา คือ การทำงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) การดำเนินงานของกรมอนามัย โดยให้รายงานความก้าวหน้าทุกเดือน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขั้นต้น (Small success)

และการให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowering others to act) ด้วยการให้บุคลากรมีอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน (across function) เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์เร็วขึ้น ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการปรับกระบวนการ (X_2) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59–0.79 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการปรับกระบวนการ (Lean) (X_2) ที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การประชุมอย่างสม่ำเสมอ เป็นเวทีที่สามารถแจ้งข่าวสาร เรื่องราว การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ได้ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น	3.92	0.78	มาก
2	การปรับวิธีการสื่อสารจากการใช้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ มาใช้ e-mail เสียงตามสาย Facebook, Line group สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	4.27	0.64	มาก
3	การอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางของกรมอนามัยได้ดี	3.88	0.88	มาก
4	ระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS (การจัดการความรู้และระบบเฝ้าระวัง) เป็นการจัดการองค์ความรู้ที่ดีของกรมอนามัย	3.96	0.72	มาก
5	การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) ช่วยสร้างและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ มากขึ้น	4.00	0.77	มาก
	รวม	4.00	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ การปรับวิธีการสื่อสารจากการใช้บอร์ดประชาสัมพันธ์มาใช้ e-mail

เสียงตามสาย Facebook, Line group สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รองลงมา คือ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) ช่วยสร้างและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ มากขึ้น ระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS (การจัดการความรู้และระบบเฝ้าระวัง) เป็นการจัดการองค์ความรู้ที่ดีของกรมอนามัย การประชุมอย่างสม่ำเสมอ เป็นเวทีที่สามารถแจ้งข่าวสาร เรื่องราว การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาได้ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น และการอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางของกรมอนามัยได้ดี ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.58–0.88 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) ที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้การบริหารแบบสั่งการ เป็น การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.05	0.68	มาก
2	บุคลากรแกนนำกลุ่ม Generation Y (คนที่เกิดช่วงพ.ศ. 2523–2540) สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรมอนามัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	0.86	มาก
3	มีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์	3.98	0.71	มาก
4	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.06	0.73	มาก
5	การพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี	4.11	0.70	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6	การผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนาทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน	4.00	0.69	มาก
7	การเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A^2IM (การประเมิน การเป็นปากเป็นเสียง ปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม) ให้ฝังรากลึกในบุคลากร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน	4.08	0.69	มาก
	รวม	3.98	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี รองลงมา คือ การเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A2IM (การประเมินการเป็นปากเป็นเสียงปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม) ให้ฝังรากลึกในบุคลากร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้การบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนาทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน มีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และบุคลากรแกนนำกลุ่ม Generation Y (คนที่เกิดช่วงพ.ศ. 2523–2540) สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรมอนามัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.57–0.86 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) ที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การตั้ง 3 ทีมนำ (ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ) สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้	3.91	0.77	มาก
2	ทีมวิชาการสามารถพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ของกรมอนามัย ได้อย่างต่อเนื่อง	3.84	0.76	มาก
3	ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ ของกรมอนามัย เป็นทีมสร้างและกระตุ้นการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)	3.91	0.76	มาก
4	การผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนากรมอนามัยมากขึ้น	4.08	0.68	มาก
5	หน่วยงานสังกัดกรมอนามัยมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการ ทักษะและประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย)	4.19	0.61	มาก
6	มีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย)	4.14	0.63	มาก
7	มีการเชื่อมโยงและส่งถ่ายสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ไปสู่ชุมชนร่วมกับหน่วยงานภายนอก (เครือข่าย)	4.08	0.67	มาก
8	มีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน	4.15	0.61	มาก
	รวม	4.04	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานสังกัดกรมอนามัยมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการทักษะและประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) รองลงมา คือ มีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน มีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) การผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนากรมอนามัยมากขึ้น มีการเชื่อมโยงและส่งถ่ายสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ไปสู่ชุมชนร่วมกับหน่วยงานภายนอก (เครือข่าย) การตั้ง 3 ทีมนำ (ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ) สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการของกรมอนามัยเป็นทีมสร้างและกระตุ้น

การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) และทีมวิชาการสามารถพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ของกรมอนามัยได้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนน การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.54–0.77 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) ที่ใกล้เคียงกัน

ส่วนที่ 3 การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

การวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ตรวจสอบได้ นวัตกรรมและยืดหยุ่น เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ การสร้างและกระตุ้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม เป็นไปตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot})

n =309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered)	3.85	0.74	มาก
2	มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented)	3.98	0.64	มาก
3	ตรวจสอบได้ (Accountable)	3.93	0.68	มาก
4	นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible)	3.80	0.68	มาก
5	เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative)	3.72	0.78	มาก
6	การสร้างและกระตุ้น (Passionate)	3.80	0.73	มาก
	รวม (Y_{tot})	3.85	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงาน

ชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ มุ่งเน้นผลลัพธ์ รองลงมา คือ ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ นวัตกรรมและยืดหยุ่น การสร้างและกระตุ้น และเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64–0.78 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละด้าน ปรากฏผลตามตาราง 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการรับฟัง สำรวจ ความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3.91	0.80	มาก
2	มีกระบวนการตอบสนองความต้องการและข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3.82	0.81	มาก
3	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3.88	0.80	มาก
4	มีการปรับกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3.82	0.84	มาก
5	มีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ	3.80	0.87	มาก
	รวม	3.85	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ มีการรับฟัง สำรวจ ความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ รองลงมา คือ มีการส่งเสริมและสนับสนุน

การให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีกระบวนการตอบสนองความต้องการ และข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีการปรับกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.74–0.87 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2)

n =309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนเชิงประจักษ์	3.97	0.73	มาก
2	มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้	3.88	0.75	มาก
3	มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.98	0.69	มาก
4	มีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน	4.07	0.69	มาก
5	มีวิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ในหน่วยงานท่าน (การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์)	4.00	0.68	มาก
	รวม	3.98	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ มีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน รองลงมา คือ มีวิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ในหน่วยงานท่าน(การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์) มีระบบการควบคุมกระบวนการ

ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนเชิงประจักษ์ และมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้ ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64–0.75 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด และอธิบายแผนงานสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ	3.96	0.72	มาก
2	มีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน	3.88	0.75	มาก
3	มีการนำหลักธรรมาภิบาล (นิติธรรม ความโปร่งใส มีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) มาใช้ในการบริหารจัดการ	3.91	0.84	มาก
4	มีการตรวจสอบกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสามารถการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น	4.00	0.76	มาก
5	มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ในการอธิบาย ตรวจสอบย้อนกลับ และตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ	3.93	0.76	มาก
	รวม	3.93	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ มีการตรวจสอบกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสามารถการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น รองลงมา คือ มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด และอธิบายแผนงานสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ มีการเก็บ

ข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ในการอธิบาย ตรวจสอบย้อนกลับ และตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการนำหลักธรรมาภิบาล (นิติธรรม ความโปร่งใส มีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) มาใช้ในการบริหารจัดการ และมีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.68–0.84 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ	3.78	0.77	มาก
2	มีการนำนวัตกรรมการจัดการ (ระบบหรือวิธีการทำงานใหม่) มาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ)	3.74	0.79	มาก
3	มีการจัดทำทะเบียนเก็บ รวบรวม สิ่งประดิษฐ์คิดค้น สินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) อย่างเป็นระบบ และพร้อมเผยแพร่	3.74	0.77	มาก
4	มีแผน วิธีการทำงาน และเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์	3.78	0.82	มาก
5	ได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงานการสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) เพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์	3.98	0.75	มาก
	รวม	3.80	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ ได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงานการสร้าง

สินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) เพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ รองลงมา คือ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ มีแผน วิธีการทำงานและเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ มีการนำนวัตกรรมการจัดการ (ระบบหรือวิธีการทำงานใหม่) มาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) และมีการจัดทำทะเบียนเก็บ รวบรวม สิ่งประดิษฐ์คิดค้น สินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) อย่างเป็นระบบ และพร้อมเผยแพร่ ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.68–0.82 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่าคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5)

n = 309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ	3.77	0.83	มาก
2	มีการประชุม หารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ	3.69	0.93	มาก
3	มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย	3.67	0.92	มาก
4	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางาน	3.62	0.94	มาก
5	มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์	3.86	0.77	มาก
	รวม	3.72	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์ รองลงมา คือ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ มีการประชุม หารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย และมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางาน ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.78–0.94 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขมีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6)

n =309

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	3.78	0.80	มาก
2	มีการให้คำแนะนำ ยกย่อง ให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิด กล้าทำนวัตกรรม	3.86	0.81	มาก
3	บุคลากรได้รับการกระตุ้น ให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	3.91	0.75	มาก
4	มีระบบการให้รางวัล ยกย่อง และสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ	3.75	0.85	มาก
5	เน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรและทีมงานด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม	3.72	0.85	มาก
	รวม	3.80	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรได้รับการกระตุ้น ให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน รองลงมา คือ มีการให้คำแนะนำ ยกย่อง ให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิด กล้าทำนวัตกรรม มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีระบบการให้รางวัล ยกย่อง และสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และเน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรและทีมงานด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ตามลำดับ

สำหรับการกระจายของคะแนนของข้อมูลระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) โดยพิจารณาจากคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.73–0.85 ทั้งในภาพรวมและรายข้อ แสดงว่า คะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย นั่นคือ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การ ที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ส่วนที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งส่งผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) ตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot})

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_{tot}	Y_{tot}
X_1	1.00						
X_2	0.751**						
X_3	0.681**	0.686**					
X_4	0.718**	0.691**	0.754**				
X_5	0.720**	0.680**	0.706**	0.794**			
X_{tot}	0.877**	0.868**	0.872**	0.900**	0.884**	1.00	
Y_{tot}	0.664**	0.632**	0.631**	0.714**	0.754**	0.771**	1.00

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) กับการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) โดยมีค่าความสัมพันธ์ที่ 0.794

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง รายข้อ (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อยถึงมาก โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการยกระดับการนำ (X_1) ด้านการปรับกระบวนการ (X_2) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับน้อย ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 และ X_{tot}) ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อ มีความสัมพันธ์กันเอง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อยถึงมาก โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการยกระดับการนำ (X_1) ด้านการปรับกระบวนการ (X_2) ด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) ด้านการให้มีส่วนร่วม

หรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมากเช่นกัน สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการยกระดับการนำ (X_1) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) อยู่ในระดับน้อย การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการปรับกระบวนการ (X_2) มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) ด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) อยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) ตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot})

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.786	.618	.616	.39764

Predictors: (constant) X_{tot}, X_5

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
3	Regression	78.347	2	39.173	247.747	.000
	Residual	48.384	306	.158		
	Total	126.731	308			

Predictors: (constant), X_{tot}, X_5

Dependent Variable: Y_{tot}

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-.202	.185		-1.092	.276
การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot})	.614	.097	.476	6.306	.000
การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)	.392	.089	.333	4.410	.000

