

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย

กระทรวงสาธารณสุข

นางอัญชรี บัญมาประเสริฐ, นางสาวสงกรานต์ กัญญาสา

สำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ของกรมอนามัย 2) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 37 หน่วย ผู้ให้ข้อมูล (Respondent) คือ ผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึง ชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้จากการสุ่มจากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการดำเนินงาน การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. การดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม และในด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง/ การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง/กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

Abstract

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. 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.

KEYWORD : ANY HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION (HPO) HAS ONE IMPORTANT FACTOR THAT IS THE CHANGE MANAGEMENT AND DEPARTMENT OF HEALTH, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH IS ONE.

บทนำ

ปี 2559-2560 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (DOH Change) ด้วยการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 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 คือทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนข้อมูลสารสนเทศ & ทุนความรู้ (Information & Knowledge) โดยใช้นโยบาย 3 L (Lead Lean Learn) มีการปรับกระบวนการใหม่โดยกำหนดประเด็นนำ (Lead) สำหรับ Lean และ Learn ยังขาดความชัดเจนทั้งในด้านกระบวนการและแผนปฏิบัติการ มีการพัฒนา Core Business Process (CBP) ของ Clusters และหน่วยงาน เน้นสร้างความเข้มแข็งระบบงาน (System) ขับเคลื่อนค่านิยมหลัก

(Core Values) ของกระทรวงสาธารณสุข โดยบูรณาการกับวัฒนธรรมของกรมอนามัย (HEALTH) เกิดเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สร้างทีมนำด้านต่าง ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพของกลไก (Mechanism) การทำงานแบบมีส่วนร่วมและเชิงบูรณาการ และจากผลการขับเคลื่อน DOH Change พบว่า Action plan for Change ยังคงเป็นภารกิจเดิม ๆ หรือปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย และไม่บ่งบอกทิศทางการเติบโตหรือความโดดเด่นจากคู่แข่งชั้น ดังนั้น การคิดใหม่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic thinking) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) จึงเป็นความท้าทายและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการ Change

ปี 2561 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศเรื่อง ด้านการบริหารราชการแผ่นดินและด้านสาธารณสุข (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 และการปฏิรูปกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในรูปแบบและกลไกต่าง ๆ จนถึงปัจจุบันหลายหน่วยงานยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมมากนัก ผู้บริหารกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ต่างตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงต้อง เร่งการพัฒนาให้ต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดพฤติกรรมเนือยนิ่ง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นการขับเคลื่อน Blueprint & Action Plan for Change ปรับโครงสร้าง บทบาทปรับกระบวนการงานภารกิจหลัก ภารกิจรอง สร้างบุคลากรให้มีการเรียนรู้ ยังใช้กลไกการปรับค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้การบริหารงานและการทำงานเป็นไปอย่างมีส่วนร่วม การสร้างทีมนำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ยึดติดกับแนวทางการปฏิบัติแบบเดิม ๆ ยึดติดกับกฎ ระเบียบ และธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบทอดกันมาเป็นเวลายาวนานกว่า 60 ปี จึงเป็นภารกิจที่ยากแต่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และกรมอนามัยได้กำหนดนโยบายสำคัญในการพัฒนากลุ่มอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยหน่วยงานในสังกัดจะต้องมีการดำเนินงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ด้วย ดังนั้น การศึกษา “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” จึงเน้นประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข การปฏิรูปด้วยกลไกต่าง ๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับและทำให้เกิดการพัฒนาและกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนความสำเร็จการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น 1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก้าวสู่องค์การที่มีสมรรถนะสูง (องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม) ตามแนวทาง PMQA 2. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานส่งผลงานวิจัย/R2R/KM ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างน้อย 1 เรื่อง 3. ระดับความสำเร็จของหน่วยงานมีนวัตกรรม (Innovation Base) อย่าง