Dependent Variable: Y_{tot}

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ .786 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .618 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 61.80 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายผลสัมฤทธิ์การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

$$Y_{tot} = -0.202 + 0.614\,(X_{tot}) + 0.392\,(X_5)$$

$$\left\{ \hat{Y}_{tot} \longleftarrow 0.614\,(X_{tot}) + 0.392\,(X_5) \right\}$$

3. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) ตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.710	.505	.501	.52088

Predictors: (constant), X_5, X_4

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	84.604	2	42.302	155.912	.000
	Residual	83.024	306	.271		
	Total	167.627	308			

Predictors: (constant), X_5, X_4

Dependent Variable: Y_1

ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-.146	.228		-.641	.522
การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)	.613	.090	.453	6.839	.000
การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) (X_4)	.381	.085	.295	4.456	.000

Dependent Variable: Y_1

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) เท่ากับ .710 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .505 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) ได้ร้อยละ 50.50 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_1 = -0.146 + 0.613\,(X_5) + 0.381\,(X_4)$$

$$\left\{ \hat{Y}_1 \longleftarrow 0.613\,(X_5) + 0.381\,(X_4) \right\}$$

4. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) ตามตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.752	.566	.563	.42160

Predictors: (constant), X_5, X_{tot}

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	70.917	2	35.458	199.488	.000
	Residual	54.391	306	.178		
	Total	125.307	308			

Predictors: (constant), X_5, X_{tot}

Dependent Variable: Y_2

ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	.185	.196		.942	.347
การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)	.533	.094	.456	5.659	.000
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot})	.408	.103	.319	3.957	.000

Dependent Variable: Y_2

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) เท่ากับ .752 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .566 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) ได้ร้อยละ 56.60 และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_2 = 0.185 + 0.533 (X_5) + 0.408 (X_{tot})$$

$$\{ \hat{Y}_2 \longleftarrow 0.533 (X_5) + 0.408 (X_{tot}) \}$$

5. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) ตามตาราง ที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.705	.497	.494	.48362

Predictors: (constant), X_5, X_{tot}

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	70.829	2	35.415	151.415	.000
	Residual	71.570	306	.234		
	Total	142.399	308			

Predictors: (constant), X_5, X_{tot}

Dependent Variable: Y_3

ตารางที่ 4.19 (ต่อ) แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	.125	.225		.554	.580
การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)	.492	.108	.395	4.553	.000
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot})	.454	.118	.332	.3830	.000

Dependent Variable: Y_3

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) เท่ากับ .705 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .497 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) ได้ร้อยละ 48.80 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_3 = 0.125 + 0.454\,(X_{tot}) + 0.492\,(X_5)$$

$$\left\{ \hat{Y}_3 \longleftarrow 0.454\,(X_{tot}) + 0.492\,(X_5) \right\}$$

6. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) ตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.746	.557	.554	.45416

Predictors: (constant), X_{tot}, X_5

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	79.442	2	39.721	192.574	.000
	Residual	63.116	306	.206		
	Total	142.558	308			

Predictors: (constant), X_{tot}, X_5

Dependent Variable: Y_4

ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-.292	.211		-1.385	.167
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot})	.697	.111	.510	6.266	.000
การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5)	.321	.101	.257	3.160	.002

Dependent Variable: Y_4

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) เท่ากับ .746 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของ

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .557 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) ได้ร้อยละ 55.70 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (X_5) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_4 = -0.292 + 0.697\,(X_{tot}) + 0.321\,(X_5)$$

$$\left\{ \hat{Y}_4 \longleftarrow 0.697\,(X_{tot}) + 0.321\,(X_5) \right\}$$

7. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) ตามตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.681	.464	.460	.57628

Predictors: (constant), X_{tot}, X_4

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	87.955	3	43.977	132.424	.000
	Residual	101.621	306	.332		
	Total	189.576	308			

Predictors: (constant), X_{tot}, X_4

Dependent Variable: Y_5

ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-.514	.268		-1.918	.056
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot})	.790	.151	.501	5.230	.000
การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) (X_4)	.266	.131	.194	2.026	.044

Dependent Variable: Y_5

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) เท่ากับ .681 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .464 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสาน

ความร่วมมือ (Y_5) ได้ร้อยละ 46.40 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารการในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างค่านิยมหลัก (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_5 = -0.514 + 0.790\,(X_{tot}) + 0.266\,(X_4)$$

$$\left\{ \hat{Y}_5 \longleftarrow 0.790\,(X_{tot}) + 0.266\,(X_4) \right\}$$

8. การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) ตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6)

Model	R	R Squares	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.704	.495	.492	.52096

Predictors: (constant), X_{tot}, X_3

Model	แหล่งความแปรปรวน	SUM of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2	Regression	81.506	2	40.753	150.157	.000
	Residual	83.049	306	.271		
	Total	164.555	308			

Predictors: (constant), X_{tot}, X_3

Dependent Variable: Y_6

ตารางที่ 4.22 (ต่อ) แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6)

ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรที่เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(ค่าคงที่)	-.329	.242		-1.361	.175
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot})	1.301	.122	.885	10.672	.000
การสร้างการเรียนรู้ (Learn) (X_3)	-.273	.104	-.218	-2.623	.009

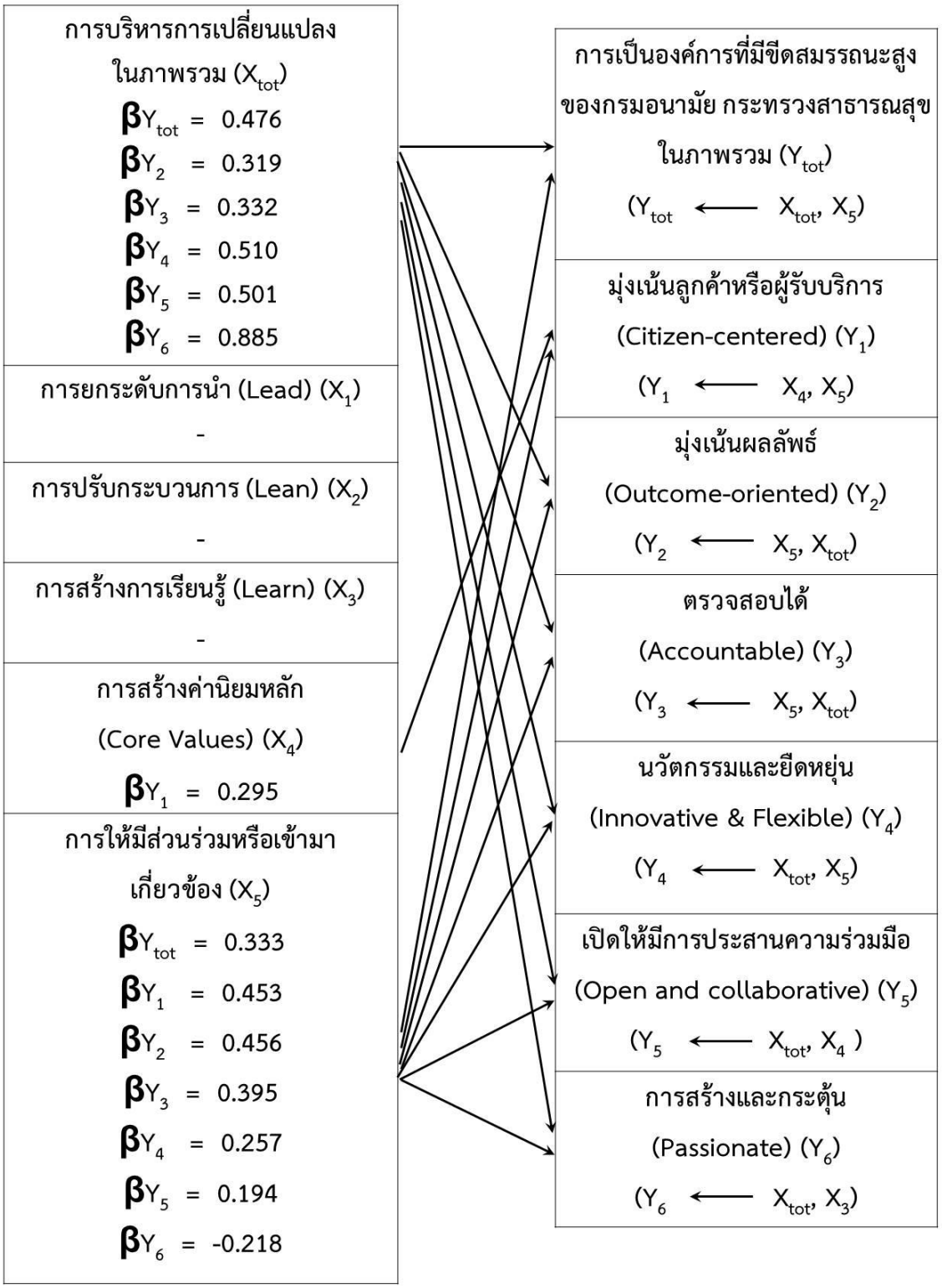
Dependent Variable: Y_6

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) เท่ากับ .704 หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) กับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ .495 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) สามารถทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) ได้ร้อยละ 49.50 และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) บางข้อที่สามารถนำมาใช้ในการทำนายการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($P = 0.000 < \alpha$)

สำหรับตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม (X_{tot}) และด้านการสร้างการเรียนรู้ (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น (Y_6) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

$$Y_6 = -0.329 + 1.301\,(X_{tot}) + -.273\,(X_3)$$

$$\{\hat{Y}_6 \longleftarrow 1.301\,(X_{tot}) + -.273\,(X_3)\}$$



แผนภูมิที่ 4.1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

5.1 ท่านคิดว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

จากการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถนำเสนอได้ดังนี้

5.1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง จากผู้ให้ข้อมูลที่แสดงความคิดเห็น จำนวน 255 คน พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดส่วนใหญ่ที่เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อันดับ 1 ได้แก่ ด้านความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร คิดเป็นร้อย 25.88 อันดับ 2 ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 13.73 อันดับ 3 ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 12.55 อันดับ 4 ได้แก่ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 10.59 นอกจากนี้ยังมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านอื่น ๆ รองลงมา โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1	ด้านความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร - พัฒนาและให้ความสำคัญบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกันทุก generation โดยไม่เลือกปฏิบัติว่าสายวิชาการหรือสายสนับสนุน เพราะทำให้บุคลากรที่ไม่ได้โอกาสในการพัฒนาขาดขวัญและกำลังใจ - ศักยภาพของบุคลากรที่พร้อมต่อการทำงานที่ต้องการขีดสมรรถนะสูง หลากหลายทักษะ บุคลากรได้รับการกระตุ้น - พัฒนาความรู้ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการอบรม หรือเรียนรู้งานก่อนทำงาน	74	29.02

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
2	ด้านภาวะผู้นำ - ผู้นำต้องมีความชัดเจน เด็ดขาด เป็น Leader ship - สร้างผู้นำที่มีคุณภาพ ภาวะผู้นำ เป็นประชาธิปไตยฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน - ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างไม่ให้เกิดข้อคลางแคลงใจแก่ผู้ปฏิบัติ - ผู้นำสูงสุด หมายถึง อธิบดี ต้องเก่งและมีคุณธรรม (คิดดี พูดดี ทำดี) และ ต้องจริงใจกับองค์กร ศรัทธาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจริงจัง บุคลากรต้องถือปฏิบัติทุกมิติ - การเป็นผู้นำด้านวิชาการ	35	13.73
3	ด้านการมีส่วนร่วม - การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจ มีส่วนร่วม (เป็นเจ้าของ) กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ - การส่งเสริมให้ทุกคนทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น ไม่เน้น generation เปิดรับแนวคิดใหม่ในการทำงาน - รับฟังความคิดเห็นของภาคีเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางานและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า และนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง ร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำแผนต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่	32	12.55
4	ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ - การวางนโยบายและยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารหน่วยงานที่ชัดเจนและครอบคลุม การนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ - การมีนโยบายการพัฒนารูปแบบส่งเสริมสุขภาพในทุกกลุ่มวัย ให้ practical ต่อการตัดสินใจ นำไปใช้ในพื้นที่ระดับต่าง ๆ		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
4	ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ตอบสนองต่อทิศทางการกระจายอำนาจ ซึ่งพื้นที่จะเป็น purchaser ได้แก่ ชุมชน (กลุ่มคน) รพช. รพท. รพ.สต. และ อปท. - แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตามแผน มีระบบติดตามประเมินผล ติดตามผลอย่างเคร่งครัด - ดำเนินการโครงการอย่างต่อเนื่อง ไม่เปลี่ยนเป้าหมายไปเรื่อย ๆ โดยการวางแผนระยะยาว	29	11.37
5	ด้านธรรมาภิบาล - มีคุณธรรมจริยธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยอมรับความจริงและแก้ไขปรับปรุง - ความเป็นธรรม ยุติธรรม ความเสมอภาค ความรับผิดชอบ ไม่มีระบบอุปถัมภ์ มีการให้คุณในคนที่ร่วมมือ (ผลงานดี)	16	6.27
6	ด้านการทำงานเป็นทีม - การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ทีมขับเคลื่อนองค์กร มุ่งมั่น ตั้งใจเสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และมีความชัดเจนในการทำงาน - การส่งเสริมองค์ความรู้ ความร่วมมือ การทำงานแนวราบ แนวดิ่ง ความร่วมมือ มีเครือข่ายช่วยกันทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน ความยืดหยุ่นในการทำงาน - การนำของทีมนำที่มุ่งมั่นจริงใจในการแก้ปัญหา ไม่ใช่มุ่งแต่ผลงาน	15	5.88
7	ด้านการสร้างเสริมพลัง - การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการไปสู่เป้าหมาย เช่น เน้นการทำงานที่โปร่งใสเป็นธรรม ก็ต้องแสดงให้เห็นหรือมีการกระตุ้นให้คำนึงถึงการ	11	4.31

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
7 (ต่อ)	บริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ในทุกครั้งที่มีโอกาส หรือ การเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติเป็นต้นแบบของผู้บริหาร ทำงานเป็นเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว - ผลักดันตามความสามารถ ความเชี่ยวชาญในเฉพาะด้าน การติดอาวุธทางปัญญาให้บุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมการทำงานของบุคคลากรในทุกด้าน มีความเชี่ยวชาญหลากหลายด้าน - การสร้างพลังบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติในทุกวิชาชีพในทุกระดับ การสร้างแรงจูงใจกับบุคลากร การเสริมพลัง มิใช่การบังคับในเชิงนโยบายขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ในองค์กร		
8	ด้านโครงสร้างและระบบงาน - การปรับโครงสร้างส่วนวิชาการและโรงพยาบาลให้ทำงานในภาพเขต และพัฒนางานด้านส่งเสริมสุขภาพ ไม่มุ่งเน้นรักษาพยาบาลที่ไม่ตรงกับภารกิจกรมอนามัย เข้าใจบทบาทของหน่วยงานเอง - มีระบบการทำงานด้านส่งเสริมสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต ตอบสนองต่อบริบทพื้นที่ - การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในทุกระบบ ทุกขั้นตอนของการพัฒนา - มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สรุปบทเรียน บูรณาการ และการสร้างนวัตกรรมรวมถึงการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ - การพัฒนาระบบ ทีมนำ ทีมวิชาการหน่วยสนับสนุนให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความเป็นธรรม และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีจุดหมายตรงกันร่วมกัน	10	3.92

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
9	ด้านกระบวนการคิดของบุคลากร - ปรับ mindset พัฒนาและสร้างระบบคิดของบุคลากรให้เข้าใจเป้าหมายที่ต้องการไปร่วมกัน ความเข้าใจต่อการพัฒนาเป็นองค์การและการทำงาน ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงระบบ - การเปิดใจยอมรับในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีตัวชี้วัดแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย ในเรื่องของพัฒนาองค์กรในแต่ละส่วนงาน - สร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ในกรมอนามัยรักในองค์กร ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ตนเองปฏิบัติว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ หรือเป็นฟันเฟืองที่ทำให้กรมอนามัยขับเคลื่อนเดินหน้าต่อไปอย่างมีคุณภาพ และพัฒนาสมรรถนะสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ โดยความรู้สึกจากใจที่รักในองค์กรอย่างแท้จริง	9	3.53
10	ด้านการบูรณาการ - มีเครือข่ายและมีการบริหารจัดการที่ดีทั้งภายในและภายนอก - การบูรณาการระดับกรมมายังศูนย์ให้ชัดเจนตามกลุ่มเป้าหมาย ไม่ซ้ำซ้อน - การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กับองค์การ - การบูรณาการและการเชื่อมโยงระบบการทำงานของแต่ละกลุ่มภารกิจให้สอดคล้องกัน เช่น การวิจัย นวัตกรรม ต้องเกิดจากการนำข้อมูลในระบบหรือประเด็น (ปัญหา/ความรู้/กระบวนงาน) ของกรมดำเนินการ	7	2.75

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
11	ด้านการสื่อสาร - การสื่อสารที่ทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดำเนินการตามนโยบาย และสื่อสารค่านิยมองค์กรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม - การใช้สื่อสารทาง digital เครื่องมือทันสมัย	6	2.35
12	ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพและบังคับใช้อย่างจริงจัง ไม่ลำเอียง สามารตรวจสอบได้	4	1.57
13	ด้านการบริหารทรัพยากร - สนับสนุนคน เงิน ของ และให้อำนาจการตัดสินใจของทีม 3 ทีมนำ - ระเบียบรองรับการทำงาน กระจายและสนับสนุนทรัพยากร ให้เหมาะสม และควรมีการประเมินความคุ้มค่า คุณค่า การนำไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง เนื่องจากเห็นว่างานสำคัญ งานที่ลูกค้าต้องการยังขาดทรัพยากรที่จะดำเนินการ บุคลากร งบประมาณ การสร้างความแตกต่างขององค์กรจากหน่วยงานเครือข่าย	4	1.57
14	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการผลิตสินค้า และบริการที่ตอบโจทย์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีความยืดหยุ่น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ตลอดเวลา	3	1.18
	รวม	255	100

5.2 ท่านคิดว่า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

จากการศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข สามารถนำเสนอได้ดังนี้

5.2.1 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

การศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จากผู้ให้ข้อมูลที่แสดงความคิดเห็น จำนวน 215 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข อันดับ 1 ได้แก่ ศักยภาพและความพร้อมบุคลากร Gen X, Y, Z คิดเป็นร้อย 26.05 อันดับ 2 ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 15.35 อันดับ 3 ได้แก่ การขาดการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ตัดสินใจของทีมงาน คิดเป็นร้อยละ 12.55 อันดับ 4 ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางนโยบายและยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 10.70 นอกจากนี้ยังมีปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านอื่น ๆ รองลงมา โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1	ด้านศักยภาพและความพร้อมของบุคลากร - บุคลากร Gen X, Y, Z ไม่มีความรู้ความสามารถ และไม่เข้าใจในลักษณะขององค์กรที่สมรรถนะสูง และไม่มีการปรับสมรรถนะต่อภารกิจงานใหม่ของกรมอนามัย - การย้ายและเปลี่ยนงานของบุคลากร ทำให้กระทบต่อความต่อเนื่องในการทำงาน มีรอยต่อบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่น - บุคคลากรส่วนใหญ่ถูกขีดขั้นความสามารถและสมรรถนะที่ตัวบุคคล - การใช้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ เช่น แพทย์ ยังไม่คุ้มค่า รับภาระงานเพียงบางคน ส่วนใหญ่ทำเรื่องตรวจรักษา ควรให้	57	26.52

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
1 (ต่อ)	รับเป็นแกนนำในการพัฒนาองค์กรส่วนรวมด้วย - การรับรู้ของบุคลากรและบทบาทหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบที่แตกต่างกัน - คนในองค์การทำงานตามคำสั่งมากกว่า create จาก concept ที่เกิดจากการเรียนรู้ และความคิดที่ตกผลึก เช่น HL ที่ถูกค้นพบด้วยตัวเอง		
2	ด้านความชัดเจนนโยบาย ยุทธศาสตร์ - ความชัดเจนของนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านกำลังคนสำหรับอนาคต ไม่ลงรายละเอียดของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ - ขาดการผลักดันและชี้แจงแนวทางความเป็นไปได้สู่บุคลากรทุกระดับ - การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามแนวทาง PMQA ทั้ง 7 หมวดยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากนัก โดยเฉพาะ หมวด 3 - การถ่ายทอดนโยบายลงสู่ผู้ปฏิบัติยังไม่ชัดเจน การขับเคลื่อนไปคนละทิศทาง - นโยบายไม่ตอบสนองกับความต้องการของพื้นที่ - ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดงาน ไม่มีแบบอย่างที่ดีให้ได้เรียนรู้	33	15.35
3	ด้านขาดการมีส่วนร่วม - ขาดการมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน ตัดสินใจของทีมงาน ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกันไม่เห็นความสำคัญต่อส่วนรวม - หน่วยงานไม่รับฟังข้อเสนอแนะของพนักงาน	23	10.70
4	ด้านกรอบความคิดเดิม - การยึดติดกรอบเดิมในการทำงานที่เป็น service ทำให้ก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ในการส่งเสริมสุขภาพของกรมอนามัย มีความชัดเจนและมีความทันสมัย แต่ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการให้เกิดรูปธรรมที่ชัดเจนได้	20	9.30