น้อย 1 เรื่อง 4. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ/คุณภาพการทำงาน (PMQA หมวด 6 (Lean)) ซึ่งในตัวชี้วัดที่ 2-4 ล้วนแต่เป็นการดำเนินงาน ที่สืบเนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา และสนับสนุนให้เกิดตัวชี้วัดที่ 1. นั่นคือ การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รอบ 6 เดือนแรก (ตุลาคม 2560-มีนาคม 2561) ส่งผลการประเมินตัวชี้วัดที่ 1. มีหน่วยงานที่ได้คะแนน 0-3 จำนวน 24 หน่วยงาน และหน่วยงานที่ได้คะแนน 3.01-5.00 จำนวน 13 หน่วยงาน จากทั้งหมดจำนวน 37 หน่วยงาน ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงที่สำคัญคือ ข้าราชการระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มคนสำคัญที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้มีความพร้อมรับมือกับการปฏิรูปกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และทันต่อสังคมโลกที่มีความพลวัตสูง และเป้าหมายสุดท้ายจากการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ สุขภาพที่ดีของคนไทยทั้งประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

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

สมมติฐานของการวิจัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ในภาพรวมและรายข้อ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมและรายข้อ

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 (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 (Respondent) คือ ผู้บริหารระดับกลาง ในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึงชำนาญการพิเศษ และข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ

3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสุ่มจากผู้ให้ข้อมูล โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane (ประคอง กรรณสูตร, 2542) จำนวน 309 คน แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1) ข้าราชการประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการ ถึงชำนาญการพิเศษ จำนวน 1,134 คน

3.2) ข้าราชการประเภททั่วไป ตั้งแต่ระดับระดับชำนาญงาน ถึง ทักษะพิเศษ จำนวน 217 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

1) ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการมีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) ตรวจสอบได้ (Accountable) นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) การสร้างและกระตุ้น (Passionate)

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง กันยายน 2561

เนื้อเรื่อง

วิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” กำหนดหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 4 แนวคิดองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิธีการดำเนินงาน

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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 (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) 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) การสร้างและกระตือรือร้น (Passionate)

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

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

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. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ด้านข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สรุปประเด็นที่สำคัญ โดยใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์แบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ด้านความคิดเห็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์การดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนามาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลแบบสอบถามมาแปลผลเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)

3. การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

4. ส่วนที่ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการดำเนินงานตามนโยบายองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มของประเด็นคำตอบ

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})

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

ตัวแปรตาม

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (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)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 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 ประเภทตำแหน่งวิชาชีพปัจจุบันในตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 66.30 อายุราชการส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 62.46 สำหรับหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 76.05

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.55) การยกระดับการนำ (Lead) ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.54) การปรับกระบวนการ (Lean) ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.54) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.58) และการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.57) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (X_{tot})

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

3. ระดับการดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.64) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.64) ตรวจสอบได้ (Accountable) ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.68) มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered) ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.74) นวัตกรรม และยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.68) การสร้างและกระตุ้น (Passionate) ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.73) และเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.78) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับการดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot})