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
4 (ต่อ)	- ยังติดกับกับดักความคิดของตนเอง ที่ไม่มุ่งที่ลูกค้าเท่าที่ควร - ไม่เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในหน่วยงาน Change Mind set / Change value - แนวคิดในการทำงานของบุคลากรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มุ่งเน้การทำงานเชิงระบบ การตีกรอบความคิดจากส่วนกลาง		
5	ด้านขาดกระบวนการสื่อสาร - ไม่ให้ความสำคัญกระบวนการสื่อสารที่ต้องวางแผนให้เห็นขั้นตอนการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ลงสู่ระดับกลาง ระดับปฏิบัติให้ทั่วถึงให้มีเข็มมุ่งตรงกัน ต้องทำเป็นขั้นตอน มีความชัดเจนและควรมีการถ่ายทอดซ้ำ ๆ - การสื่อสารหลายระดับทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนเพราะคนที่รับสารมาแล้วสื่อต่ออาจเข้าใจไม่ถ่องแท้เพียงพอ	19	8.84
6	ด้านระบบการทำงาน - ระบบการทำงานต่าง ๆ ออกมาช้าทำให้การทำงานมีการแข่งกับเวลา ดังนั้นระยะเวลาในการทำงานน้อยก่อให้เกิดผลงานหรือผลผลิตไม่ทันทำให้เกิดการมะโนขึ้น - องค์ความรู้ นวัตกรรมงานส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อมไม่ทันต่อยุคสมัย และไม่มีเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ - ติดกับดัก KPI ทำให้ขาดกระบวนการต่อยอดทางความคิด ภาระงานล้นมือ งานบางอย่างไม่จำเป็นจะต้องดำเนินการตาม 1 2 3 แต่อาจทำ 5 แล้วแปลความว่าสำเร็จเลย - ระบบการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ไม่เสนอความจริงเน้นการสร้างภาพลักษณ์ ทำให้ปัญหาถูกปกปิด ไม่ได้รับการแก้ไข		

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
6 (ต่อ)	- งานซ้ำซ้อน ไม่มีงบประมาณสนับสนุนพื้นที่ - งานวิชาการต้องใช้คนที่มีความสามารถ แต่บางหน่วย ใช้คนเพื่องานบริการมาก ทั้งที่ กรมอนามัยเป็นกรมวิชาการ - ส่วนกลางไม่เข้าใจบริบทของพื้นที่ในการทำงาน		
7	ด้านขาดการบูรณาการ - การไม่บูรณาการจากกรมมายังศูนย์ ลดงานที่ทำซ้ำซ้อน ปรับ/บูรณาการตั้งเป้าให้ชัดเจน - การบูรณาการงานร่วมกับภาคีเครือข่ายและการทำงานนอกกระทรวง - การขาดความเข้าใจในการบูรณาการงานในการสนับสนุนการดำเนินงานในพื้นที่	14	6.51
8	ด้านการเปลี่ยนแปลงผู้นำ - การเปลี่ยนผู้บริหาร การไม่กระจายอำนาจภายในหน่วยงาน - ทีมนำไม่หลากหลาย คนมีความสามารถจริง ไม่มีโอกาสเข้ามาทำงาน - ความไม่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์ของผู้นำ	8	3.72
9	ด้านขาดแรงจูงใจ - ขาดแรงจูงใจ ทำให้ขวัญและกำลังใจลดลง	5	2.33
10	ด้านประสิทธิภาพระบบการบริหารผลผลการปฏิบัติงาน - ประสิทธิภาพในการดำเนินการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การวางรากฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบตัวชี้วัด วิธีประเมิน วิธีเทียบระดับความยากง่ายของตัวชี้วัดและการบังคับใช้ เช่น การเก็บหลักฐานต่าง ๆ	5	2.33

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
10 (ต่อ)	การประเมินตามผลงานจริง การพิจารณาเงินเดือนจากผลงานจริง (เอาผลงานเป็นตัวตั้ง) แล้วปรับ % ไปตามภาพรวมให้ลงตัว ไม่เอา % มากำหนดตายตัวแล้วปรับผลคะแนนเพื่อให้ลงตัว) - การนำแนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงมาเป็นตัวพิจารณาความดีความชอบมากกว่างานประจำ ทำให้เป็นอุปสรรคของงานที่ไม่อยู่ใน HPO		
11	ด้านการสอนงาน (Coaching) - การขาดพี่เลี้ยงสอนงานที่ดี ที่ช่วยค้นหาผลงานและช่วยนำทางที่ถูกต้อง - การปฏิบัติงานด้วยเอื้ออาทรต่อเพื่อน - เปิดโอกาสให้ลองผิดลองถูกไม่ปิดกั้น โดยมีที่ปรึกษาที่มีความสามารถ พร้อมช่วยเหลือ หาแหล่งเงินทุน ความร่วมมือระหว่างประเทศให้มากขึ้น	4	1.86
12	ด้านการขาดคุณธรรม - ขาดคุณธรรม ความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม - บุคลลากรในหน่วยงานต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีการเคารพกฎระเบียบ - ความมีวินัยของข้าราชการ ควรสร้างค่านิยมที่ดีในการมีระเบียบวินัย	4	1.86
13	ด้านเทคโนโลยี - การใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต - การไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาให้ทั่วถึงทุกระดับและต่อเนื่อง และควรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้อย่างแพร่หลายเพื่อรองรับระบบและการพัฒนา	3	1.40

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ลำดับที่	ข้อคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
14	ด้านการยอมรับความจริง - การยอมรับความจริงจุดแข็งของกรมอนามัย จริง คืออะไร จุดอ่อน จริง ๆ คืออะไร การยอมรับความจริง แล้วเดินหน้าพัฒนางาน	2	0.93
	รวม	215	100

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และได้รับการตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) จึงขอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 86.72 เพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.27 เป็นกลุ่ม Gen X อายุอยู่ระหว่าง 39-53 ปี มากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 51.46 การศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 48.54 ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 อายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 62.46 หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 76.05

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง 2) การยกระดับการนำ 3) การปรับกระบวนการ 4) การสร้างการเรียนรู้ และ 5) การสร้างค่านิยมหลัก ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายข้อที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านการยกระดับการนำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นเป้าหมายการเป็นองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม 2) การจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงาน เป็นแนวทางความสำเร็จของกรมอนามัย 3) กรมอนามัยมีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 4) กระบวนการทำงานแบบตามภารกิจโครงสร้าง (Function) เป็นแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้จำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการชัดเจน 5) การทำงานแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้ภาคีเครือข่ายเชื่อมั่นในการวางแผนงาน/โครงการของกรมอนามัย 6) การปรับโครงสร้างองค์การทำให้มี ความกะทัดรัด ขอบข่ายการทำงานชัดเจน และ 7) การควบรวมหรือตั้งหน่วยงานใหม่ ทำให้เป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมทุกกลุ่ม ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ ที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการปรับกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การปรับกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น(Waste) ส่งผลให้กรมอนามัยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรมฯ) ใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters 3) การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) การดำเนินงานของกรมอนามัย โดยให้รายงานความก้าวหน้าทุกเดือน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขั้นต้น (Small success) และ 4) การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowering others to act) ด้วยการให้บุคลากรมีอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน (across function) เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์เร็วขึ้น ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการปรับกระบวนการ (Lean) ที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการสร้างการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การปรับวิธีการสื่อสารจากการใช้บอร์ดประชาสัมพันธ์มาใช้ e-mail เสียงตามสาย Facebook, Line group สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว 2) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) ช่วยสร้างและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ มากขึ้น 3) ระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS (การจัดการความรู้และระบบเฝ้าระวัง) เป็นการจัดการองค์ความรู้ที่ดีของกรมอนามัย 4) การประชุมอย่างสม่ำเสมอเป็นเวทีที่สามารถแจ้งข่าวสาร เรื่องราว การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ได้ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น และ 5) การอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางของกรมอนามัยได้ดี ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการสร้างการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการสร้างค่านิยมหลัก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี 2) การเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A2IM (การประเมินการเป็นปากเป็นเสียงปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม) ให้ฝังรากลึกในบุคลากร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน 3) มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) การบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้การบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม 5) การผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนาทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน 6) มีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และ 7) บุคลากรแกนนำกลุ่ม Generation Y (คนที่เกิดช่วงพ.ศ. 2523–2540) สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรมอนามัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการสร้างค่านิยมหลัก ที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) หน่วยงานสังกัดกรมอนามัย มีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการทักษะและประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) 2) มีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) 3) การทำงานและการวิจัยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่

อย่างต่อเนื่อง 4) การผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนากรมอนามัยมากขึ้น 5) มีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) 6) การตั้ง 3 ทีมนำ (ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ) สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 7) ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการของกรมอนามัย เป็นทีมสร้างและกระตุ้นการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO) และ 8) ทีมวิชาการสามารถพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ของกรมอนามัยได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องที่ใกล้เคียงกัน

3. การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ตรวจสอบได้ 3) มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ 4) นวัตกรรมและยืดหยุ่น 5) การสร้างและกระตุ้น และ 6) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมและรายข้อ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีการรับฟังสำรวจ ความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) มีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3) มีกระบวนการตอบสนองความต้องการและข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 4) มีการปรับกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้าหรือผู้รับบริการ และ 5) มีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน 2) มีวิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ในหน่วยงานท่าน(การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์) 3) มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ

เป้าหมาย 4) มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนเชิงประจักษ์ และ 5) มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้ ซึ่งกรมอนามัยมีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ด้านตรวจสอบได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีการตรวจสอบกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสามารถการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น 2) มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด และอธิบายแผนงานสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ 3) มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ ในการอธิบาย ตรวจสอบย้อนกลับและตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ 4) มีการนำหลักธรรมาภิบาล (นิติธรรม ความโปร่งใส มีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) มาใช้ในการบริหารจัดการ และ 5) มีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน ซึ่งกรมอนามัยมีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านตรวจสอบได้ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงานการสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) เพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ 2) มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ 3) มีแผน วิธีการทำงาน และเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ 4) มีการนำนวัตกรรมการจัดการ (ระบบหรือวิธีการทำงานใหม่) มาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) และ 5) มีการจัดทำทะเบียนเก็บรวบรวม สิ่งประดิษฐ์คิดค้น สินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) อย่างเป็นระบบและพร้อมเผยแพร่ ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์ 2) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ 3) มีการประชุม หารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ 4) มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อเสริมสร้าง

ความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย และ 5) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางาน ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