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

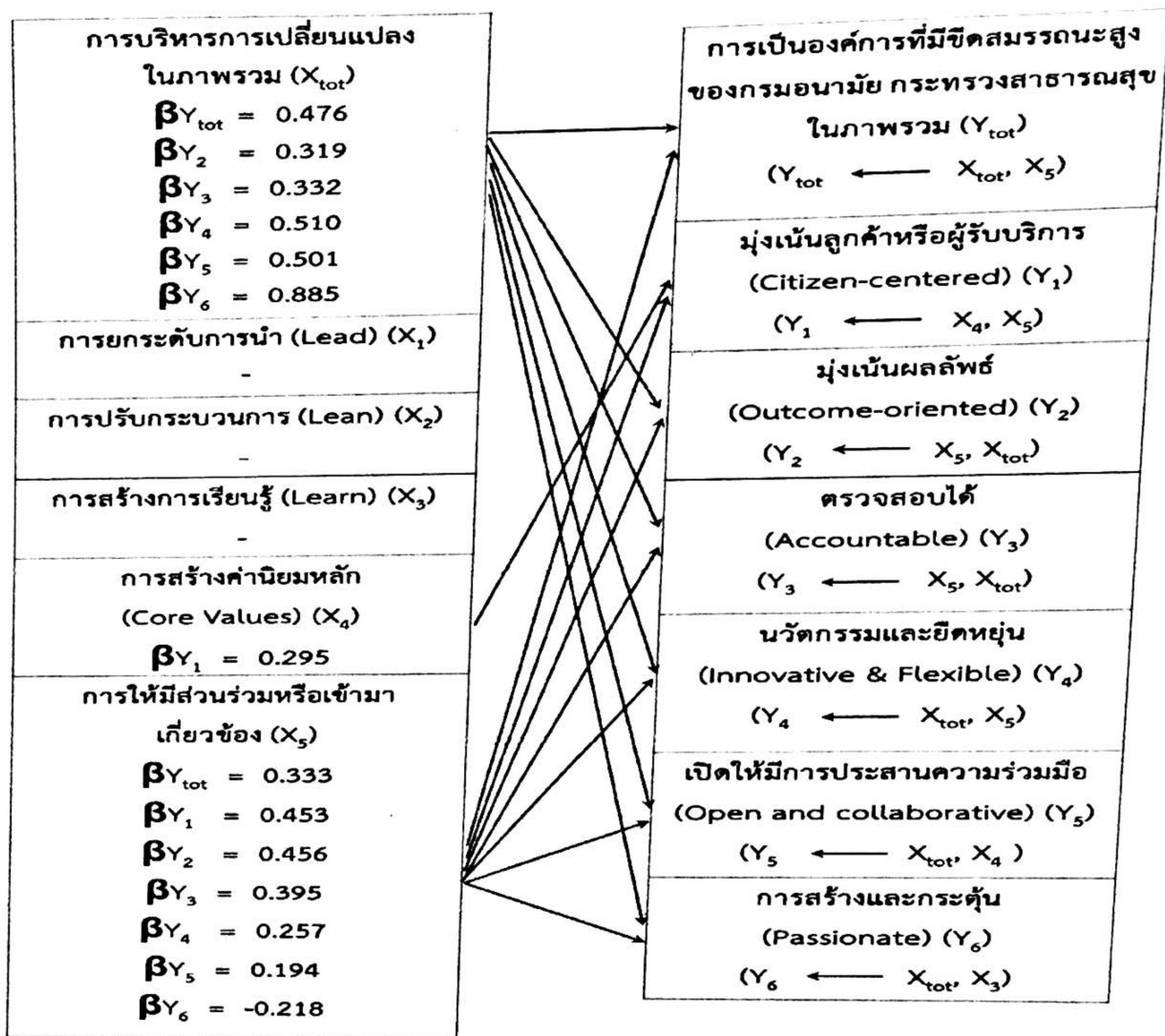
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม (Y_{tot}) อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังตารางที่ 3 และแผนภูมิที่ 1

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย 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

แผนภูมิที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข



วิจารณ์

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการยกระดับการนำ (Lead) ด้านการปรับกระบวนการ (Lean) ด้านการสร้างการเรียนรู้ (Learn) ด้านการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) และด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ทำงานเป็นทีม สร้างภาคีเครือข่าย มีคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด 5 ด้าน ทั้งในภาพรวมและรายข้อ และคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่า หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 5 ด้าน มีความจำเป็นและมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจำเป็นจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใน โดยจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ อันดับ 1 ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้วิชาการ ทักษะ และประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) มีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน อันดับ 2 การยกระดับการนำ (Lead) โดยมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นเป้าหมายการเป็นองค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม มีการจัดทำ Blueprint for Change ของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางความสำเร็จ มีการถ่ายทอดแผนงาน/โครงการแบบบูรณาการไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันดับ 3 การปรับกระบวนการ (Lean) โดยมีการปรับกระบวนการทำงาน เช่น ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น (Waste) มีการสร้างสินค้าใหม่ ๆ เกิดจากการพัฒนากระบวนการธุรกิจหลัก (Core Business Process) ของแต่ละ Clusters มีการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation) อันดับ 4 การสร้างการเรียนรู้ (Learn) โดยมีการปรับวิธีการสื่อสารจากการใช้บอร์ดประชาสัมพันธ์มาใช้ e-mail เสียงตามสาย Facebook, Line group สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้ามากขึ้น มีระบบเทคโนโลยีและเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ของ Cluster KISS มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และการอบรมบุคลากรในหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรมอนามัย (OSOF) ผู้บริหารยุคใหม่ กรมอนามัย (NeGSOF) ทำให้เกิดการเรียนรู้และสื่อสารทิศทางได้ดี อันดับ 5 การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) โดยมีการพัฒนาวิธีคิดใหม่ (Re-think) ให้เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ดี มีการเร่งสร้างสมรรถนะวิเคราะห์ A2IM ให้ฝังรากลึกในบุคลากร เพื่อให้มีทิศทางการทำงานชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึกในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการบูรณาการค่านิยม MOPH กับ วัฒนธรรม HEALTH เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริหารแบบสั่งการเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเพิ่มอัตราเร่ง (Speed) การพัฒนา มีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนบุคลากรให้มีการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผลการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียง อันทรบุตร (2550) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ที่พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์

และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน 2) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ ด้านพฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน สรุปคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อการดำเนินงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระประภา โมจิตะ (2554) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน” ที่พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ทั้งหมดดำเนินการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยใน 3 อันดับแรก คือ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านการกำหนดเป้าประสงค์ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ทั้งหมด 6 ด้าน คือ 1) ด้านมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen-centered) 2) มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) ตรวจสอบได้ (Accountable) 4) นวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) 5) เปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) และ 6) การสร้างและกระตุ้น (Passionate) มีคะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมด 6 ด้าน ทั้งในภาพรวมและรายข้อ และคะแนนข้อมูลมีการกระจายน้อย แสดงว่า หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด ความหมาย และคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยจัดอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ อันดับ 1 ด้านมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome-oriented) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน มีวิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน ท่าน มีนโยบายมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเชิงประจักษ์ และมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ ปฏิบัติ และวัดผลได้ อันดับ 2 ด้านตรวจสอบได้ (Accountable) โดยมีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและสามารถการป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น มีระบบการสื่อสารถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร มีการเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง สามารถเรียกดูเพื่อใช้ในการอธิบาย ตรวจสอบย้อนกลับ มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการและมีการเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน อันดับ 3 ด้านมุ่งเน้นลูกค้า (Citizen-centered) โดยมีการรับฟังสำรวจ ความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีกระบวนการตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้า มีการปรับกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) จากลูกค้า มีการเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบ อันดับ 4 ด้านนวัตกรรมและยืดหยุ่น (Innovative & Flexible) โดยได้รับโอกาสในการนำเสนอผลงาน การสร้างสินค้าเพื่อแสดงความเป็นเลิศในการคิดพัฒนา คิดนอกกรอบ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

เพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มีแผน วิธีการทำงาน และเกณฑ์ยอมรับที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้เท่าทันสถานการณ์ มีการนำนวัตกรรมการจัดการมาใช้ในการขับเคลื่อนสินค้า มีการจัดทำทะเบียนเก็บ รวบรวม สิ่งประดิษฐ์คิดค้นสินค้าอย่างเป็นระบบ และพร้อมเผยแพร่ อันดับ 5 ด้านการสร้างและกระตุ้น (Passionate) โดยบุคลากรได้รับการกระตุ้น ให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีการให้คำแนะนำ ยกย่องให้กำลังใจสำหรับคนที่กล้าคิด กล้าทำนวัตกรรม มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีระบบการให้รางวัล ยกย่อง และสิ่งจูงใจ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ อันดับ 6 ด้านเปิดให้มีการประสานความร่วมมือ (Open and collaborative) โดยมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง พร้อมและเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกสถานการณ์ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ด้านงานวิจัยและการสร้างนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศ มีการประชุม ทาหรือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากหลายวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศอยู่เสมอ มีการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนด้านสุขภาพทุกกลุ่มวัย มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาณิสรา ศรีโรจนต์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข” ที่พบว่า กรมอนามัยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ผู้บริหารกรมอนามัยมีทักษะการบริหารระดับมาก และมีสไตส์ผู้นำประเภทพฤติกรรมมุ่งภารกิจกรมอนามัยมีบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ อัจฉริยนนท์ (2556) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการจัดการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ที่พบว่า การพัฒนากิจการบริการจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่อำนาจที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 3) ด้านการมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านการมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ด้านการมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการ 6) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 7) ด้านการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา” ที่พบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง มี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์กร 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และ 2) ด้านการให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่สำหรับ

ด้านการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) และการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ไม่ได้ส่งผลต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ในภาพรวมโดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงทางอ้อม เนื่องจากมีความสัมพันธ์ด้วยกันเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุป

กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ตามแนวทางการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ใน 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติบุคคล คาดว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิดประชารัฐ เกิดกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานความร่วมมือดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพและ อนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อประชาชน สุขภาพดี โดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้พัฒนารูปแบบการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตลอดช่วงชีวิต (Life-course Model for Health Promotion) ตามกรอบของ Life course approach ที่ดูภาพรวมทุกช่วงวัย 2) มิติการพัฒนางาน ได้ออกแบบกระบวนการหลักเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง Lead Lean Learn ให้เกิดผลสำเร็จ ตามเป้าประสงค์ 3) มิติองค์กร ได้ผลักดันยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงสู่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และในด้านการมีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง สามารถทำนายได้ว่า การพัฒนา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นในหน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยที่หน่วยงานสังกัดกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ต้องมีบทบาทเป็นผู้ให้องค์ความรู้ วิชาการ ทักษะและประสบการณ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก (เครือข่าย) ต้องมีการเร่งรัดและพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายในปัจจุบัน ต้องมีการทำงานและการวิจัยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการผลักดันและให้ความสำคัญคนต่างรุ่น (Generation) ช่วยเพิ่มให้มีพลังร่วมขับเคลื่อนการพัฒนามากขึ้น ต้องมีการเร่งรัดสนับสนุนการสร้างร่วมมือกับหน่วยงานภายใน และภายนอก (เครือข่าย) ต้องมีการตั้ง 3 ทีมนำ (ทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ) ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ และทีมนำ ทีมยุทธศาสตร์ ทีมวิชาการ จะเป็นทีมสร้าง กระตุ้นการพัฒนาวิชาการและผลิตนวัตกรรมใหม่ ได้อย่างต่อเนื่อง และจะทำให้การพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้านต่าง ๆ ได้สำเร็จเป็นส่วนใหญ่

นอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ส่งผลให้การพัฒนากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้านต่าง ๆ ได้สำเร็จ ในด้านที่ 1 มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Citizen- centered) เป็นส่วนใหญ่เช่นกัน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้มีประสิทธิภาพ

1. ควรเน้นและคำนึงถึงการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) โดยเฉพาะพัฒนากระบวนการสร้างการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในบุคลากรทุก Generation ไม่เน้นเฉพาะ Generation Y เนื่องจากการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในองค์การ และเร่งดำเนินการให้เป็นรูปธรรมและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างเป็นที่ประจักษ์ โดยเปิดโอกาสให้ดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ ไม่ปิดกั้นหรือขีดขวางการรณรงค์ของผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อน MOPH