ด้านการสร้างและกระตุ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน 2) มีการให้คำแนะนำ ยกย่อง ให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิด กล้าทำนวัตกรรม 3) มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม 4) มีระบบการให้รางวัล ยกย่อง และสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และ 5) เน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรและทีมงานด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ซึ่งกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีระดับการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้านการสร้างและกระตุ้น ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 2) ด้านการสร้างค่านิยมหลัก ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านตรวจสอบได้ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในภาพรวม ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านตรวจสอบได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) การสร้างค่านิยมหลัก ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านการสร้างและกระตุ้น โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) การสร้างการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านด้านการสร้างและกระตุ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในด้านปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ พบว่า บุคลากรยังขาดศักยภาพ ความพร้อม ความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนา การแปลงนโยบาย ยุทธศาสตร์ สู่แผนปฏิบัติการ ผู้นำต้องมีความชัดเจน เด็ดขาด เป็น Leader ship มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม ความโปร่งใส และต้องสร้างความร่วมมือจากบุคลากรของทุกหน่วยงานให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้เข้าร่วม (ไม่ปิดกั้น/มีข้อจำกัด) มีทีมขับเคลื่อนองค์กร มุ่งมั่น ตั้งใจ เสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและมีความชัดเจนในการทำงานมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง คุณลักษณะการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ จึงมีความจำเป็น เพื่อให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน และควรให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม โดยไม่เลือกปฏิบัติว่าสายวิชาการหรือสายสนับสนุน พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการผลิตนวัตกรรม องค์ความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ สร้างผู้นำที่มีคุณภาพ ภาวะผู้นำ เป็นประชาธิปไตยฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของภาคีเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนางาน และตอบโจทย์

ความต้องการของลูกค้า และนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง มีการวางนโยบายและยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารหน่วยงานที่ชัดเจนและครอบคลุม การนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ มีการบูรณาการงานจากส่วนกลางก่อนถ่ายทอดสู่พื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับพื้นที่ กอปรกับต้องสร้างพลังบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติในทุกวิชาชีพในทุกระดับ สร้างแรงจูงใจกับบุคลากร เสริมพลัง ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ในองค์กร และให้ความสำคัญในกระบวนการสื่อสารในแต่ละระดับ และต้องมีการปรับแนวคิดในการทำงานของบุคลากรที่ต้องมุ่งเน้นการทำงานเชิงระบบมากขึ้น ไม่ยึดติดกรอบการทำงานแบบเดิม ๆ เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย เป็นการนำประเด็นที่สำคัญของผลการวิจัยมาพิจารณาตามทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการปฏิบัติงานตามนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก คือ 1) การยกระดับการนำ 2) การปรับกระบวนการ 3) การสร้างการเรียนรู้ 4) การสร้างค่านิยมหลัก ได้แก่ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ 5) การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น มีกรอบแนวคิดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter และ “รวมพลัง เปลี่ยนกรมอนามัย” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม ซึ่ง “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้หน่วยงานราชการต้องมีการปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงานราชการเพื่อเป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ”[1] โดยเฉพาะกรมอนามัย ซึ่งเป็นส่วนบริหารบูรณาการ เชื่อมโยงกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งภาคเอกชน ในภารกิจส่งเสริมสุขภาพ จึงต้องพัฒนา

---

[1] พสุ เดชะรินทร์, “<u>รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง.</u>” โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ, 2549, 2-3.

สินค้าและบริการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ พัฒนานวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติ และต้องสร้างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อเกิดความพึงพอใจและตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมากที่สุด กระทรวงสาธารณสุขได้สานต่อนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)[2] ซึ่งกรมอนามัยได้มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ปฏิรูประบบงานสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล โดยมีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ กลยุทธ์และมาตรการของกรมอนามัย มีมาตรการยกระดับการขับเคลื่อน พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ กำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเข้มแข็ง โดยเทียบเคียงกับองค์การที่มีสมรรถนะสูงทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ส่งเสริมการบริหารและพัฒนากำลังคนของกรมอนามัย (วางแผน พัฒนา รักษากำลังคน) ให้ทำงานบนฐานความรู้ เร่งรัดการปรับเปลี่ยน (Lean) กระบวนงานหลัก (Re-process) เพื่อส่งมอบคุณค่าตามภารกิจหลัก (Core Business)[3] รวมทั้งการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 ด้านการพัฒนานวัตกรรม การบริหารองค์การที่เป็นการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนงานใหม่ (New Process) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภาครัฐ หรือกระบวนการจัดโครงสร้างหน่วยงานรูปแบบใหม่หรือการวางระบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าหรือผู้รับบริการฝ่ายต่าง ๆ เช่น PMQA 4.0 การจัดหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เป็นต้น ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ 2.8 รายงานผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก้าวสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานในสังกัด ตามแนวทางการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ใน 3 มิติ[4]

---

[2] สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561, http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/strategymoph61_v10.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2561), 33.

[3] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กองแผนงาน, "แผนยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565), 2559," 79-80.

[4] กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง, "รวมพลัง" เปลี่ยนกรมอนามัย," สิงหาคม 2559, 27-29.

ได้แก่ 1) มิติบุคคล คาดว่าบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จะเกิดการเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิดประชารัฐ เกิดกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานความร่วมมือดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพและ อนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชนสุขภาพดี โดยพัฒนารูปแบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตลอดช่วงชีวิต (Life–course Model for Health Promotion) ตามกรอบของ Life course approach ที่ดูภาพรวมทุกช่วงวัย 2) มิติการพัฒนางาน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ออกแบบกระบวนงานหลักเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง Lead Lean Learn ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ 3) มิติองค์การ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ผลักดันยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงสู่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติต่อไป

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณหรือจากแบบสอบถาม พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยกระดับการนำ ด้านการปรับกระบวนการ ด้านการสร้างการเรียนรู้ ด้านการสร้างค่านิยมหลัก และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง มีคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน ทั้งในภาพรวมและรายข้อ และคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่า หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน และสามารถบอกได้ว่า ข้าราชการระดับกลางมีมุมมองค่อนไปทางบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์นี้สามารถอธิบายได้ว่า ข้าราชการระดับกลางมีส่วนเกี่ยวข้องและรับรู้ถึงการดำเนินการของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้เป็นอย่างดี เห็นได้จากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการและพัฒนาองค์ความรู้ 6 กลุ่ม และคณะกรรมการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 กลุ่ม (เพิ่มเติม) และกลุ่มกฎหมาย (LAW) (เพิ่มเติม) ตามคำสั่งกรมอนามัยที่ 983/2560 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 กอปรกับมีการดำเนินการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ โดยจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ อันดับ 1 ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่าย มีการทำงานที่มุ่งเน้นสอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง การดำเนินการเหล่านี้เป็นการเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ซึ่งจัดเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง อันดับ 2 การยกระดับการนำ โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นเป้าหมายการเป็นองค์การคุณภาพคู่คุณธรรม มีการจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางความสำเร็จ มีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลได้ การดำเนินการเหล่านี้ถึงแม้จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การที่มี

ขีดสมรรถนะสูง แต่สามารถส่งผลทางอ้อมต่อการมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์การได้เช่นกัน อันดับ 3 การปรับกระบวนการ โดยมีการปรับกระบวนการทำงาน มีการสร้างสินค้าใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters มีการกำกับติดตามและประเมินผลทุกเดือน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จขั้นต้น (Small success) การดำเนินการเหล่านี้ถึงแม้จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง แต่สามารถส่งผลทางอ้อมต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการได้เช่นกัน อันดับ 4 การสร้างการเรียนรู้ โดยมีการปรับวิธีการสื่อสารโดยใช้ e-mail เสียงตามสาย Facebook, Line group ซึ่งรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้ามากขึ้น มีระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS (การจัดการความรู้และระบบเฝ้าระวัง) มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อแจ้งเรื่องราวการพัฒนาได้ดีกว่าวิธีอื่น และการอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางได้ดี การดำเนินการเหล่านี้ถึงแม้จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง แต่สามารถส่งผลทางอ้อมในการสร้างและกระตุ้นให้เกิดการทำงานได้เช่นกัน อันดับ 5 การสร้างค่านิยมหลัก โดยมีการพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี มีการเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A2IM (การประเมิน การเป็นปากเป็นเสียงปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม) ให้ฝังรากลึกในบุคลากรเพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเพิ่มอัตราเร่งการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การดำเนินการเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ยังมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบบริหารและวิธีทำงาน กรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ตามคำสั่งกรมอนามัย ที่ 1040/2561 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 เพื่อดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียง อันทรบุตร (2550) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ที่พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความผูกพันของพนักงานในองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านการเงิน สรุปคือการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับ

งานวิจัยของจีระประภา โมจิดะ (2554) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน” ที่พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนทั้งหมดดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยทั้ง 2 ท่าน สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่า กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง มากที่สุด หมายความว่า กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีความเข้าใจและยอมรับว่า การเปิดโอกาสให้เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วม มีความสำคัญและจำเป็นมากในยุคปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนการการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการเป็นประเด็นสำคัญรองลงมาที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงในองค์การเช่นกัน

2. ผลการวิจัยในด้านการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 3) ตรวจสอบได้ 4) นวัตกรรมและยืดหยุ่น 5) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ และ 6) การสร้างและกระตุ้น มีคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด 6 ด้าน ทั้งในภาพรวมและรายข้อ และคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่าข้าราชการระดับกลางมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินงานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด ความหมาย และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ อันดับ 1 ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน และมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้ อันดับ 2 ด้านตรวจสอบได้ โดยมีการตรวจสอบกระบวนงานการเงิน มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด และอธิบายแผนงานสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานในองค์การ มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ในการอธิบายตรวจสอบย้อนกลับ และตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการและมีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน อันดับ 3 ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยมีการรับฟัง สำรวจ ความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการ ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียน มีการปรับกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ อันดับ 4 ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น

โดยให้มีการนำเสนอผลงานการสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) เพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้ อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มีแผน วิธีการทำงาน และเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ มีการนำนวัตกรรมการจัดการ (ระบบหรือวิธีการทำงานใหม่) มาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้ามีการจัดทำทะเบียนเก็บ รวบรวมสิ่งประดิษฐ์คิดค้น สินค้า อย่างเป็นระบบ และพร้อมเผยแพร่ อันดับ 5 ด้านการสร้างและกระตุ้นโดยบุคลากรได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการให้คำแนะนำ ยกย่องให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิดกล้าทำนวัตกรรม มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีระบบการให้รางวัลยกย่อง และสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ เน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรและทีมงานด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม อันดับ 6 ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ โดยมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางานการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ตามผลการวิจัยนี้เป็นเพียงการสะท้อนความคิดเห็นจากข้าราชการระดับกลางเท่านั้น หากต้องการแสดงว่า กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจริง จำเป็นต้องนำค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดจากระบบเก็บข้อมูลที่เป็นมาตรฐานมาใช้ และเทียบเคียงกับมาตรฐานองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาณิสา ศรีโรมนต์ (2559) ที่ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” และพบว่า กรมอนามัยมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ผู้บริหารกรมอนามัยมีทักษะการบริหารระดับมาก และมีสไตล์ผู้นำประเภทพฤติกรรมมุ่งภารกิจกรมอนามัยมีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีมาก โดยผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและด้านการยกระดับการนำอยู่ในระดับมาก และมีการดำเนินงานตามคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากที่สุด รองลงมามีการดำเนินงาน ที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการตามลำดับ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นการพยากรณ์ หรือการประมาณ หรือการคาดว่าอะไรจะเกิดในอนาคต