2. ควรเน้นและคำนึงถึงการสร้างการเรียนรู้ (Learn) โดยเฉพาะพัฒนากระบวนการให้ความรู้และการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับชั้น ให้เข้าใจทิศทาง เป้าหมายที่ตรงกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เป็นการเปิดโลกทัศน์ และจากสถาบันที่มีชื่อเสียงด้านการฝึกอบรม เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนมากกว่าการอบรมอยู่ในองค์การ

3. ควรเน้นย้ำให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอและทุกระดับย่อยขององค์การ ซึ่งการประชุมเป็นเวทีที่สามารถแจ้งข่าวสาร เรื่องราว การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาได้ดีกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น และเป็นการสื่อสารสองทางที่โปร่งใส รวมทั้งกระตุ้นให้มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Like Talk Award) ซึ่งจะช่วยสร้างและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ มากขึ้น

ด้านการพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้ไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงให้ประสบความสำเร็จ

1. ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการ Coaching and Mentoring ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการเสริมสร้างขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

2. สร้างระบบ Succession Planning (การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง) ตำแหน่งทางการบริหาร และวิชาการ เสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความโปร่งใส ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยสร้างและกระตุ้นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. สร้างระบบการเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่าย ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเปิดรับแนวคิดใหม่ในการทำงาน เพื่อพัฒนางานตั้งแต่การกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ เพื่อให้เกิดความยึดมั่น รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับทุกภาคส่วน

4. ปลุกฝังการทำงานเป็นทีมและทำงานแบบมีเครือข่าย โดยการสรรหาและแต่งตั้งทีมงานรุ่นใหม่ ที่เข้มแข็งขององค์การ โดยทีมงานนั้นต้องมีลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทำงานได้ทั้งแนวราบ แนวตั้ง มีความเป็นมืออาชีพ และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีจุดหมายตรงกันร่วมกัน

7. ควรเสริมพลังและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการไปสู่เป้าหมาย เช่น มีการกระตุ้นให้คำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ มีความคล่องตัว รวดเร็ว ผลักดันตามความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหลากหลายด้าน สร้างพลังบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติในทุกวิชาชีพในทุกระดับ

8. เร่งสร้างและทำความเข้าใจในโครงสร้างองค์การ ในส่วนของวิชาการและโรงพยาบาลให้เข้าใจบทบาทที่ชัดเจน มีระบบการทำงานด้านส่งเสริมสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทบทเรียน บูรณาการ รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ

9. จัดทำโครงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ปรับเปลี่ยนกระบวนความคิด (Mindset) เพื่อพัฒนาและสร้างระบบคิดของบุคลากรให้เข้าใจเป้าหมายต่อการพัฒนาเป็นองค์การและการทำงานให้ตรงกัน ให้เปิดใจยอมรับในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

10. ควรมีการจัดระเบียบโครงสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สนใจ แลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน เพื่อผลักดันความร่วมมือ (MOU) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้

11. ควรมีระบบการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) โดยมีการตอบสนองและมีปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร สามารถโต้ตอบ ประเมินหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ เพื่อให้ความโปร่งใส และไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นไปตามนโยบาย รวมทั้งเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่ทันสมัย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับควรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนระหว่าง การพัฒนากรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็น “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” โดยจัดทำค่านิยมของคำว่า “องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์การคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์การอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ว่าจะไปในทิศทางใด หรือทั้ง 3 ลักษณะ และต้องสร้างความเข้าใจความหมายที่ตรงกัน พร้อมทั้งจำแนกบทบาทตามภารกิจของหน่วยงานในสังกัดที่จะดำเนินการตามเป้าประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อการพัฒนาที่ไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยั่งยืน

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข หรือผู้บริหารควรพัฒนานวัตกรรมการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายและการดำเนินงานการพัฒนาให้ชัดเจนทุกระดับชั้น และเห็นเป็นภาพลักษณ์การสื่อสารองค์การที่ชัดเจนและประจักษ์ต่อลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกและสามารถตรวจสอบได้

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขหรือผู้บริหารควรเป็นต้นแบบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเร่งสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรจากนโยบายการขับเคลื่อน

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (MOPH) ของกระทรวงสาธารณสุข ให้ต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้เกิดการมุ่งมั่นผลลัพธ์ขององค์กร

4. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ควรปรับโครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบงานส่งเสริมสุขภาพ กลุ่มวัยต่าง ๆ ให้มีหน่วยงานที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ เทียบเท่าระดับกอง เช่น จากกลุ่มอนามัยแม่และเด็ก ปรับเป็น สำนักสุขภาพสตรีและเด็กปฐมวัย กลุ่มอนามัยวัยเรียนวัยรุ่น ปรับเป็น สำนักสุขภาพวัยเรียนวัยรุ่น และเพิ่มโครงสร้าง สำนักส่งเสริมสุขภาพตลอดช่วงวัย แทนการทำงานระบบ Clusters ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหาร การปฏิบัติงาน ตามคุณลักษณะการเป็น “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ได้ชัดเจนมากขึ้นและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างสูงสุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรในหลักสูตร OSOF, NeGSOF, นบอส. และผู้นำการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการพัฒนา “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ที่ส่งผลต่อการพัฒนา “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการพัฒนา “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

4. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการยกระดับการนำ (Lead) การปรับกระบวนการ (Lean) การสร้างการเรียนรู้ (Learn) ที่ส่งผลต่อการพัฒนา “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

5. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในกลุ่มข้าราชการระดับกลาง เพื่อศึกษาศักยภาพของทุนมนุษย์ในบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

6. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การปรับ Mindset Change เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดนโยบายการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานของบุคลากรของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

7. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะ ความหมาย ของคำว่า “องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง” “องค์กรคุณภาพคู่คุณธรรม” “องค์กรอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม” โดยให้ศึกษาในประชากรภาครัฐ ภาคเอกชนทั่วประเทศ เพื่อให้เข้าใจในความหมายที่ตรงกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กองการเจ้าหน้าที่, ข้อมูลกรอบอัตรากำลังข้าราชการระดับกลาง
<https://accounts.mail.go.th/#5> (สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2561).
- กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, คู่มือการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง
การปฏิบัติราชการของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 (สำหรับ
หน่วยงานส่วนกลาง), 2560.
- กระทรวงสาธารณสุข, กรมอนามัย, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 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.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, ความสูญเสีย 8 ประการ (8 Wastes DOWNTIME), นำข้อมูลขึ้นเมื่อ
วันที่ 7 ธันวาคม 2560. [http://ioklogistics.blogspot.com/2017/12/8-wastes-downtime-](http://ioklogistics.blogspot.com/2017/12/8-wastes-downtime-8.html)
[8.html](http://ioklogistics.blogspot.com/2017/12/8-wastes-downtime-8.html) (สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2561).
- จีระประภา โมจิตะ, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, 2554.
- เจลิยง อันทรบุตร, “ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มี
ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.
- นครชาติ เผื่อนภูมิ, การบริหารงานตามหลักสูตรผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข
จังหวัดราชบุรี. นนทบุรี : วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก
สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2555.
- นุกูล อุบลบาน, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).” วารสารรามคำแหง
ปีที่ 27 ฉบับที่ 1, 2550.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท ทริปเพิล 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) (สืบค้น
เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561).

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

ปาณิสรา ศรีดิโรมนต์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559.

พลุ เดชะรินทร์. “รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง.” โครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” 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).

สุกัญญา ศรีสวัสดิ์. “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายอัครภูมิ.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

สุวัฒน์ อัจฉรียนนท์. “ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริการไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงสำหรับบัณฑิตวิทยาลัย 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 Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row Publishers, 1978.