เช่น การพยากรณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข หรือไม่ ต้องมีการศึกษาข้อมูลและพยากรณ์ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กันมากน้อยอย่างไร จะส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ ถ้าส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะเป็นด้านใดบ้าง เพื่อจะได้นำข้อมูลไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข และตัดสินใจหาแนวทางการดำเนินงานพัฒนาตามคุณลักษณะการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถพัฒนาตามยุทธศาสตร์ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการสร้างค่านิยมหลัก ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในภาพรวมโดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการสร้างค่านิยมหลัก ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ และการสร้างการเรียนรู้ ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการสร้างค่านิยมหลัก ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า การให้มีส่วนร่วม

หรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านตรวจสอบได้ อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการสร้างค่านิยมหลัก ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการสร้างค่านิยมหลัก ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และการสร้างค่านิยมหลัก ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างการเรียนรู้ และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านการสร้างและกระตุ้น โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และการสร้างการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านการสร้างและกระตุ้น อย่างมีนัยสำคัญ แต่สำหรับด้านการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ การสร้างค่านิยมหลัก และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในด้านนี้โดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในภาพรวมและรายข้อมากที่สุด คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม ในด้านที่ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในด้านที่ 3 ตรวจสอบได้ ในด้านที่ 4 นวัตกรรมและยืดหยุ่น ในด้านที่ 5 เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ ในด้านที่ 6 การสร้างและกระตุ้น และการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม ในด้านที่ 1 มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ ในด้านที่ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในด้านที่ 3 ตรวจสอบได้ ในด้านที่ 4 นวัตกรรมและยืดหยุ่น ในด้านที่ 5 เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ และในด้านที่ 6 การสร้างและกระตุ้น

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง สามารถทำนายได้ว่า การพัฒนา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยที่หน่วยงานสังกัดต้องมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการ ทักษะและประสบการณ์กับเครือข่าย ต้องมีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน ต้องมีการทำงานและการวิจัยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนามากขึ้น ต้องมีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับเครือข่าย ต้องมีการตั้งทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ โดยทั้ง 3 ทีมนำ จะเป็นทีมสร้างและกระตุ้นการพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้การพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงด้านต่าง ๆ ได้สำเร็จเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างค่านิยมหลัก ด้วยการพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) การเร่งสร้างสมรรถนะ A2IM การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนา การจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี มีทิศทางการทำงานชัดเจน ทำให้การบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน และส่งผลให้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงด้านต่าง ๆ ได้สำเร็จในด้านที่ 1 มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นส่วนใหญ่เช่นกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีเห็นสอดคล้องว่า “การที่องค์การหนึ่งจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่วัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น...การจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแต่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้แล้วจะทำให้เป็นได้ในทันที

แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่น ที่จะพัฒนาองค์การตนเองตลอดเวลา เครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแค่ "เครื่องมือ (Tools) ที่ผู้บริหารจะหยิบหรือเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์การ... ส่วนราชการยังสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจของตนเอง มาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด"[5]

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติจากข้อมูลเชิงปริมาณ จากทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดที่มีการจัดกลุ่มคำตอบไว้แล้ว จึงมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะ

ด้านการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

1. ธำรง รักษาการสร้างค่านิยมหลักที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดยเฉพาะพัฒนากระบวนการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทุก Generation เนื่องจากต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

2. สร้างการเรียนรู้โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น Like Talk Award ซึ่งเป็นกระบวนการให้ความรู้และการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับชั้น และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เป็นการเปิดโลกทัศน์ (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

3. รักษาระดับการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องของภาคีเครือข่าย ข้าราชการทุกระดับ และเสริมความเข้มแข็งของการยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ ให้มากขึ้นกว่าเดิม (จากผลการวิจัย)

4. เสริมพลังและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการไปสู่เป้าหมายกับกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้คำนึงถึงป้าหมายที่ต้องการ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว

---

[5] พสุ เดชะรินทร์, "<u>รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง</u>," โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาระบบราชการ, 2549, 3.

ผลักดันตามความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหลากหลายด้าน สร้างพลังบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติในทุกวิชาชีพในทุกระดับ (จากผลการวิจัย)

5. เร่งสร้างและทำความเข้าในโครงสร้างองค์การ ในส่วนของวิชาการและโรงพยาบาล ให้เข้าใจบทบาทที่ชัดเจน มีระบบการทำงานด้านส่งเสริมสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต (จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ)

6. จัดทำโครงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด (Mindset) เพื่อพัฒนาและสร้างระบบคิดของบุคลากรให้เข้าใจเป้าหมายต่อการพัฒนาเป็นองค์การและการทำงานให้ตรงกัน ให้เปิดใจยอมรับ (จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ)

7. จัดระเบียบโครงสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มของคน หรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ แลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความเป็นอิสระเท่าเทียมกัน (จากผลการวิจัย)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจนระหว่าง การพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็น “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” โดยจัดทำคำนิยมของคำว่า “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” และต้องสร้างความเข้าใจความหมายที่ตรงกัน พร้อมทั้งจำแนกบทบาทตามภารกิจของหน่วยงานในสังกัดที่จะดำเนินการตามเป้าประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อการพัฒนาที่ไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยั่งยืน (จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ)

2. พัฒนานวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายและการดำเนินงานการพัฒนาให้ชัดเจนทุกระดับชั้น และเห็นเป็นภาพลักษณ์การสื่อสารองค์การที่ชัดเจนและประจักษ์ต่อลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

3. สร้างองค์การให้เป็นต้นแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเร่งสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรจากนโยบายการขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุขให้ต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์การ (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

4. ปรับโครงสร้างองค์การที่รับผิดชอบงานส่งเสริมสุขภาพกลุ่มวัย ให้มีบทบาท อำนาจหน้าที่เทียบเท่าระดับกอง เช่น จากกลุ่มอนามัยแม่และเด็ก ปรับเป็น สำนักสุขภาพสตรีและเด็กปฐมวัย กลุ่มอนามัยเด็กวัยเรียนวัยรุ่น ปรับเป็น สำนักสุขภาพเด็กวัยเรียนวัยรุ่น และเพิ่มโครงสร้างสำนักส่งเสริมสุขภาพตลอดช่วงวัย แทนการทำงานแบบรวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมีบทบาทในการบริหารงานกลุ่มวัย ตามคุณลักษณะการเป็น “องค์การที่มี

ขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ได้ชัดเจนมากขึ้นและเกิดประโยชน์ ต่อประชาชนอย่างสูงสุด (จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย)

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่ไม่ส่งผลต่อการเป็น“องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ การยกระดับการนำ การปรับกระบวนการ และการสร้างการเรียนรู้ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ส่งผลทางอ้อม (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

2. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การสร้างค่านิยมหลักหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เนื่องจากไม่ส่งผลต่อการเป็น “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม แต่ส่งผลรายด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (จากการวิเคราะห์ตัวแปร)

3. ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (จากการประชุมวิชาการกรมอนามัย)

4. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (Our Skills Our Future: OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (Next Generation Shape Our Future: NeGSOF) และผู้นำการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนา“องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข สาธารณสุข (จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ)

5. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การปรับ Mindset Change เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดนโยบายการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือวิถีการทำงานของบุคลากรของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ)

6. ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะ ความหมาย ของคำว่า “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” โดยให้ศึกษาในประชากรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งประเทศ เพื่อให้เข้าใจในความหมายที่ตรงกันและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงสาธารณสุข. กรมอนามัย. กองการเจ้าหน้าที่. ข้อมูลกรอบอัตรากำลังข้าราชการระดับกลาง https://accounts.mail.go.th/#5 (สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2561).

กระทรวงสาธารณสุข. กรมอนามัย. กองแผนงาน. "แผนยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565). 2559."

กระทรวงสาธารณสุข. กรมอนามัย. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. คู่มือการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (สำหรับหน่วยงานส่วนกลาง), 2560.

กระทรวงสาธารณสุข. กรมอนามัย. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (รอบ 5 เดือนแรก) https://accounts.mail.go.th/#2 (สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2561).

กระทรวงสาธารณสุข. กรมอนามัย. สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลง. "รวมพลัง" เปลี่ยนกรมอนามัย," สิงหาคม, 2559.

กัลยากร หอมเพชร. "ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME). นำข้อมูลขึ้นเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2560. http://ioklogistics.blogspot.com/2017/12/8-wastes-downtime-8.html (สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2561).

คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กลยุทธ์ และการจัดการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2556.

จีระประภา โมจิดะ. "รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 2554.

เฉลียง อันทรบุตร. "ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.

นครชาติ เผื่อนปฐม. การบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี. นนทบุรี : วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2555.

นุกูล อุบลบาน. "การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)." วารสารรามคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพ ฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552.

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี. เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ ณ วันที่ ๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๑. http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024_1/1.PDF: 6 เมษายน 2561) (สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561).

ประคอง กรรณสูต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ปาณิสา ศรีดโรมนต์. "ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559.

พสุ เดชะรินทร์. "รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง." โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. "การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 20, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/strategymoph61_v10.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2561).

สุกันยา ศรีสวัสดิ์. "การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครืออักษรกรุ๊ป." งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์. "ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพ ฯ, 2556.

อ้อยใจ สมณะ. "ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ บริษัท อินบิสโก้ (ประเทศไทย) จำกัด." ค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558.

ภาษาต่างประเทศ

Best, John W. Research in Education. New York : Prentice, Inc., 1970.

Cronbach, Lee J. Essentials of Phychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row Publishers, 1978.

John P. Kotter. "Leading Change: Why Transformation efforts fail." Harvard business review 73, no. march-april 1995, 59-67.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยเรื่อง
"การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง
ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข"

.....

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.ธนู ทดแทนคุณ
   วุฒิการศึกษา ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การสอนภาษาไทย) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
   ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วัฒนธรรมศาสตร์) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
   หน่วยงาน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

2. ชื่อ เรืออากาศเอก ดร.ภูวนาถ แก้วปลั่ง
   วุฒิการศึกษา Master of Business Administration (MBA) in Computer Information Science
   จาก Western International University, USA
   ปริญญาเอก (Ph.D.) วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สหสาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
   หน่วยงาน กรรมการผู้จัดการและวิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท พีเอ็นพี ซิสเต็มส์

3. ชื่อ นางสาวพิริยา วัฒนารุ่งกานต์
   วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาสุขศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม
   วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสุขศึกษาและพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
   หน่วยงาน สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

4. ชื่อ ดร.แรกขวัญ สระวาสี
   วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์สาธารณสุข จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
   ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
   หน่วยงาน สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

5. ชื่อ นายนครชาติ เผื่อนปฐม
   วุฒิการศึกษา ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
   ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เกรดเฉลี่ย 4.00)
   สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
   หน่วยงาน วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ภาคผนวก ข

Reliability Analysis

Reliability Analysis

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 61

Alpha = 0.97

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X_1(1)	215.07	794.202	.522	.970
X_1(2)	215.43	792.461	.621	.969
X_1(3)	215.23	812.875	.175	.970
X_1(4)	215.40	786.662	.720	.969
X_1(5)	215.27	809.168	.292	.970
X_1(6)	215.67	785.678	.704	.969
X_1(7)	215.57	792.806	.545	.970
X_2(8)	215.40	793.628	.687	.969
X_2(9)	214.90	798.369	.549	.970
X_2(10)	215.40	803.766	.415	.970
X_2(11)	215.23	801.013	.492	.970
X_3(12)	215.17	789.385	.522	.970
X_3(13)	215.13	785.775	.745	.969
X_3(14)	215.37	802.309	.354	.970
$X_{3(}$15)	215.33	790.437	.735	.969
X_3(16)	215.10	794.231	.772	.969
X_4(17)	215.43	801.426	.473	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X_4(18)	215.73	796.064	.467	.970
X_4(19)	215.50	798.397	.510	.970
X_4(20)	215.20	800.993	.556	.970
X_4(21)	215.30	813.321	.215	.970
X_4(22)	215.27	805.995	.382	.970
X_4(23)	215.20	806.717	.609	.970
X_5(24)	215.33	793.195	.621	.969
X_5(25)	215.47	792.326	.621	.969
X_5(26)	215.33	794.023	.601	.969
X_5(27)	215.27	790.409	.597	.969
X_5(28)	215.10	801.059	.562	.970
X_5(29)	215.13	792.120	.638	.969
X_5(30)	215.40	798.110	.440	.970
X_5(31)	215.33	795.264	.509	.970
Y_1(1)	215.50	804.190	.431	.970
Y_1(2)	215.63	807.413	.344	.970
Y_1(3)	215.40	798.869	.507	.970
Y_1(4)	215.67	791.885	.572	.970
Y_1(5)	215.67	786.713	.622	.969
Y_2(6)	215.53	789.223	.735	.969
Y_2(7)	215.57	788.047	.719	.969
Y_2(8)	215.40	795.283	.596	.970

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_2(9)	215.27	803.444	.388	.970
Y_2(10)	215.67	787.471	.743	.969
Y_3(11)	215.47	792.533	.706	.969
Y_3(12)	215.60	799.697	.516	.970
Y_3(13)	215.53	790.189	.668	.969
Y_3(14)	215.30	788.079	.671	.969
Y_3(15)	215.53	799.775	.511	.970
Y_4(16)	215.60	788.800	.664	.969
Y_4(17)	215.43	787.771	.779	.969
Y_4(18)	215.67	791.816	.604	.969
Y_4(19)	215.57	783.495	.780	.969
Y_4(20)	215.60	792.593	.551	.970
Y_5(21)	215.70	788.907	.675	.969
Y_5(22)	215.70	795.252	.423	.970
Y_5(23)	215.87	781.292	.776	.969
Y_5(24)	215.80	780.097	.746	.969
Y_5(25)	215.43	789.633	.649	.969
Y_6(26)	215.70	772.907	.805	.969
Y_6(27)	215.47	786.257	.601	.970
Y_6(28)	215.40	788.317	.648	.969
Y_6(29)	215.87	777.016	.670	.969
Y_6(30)	215.80	776.372	.710	.969

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจความตรงตามเนื้อหาและขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

สำเนาคู่ฉบับ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๘

ที่ สธ ๐๙๖๓.๐๙/ ๕๐๑๔ **วันที่** ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก

ด้วยสำนักส่งเสริมสุขภาพได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ดำเนินการศึกษา รวบรวม และอยู่ระหว่างให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

สำนักส่งเสริมสุขภาพจึงขอเชิญ นายนครชาติ เดื่อนปฐม ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยขอความกรุณาส่งผลการตรวจสอบกลับมายังสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย หรือส่งกลับทาง e-mail: unchuree.b@anamai.mail.go.th ภายในวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๓ รายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นายเอกชัย เพียรศรีวิชาว)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ

.....ร่าง
.....พิมพ์
.....

สำเนาคู่ฉบับ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๘

ที่ สร ๐๙๒๓.๐๒/ ๕๐๒๐ **วันที่** ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการขับเคลื่อนกรมอนามัย ๔.๐ เพื่อความรอบรู้ด้านสุขภาพของประชาชน

ด้วยสำนักส่งเสริมสุขภาพได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ดำเนินการศึกษา รวบรวม และอยู่ระหว่างให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

สำนักส่งเสริมสุขภาพจึงขอเชิญ ดร.แรกขวัญ สระวาสี ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข ชำนาญการพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยขอความกรุณาส่งผลการตรวจสอบกลับมายังสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย หรือส่งกลับทาง e-mail: unchuree.b@anamai.mail.go.th ภายในวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๑ รายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นายเอกชัย เทียรศรีวิชรา)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ

10/ม.ย./61

.....ร่าง
.....พิมพ์
.....ตราย

สำเนาคู่ฉบับ

ที่ สธ ๐๘๒๑.๐๒/

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

มิถุนายน ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

เรียน คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา จำนวน ๑ ชุด

ด้วยสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ดำเนินการศึกษา รวบรวม และอยู่ระหว่างให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหา

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย จึงขอเรียนเชิญ ผศ.ดร.ธนู ทดแทนคุณ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความตรงตามเนื้อหาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยขอความกรุณาส่งผลการตรวจสอบกลับมายังสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย หรือส่งกลับทาง e-mail: unchuree.b@anamai.mail.go.th ภายในวันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๖๑ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วยนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเอกชัย เพียรศรีวิชรา)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ

กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์
โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๔
โทรสาร ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๑

กรมอนามัย
เลขรับ 58864
วันที่ 17 ก.ค. 2561
เวลา 9.12

58864
17 ก.ค. 2561
9.15 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๘

ที่ สธ ๐๙๒๓.๐๒/ ๕๗๕๑ **วันที่** ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

เรียน อธิบดีกรมอนามัย

ตามที่กรมอนามัยกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามตัวชี้วัด ๒.๘ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA สำนักส่งเสริมสุขภาพสนใจการพัฒนาดังกล่าว จึงศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ผ่านการตรวจความตรงตามเนื้อหาและการ Try Out เรียบร้อยแล้วนั้น

สำนักส่งเสริมสุขภาพเห็นควรขอความร่วมมือบุคลากรจากหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัยตอบแบบสอบถามดังกล่าว โดยตามกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

๑. ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ รวมจำนวน ๓๖๙ คน (แบบสอบถาม ๓๖๙ ชุด)

๒. ข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ รวมจำนวน 100 คน (แบบสอบถาม 100 ชุด)

รวมทั้งหมด ๔๖๙ คน (แบบสอบถาม ๔๖๙ ชุด) ซึ่งใช้ช่องทางการตอบในระบบ On Line ดังนี้

๑. เครื่องคอมพิวเตอร์/ Notebook เข้าที่ https://goo.gl/forms/UdbYSwfomZn๔ทHKIw

๒. โทรศัพท์มือถือ/ iPad/ Tablet เข้าที่ QR code

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ กรกฎาคม – ๕ สิงหาคม ๒๕๖๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดลงนามหนังสือที่แนบมาพร้อมนี้ จะเป็นพระคุณ

(นายเอกชัย เพียรศรีวัชรา)
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมสุขภาพ

กระบวนแล้ว

(นางอัมพร เบญจพลพิทักษ์)
รองอธิบดีกรมอนามัย ปฏิบัติราชการแทน

สำเนาคู่ฉบับ

ส่วนราชการ กรมอนามัย สำนักส่งเสริมสุขภาพ โทร. ๐ ๒๕๙๐ ๔๕๕๘

ที่ สธ ๐๙๒๓.๐๒/ ว ๒๕๖๔ **วันที่** ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

เรียน

ตามที่กรมอนามัยกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามตัวชี้วัด ๒.๘ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัยก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA สำนักส่งเสริมสุขภาพสนใจการพัฒนาดังกล่าว จึงศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้ผ่านการตรวจความตรงตามเนื้อหาและการ Try Out เรียบร้อยแล้วนั้น

กรมอนามัยจึงขอความร่วมมือบุคลากรจากหน่วยงาน ท่าน ตอบแบบสอบถามดังกล่าว ตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ดังนี้

๑. ข้าราชการประเภทวิชาการ

๑.๑ ระดับชำนาญการ	จำนวน	คน
๑.๒ ชำนาญการพิเศษ	จำนวน	คน

๒. ข้าราชการประเภททั่วไป

๒.๑ ระดับชำนาญงาน	จำนวน	คน
๒.๒ ระดับทักษะพิเศษ	จำนวน	คน

ซึ่งใช้ช่องทางการตอบในระบบ On Line ดังนี้

๑. เครื่องคอมพิวเตอร์/ Notebook เข้าที่ https://goo.gl/forms/UdbYS2fomZn8YHKf2

๒. โทรศัพท์มือถือ/ iPad/ Tablet เข้าที่ QR code

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ กรกฎาคม – ๕ สิงหาคม ๒๕๖๑

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งกลุ่มเป้าหมายตอบแบบสอบถามในระบบ On Line ตามกลุ่มตัวอย่างและวันที่กำหนดต่อไปด้วย จะเป็นพระคุณ

(นางสาวรุ่ง เบญจพลพิทักษ์)
รองอธิบดีกรมอนามัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิบดีกรมอนามัย

.....ร่าง
.....พิมพ์

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

1. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และจัดแนวทางและข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะพัฒนากรมอนามัยนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ

3. แบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 3 การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ในทางลบ กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตรงความเป็นจริงของท่านมากที่สุด ในระบบ On Line ภายในวันที่ 18 กรกฎาคม–5 สิงหาคม 2561 เพื่อคุณค่าและประโยชน์ในการทำงานวิจัยและสามารถนำข้อมูลไปพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ ตรงหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ 1) ชาย ☐ 2) หญิง

2. อายุ.....ปี

3. การศึกษา

☐ 1) ปวส./อนุปริญญา ☐ 2) ปริญญาตรี ☐ 3) ปริญญาโท ☐ 4) ปริญญาเอก

4. ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบัน

4.1 ประเภทวิชาการ ☐ ระดับชำนาญการ ☐ ระดับชำนาญการพิเศษ

4.2 ประเภททั่วไป ☐ ระดับชำนาญงาน ☐ ระดับอาวุโส ☐ ระดับทักษะพิเศษ

5. อายุราชการ

☐ 1) ระหว่าง 6-10 ปี ☐ 2) ระหว่าง 11-15 ปี ☐ 3) ระหว่าง 16-20 ปี

☐ 4) มากกว่า 20 ปี

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน .....

☐ 6.1) สำนักงานเลขานุการกรม ☐ 6.2) กองการเจ้าหน้าที่ ☐ 6.3) กองคลัง

☐ 6.4) กองแผนงาน ☐ 6.5) กลุ่มตรวจสอบภายใน ☐ 6.6) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

☐ 6.7) ศูนย์ความร่วมมือระหว่างประเทศ ☐ 6.8) ศูนย์สื่อสารสาธารณะ

☐ 6.9) สำนักส่งเสริมสุขภาพ ☐ 6.10) สำนักทันตสาธารณสุข ☐ 6.11) สำนักโภชนาการ

☐ 6.12) สำนักอนามัยการเจริญพันธุ์ ☐ 6.13) กองกิจกรรมทางกายเพื่อสุขภาพ

☐ 6.14) สถาบันพัฒนาอนามัยเด็กแห่งชาติ ☐ 6.15) สำนักอนามัยผู้สูงอายุ

☐ 6.16) สำนักงานโครงการขับเคลื่อนกรมอนามัย ฯ 4.0 ☐ 6.17) สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม

☐ 6.18) กองประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ ☐ 6.19) สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ

☐ 6.20) ศูนย์บริหารกฎหมายสาธารณสุข ☐ 6.21) ศูนย์ห้องปฏิบัติการกรมอนามัย

☐ 6.22) ศูนย์อนามัยที่ 1 ☐ 6.23) ศูนย์อนามัยที่ 1 ☐ 6.24) ศูนย์อนามัยที่ 2

☐ 6.25) ศูนย์อนามัยที่ 3 ☐ 6.26) ศูนย์อนามัยที่ 4 ☐ 6.27) ศูนย์อนามัยที่ 5

☐ 6.28) ศูนย์อนามัยที่ 6 ☐ 6.29) ศูนย์อนามัยที่ 7 ☐ 6.30) ศูนย์อนามัยที่ 8

☐ 6.31) ศูนย์อนามัยที่ 9 ☐ 6.32) ศูนย์อนามัยที่ 10 ☐ 6.33) ศูนย์อนามัยที่ 11

☐ 6.34) ศูนย์อนามัยที่ 12 ☐ 6.35) สถาบันพัฒนาสุขภาวะเขตเมือง

☐ 6.36) ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ ชายขอบ และแรงงานข้ามชาติ

☐ 6.37) กลุ่มพัฒนาความร่วมมือทันตสาธารณสุขระหว่างประเทศ

ส่วนที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง**ตามนโยบายของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข** โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ที่ท่านต้องการเลือกที่ตรงกับ หรือเห็นว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 เห็นด้วย = 4

ไม่แน่ใจ = 3 ไม่เห็นด้วย = 2 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
ก. ด้านการยกระดับการนำ (Lead)	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**	**เห็นด้วย**	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง**
ก.1 ยุทธศาสตร์ (Strategic)					
1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นเป้าหมายการเป็น องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม					
2. การจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงาน เป็นแนวทางความสำเร็จของกรมอนามัย					
3. กรมอนามัยมีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
ก.2 ปรับโครงสร้าง (Structure change)					
4. การทำงานแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้ภาคีเครือข่ายเชื่อมั่นในการวางแผนงาน/โครงการของกรมอนามัย					
5. กระบวนการทำงานแบบตามภารกิจโครงสร้าง (Function) เป็นแบบเครือข่าย (กลุ่ม) รวมสหวิชาชีพทางวิชาการ (Cluster) ทำให้จำแนกลูกค้าหรือผู้รับบริการชัดเจน					
6. การควบรวมหรือตั้งหน่วยงานใหม่ ทำให้เป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมทุกกลุ่มวัย					

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
ก. ด้านการยกระดับการนำ (Lead)	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**	**เห็นด้วย**	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วยอย่าง**
7. การปรับโครงสร้างองค์การทำให้มีความกะทัดรัด ขอบข่ายการทำงานชัดเจน					
ข. ด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Lean)					
ข.1 การปรับกระบวนการ (Process change)					
8. การให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowering others to act) ด้วยการให้บุคลากรมีอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน (across function) เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์เร็วขึ้น					
9. การปรับกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Waste) ส่งผลให้กรมอนามัยพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
10. การสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรมฯ) ใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters					
11. การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) การดำเนินงานของกรมอนามัย โดยให้รายงานความก้าวหน้าทุกเดือน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จขั้นต้น (Small success)					
ค. ด้านการสร้างการเรียนรู้ (Learn)					
ค.1 การให้ความรู้และการสื่อสาร					
12. การประชุมอย่างสม่ำเสมอ เป็นเวทีที่สามารถแจ้งข่าวสาร เรื่องราวการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา ได้ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น					
13. การปรับวิธีการสื่อสารจากการใช้ บอร์ดประชาสัมพันธ์ มาใช้ e-mail เสียงตามสาย Facebook Line group สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว					
14. การอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางของกรมอนามัยได้ดี					

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
ค. ด้านการสร้างการเรียนรู้ (Learn) (ต่อ)	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**	**เห็นด้วย**	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง**
ค.1 การให้ความรู้และการสื่อสาร (ต่อ)					
15. ระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS (การจัดการความรู้และระบบเฝ้าระวัง) เป็นการจัดการองค์ความรู้ที่ดีของกรมอนามัย					
16. การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) ช่วยสร้างและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ มากขึ้น					
ง. ด้านการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values)					
ง.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์					
17. การบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำให้การบริหารแบบสั่งการ เป็น การบริหารแบบมีส่วนร่วม					
18. บุคลากรแกนนำกลุ่ม Generation Y (คนที่เกิดช่วงพ.ศ. 2523–2540) สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรมอนามัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
19. มีการจัดกิจกรรมภายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์					
20. มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
21. การพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกัน และแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี					
22. การผลักดันให้ลงมือทำทันทีและเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนาทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน					

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
ง. ด้านการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) (ต่อ)	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**	**เห็นด้วย**	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง**
ง.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (ต่อ)					
23. การเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A^2IM (การประเมิน การเป็นปากเป็นเสียง ปฏิบัติการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม การบริหารและการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม) ให้ฝังรากลึกในบุคลากร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน					
จ. ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง					
จ.1 การทำงานเป็นทีม					
24. การตั้ง 3 ทีมนำ (ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ) สามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้					
25. ทีมวิชาการสามารถพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ของกรมอนามัย ได้อย่างต่อเนื่อง					
26. ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ ของกรมอนามัย เป็นทีมสร้างและกระตุ้นการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)					
27. การผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนากรมอนามัยมากขึ้น					
จ.2 สร้างภาคีเครือข่าย					
28. หน่วยงานสังกัดกรมอนามัยมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการ ทักษะและประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย)					
29. มีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย)					
30. มีการเชื่อมโยงและส่งถ่ายสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ไปสู่ชุมชนร่วมกับหน่วยงานภายนอก (เครือข่าย)					

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
จ. ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (ต่อ)	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**	**เห็นด้วย**	**ไม่แน่ใจ**	**ไม่เห็นด้วย**	**ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง**
จ.2 สร้างภาคีเครือข่าย (ต่อ)					
31. มีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง ความคิดเห็นส่วนบุคคลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง**<u>ของหน่วยงานท่านในสภาพการณ์ปัจจุบัน</u>** โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ ที่ท่านต้องการเลือกที่ตรงกับ หรือเห็นว่ามีความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับดำเนินงาน มากที่สุด = 5 มาก = 4
ปานกลาง = 3 น้อย = 2 น้อยที่สุด = 1

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	ระดับดำเนินงานในหน่วยงาน				
ก. มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered)	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
1. มีการรับฟัง สำรวจ ความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ					
2. มีกระบวนการตอบสนองความต้องการและข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือผู้รับบริการ					
3. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ					
4. มีการปรับกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้าหรือผู้รับบริการ					
5. มีการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ					

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	ระดับดำเนินงานในหน่วยงาน				
ข. มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented)	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
6. มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนงานหลักและกระบวนงานสนับสนุนเชิงประจักษ์					
7. มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้					
8. มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
9. มีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน					
10. มีวิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ในหน่วยงานท่าน (การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์)					
ค. ตรวจสอบได้ (Accountable)					
11. มีระบบการสื่อสาร ถ่ายทอด และอธิบายแผนงานสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ					
12. มีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน					
13. มีการนำหลักธรรมาภิบาล (นิติธรรม ความโปร่งใส มีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) มาใช้ในการบริหารจัดการ					
14. มีการตรวจสอบกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และสามารถการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น					
15. มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ในการอธิบาย ตรวจสอบย้อนกลับ และตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ					
ง. นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible)					
16. มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) ใหม่ ๆ					

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	ระดับดำเนินงานในหน่วยงาน				
ง. นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) (ต่อ)	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
17. มีการนำนวัตกรรมการจัดการ (ระบบหรือวิธีการทำงานใหม่) มาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ)					
18. มีการจัดทำทะเบียนเก็บ รวบรวม สิ่งประดิษฐ์คิดค้น สินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) อย่างเป็นระบบ และพร้อมเผยแพร่					
19. มีแผน วิธีการทำงาน และเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์					
20. ได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงานการสร้างสินค้า (องค์ความรู้ คู่มือ มาตรฐาน นวัตกรรม ฯ) เพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์					
จ. เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative)					
21. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ					
22. มีการประชุม หารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ					
23. มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย					
24. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางาน					
25. มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์					
ฉ. การสร้างและกระตุ้น (Passionate)					
26. มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
27. มีการให้คำแนะนำ ยกย่อง ให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิด กล้าทำนวัตกรรม					
28. บุคลากรได้รับการกระตุ้น ให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน					

องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง	ระดับดำเนินงานในหน่วยงาน				
ฉ. การสร้างและกระตุ้น (Passionate) (ต่อ)	**มากที่สุด**	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**	**น้อยที่สุด**
29. มีระบบการให้รางวัล ยกย่อง และสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ					
30. เน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรและทีมงานด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4.1 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

1).....

2).....

.

4.2 ท่านคิดว่า ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีอะไรบ้าง โปรดระบุ

1).....

2).....

.

ขอขอบพระคุณที่ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางอัญชุรีย์ บุญมาประเสริฐ

ที่อยู่ 4/2 หมู่ที่ 4 ถนนบางไผ่-หนองเพรางาย ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

ที่ทำงาน เลขที่ 88/22 สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข อาคาร 7 ชั้น 6 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0 2590 4562

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2541 ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) (เกียรตินิยมอันดับสอง) สถาบันราชภัฏธนบุรี

พ.ศ. 2554 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ) (President Award อันดับ 2) มหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2542-2555 กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ชื่อ-สกุล นาสาวสงกรานต์ กัญญมาสา

ที่อยู่ น้ำเพชรคอนโด 29 ซ.เรวดี 59 ต.ตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

ที่ทำงาน เลขที่ 88/22 สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข อาคาร 7 ชั้น 6 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทรศัพท์ 0 2590 4543

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2555 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต สาขาอนามัยชุมชน มหาวิทยาลัยมหิดล

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2555-ปัจจุบัน กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข