

บทความวิจัย (Research Article)

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

Relationship between Components of Strategic Planning and Being a High Performance Organization of Nonthaburi Provincial Public Health Office.

นันทวัน นารัตน์ พว.,วท.ม. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โดยศึกษาองค์ประกอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี และเสนอรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โรงพยาบาลในจังหวัดนนทบุรี (ยกเว้นโรงพยาบาลพระนั่งเกล้า) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 348 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาความตรงของเนื้อหาและการทดสอบความเชื่อมั่น ใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยใช้แบบหัวข้อการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเสนอรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลการวิจัย พบว่า จากการศึกษาค่าองค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด 3 หมวด ซึ่งหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดกับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง รองลงมาคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการนำองค์กร มี ค่า $r = 0.658$, 0.563 และ 0.641 ($P \text{ value} < 0.05$) ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ควรมีการดำเนินการเพิ่มเติมโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผน ควรมีการนำข้อมูลปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชนมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรให้ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามปัจจัยแวดล้อมและสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายต่างๆในกระบวนการจัดทำแผน 2) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ควรเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และ 3) ขั้นตอน

การกำกับติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ ควรเป็นการติดตามงานที่ผู้ติดตาม ต้องแสดงบทบาท เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา แนะนำเข้าใจบริบทพื้นที่ มีศักยภาพในการติดตามงานแผนยุทธศาสตร์รับฟังความคิดเห็น และสามารถให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานได้ทุกระดับ

คำสำคัญ : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ความเป็นมาความสำคัญของปัญหา

การพัฒนางานองค์กรให้มีสมรรถนะการทำงานสูงสุด (High Performance Organization: HPO) เป็นสิ่งที่ท้าทาย การที่จะพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะการทำงานสูงสุด ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร ทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงานและการให้รางวัล แก่บุคลากร โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบราชการที่ว่า พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารจัดการระบบบริการสาธารณสุขทุกระดับ กระบวนการสำคัญในการเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้งจากกระทรวงสาธารณสุข ในระดับจังหวัด อำเภอ และพื้นที่ คือการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการระบบสุขภาพ จึงมีความจำเป็นต้ององค์กร ทั้งเชิงการบริหารจัดการภาครัฐ และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ประกาศนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงสาธารณสุข ปี 2566 - 2568 ว่า ให้มีการพัฒนาระบบสาธารณสุขให้เข้มแข็ง มีความมั่นคงทางสุขภาพ โดยครอบคลุมทั้งมิติสุขภาพ มิติสังคม มิติเศรษฐกิจ ประเด็นหลักในการมุ่งเน้น คือ มุ่งเน้นการพัฒนางานองค์กรสมรรถนะสูง และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น (โอภาส การย์กวินพงศ์ : นโยบายและทิศทางการดำเนินงานกระทรวงสาธารณสุข, 3 ตุลาคม 2565) ดังนั้น องค์กรสมรรถนะสูง จึงเป็นหนทางที่จะทำให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบ และการจัดการ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และความผูกพันอย่างเหนียวแน่น มั่นคง สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้าง และรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2546) ปี 2566 ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) และกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการสาธารณสุข ซึ่งเป็นแผนระยะสั้น ในปี 2566 โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่รูปแบบ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ และแผนปฏิบัติการสาธารณสุข เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ฯ มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งการพัฒนารูปแบบดังกล่าว ดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา 1 ปี จึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and development) พัฒนาเพื่อหารูปแบบการพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์หาองค์ประกอบ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ จากการทำแผนยุทธศาสตร์ และเสนอรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง ให้พร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี
4. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

รายละเอียดขั้นตอนการ ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับองค์กรสมรรถนะสูง ของสสจ.นนทบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	วิธีการ/เครื่องมือ หาคำตอบ	การประมวลผล/ สถิติ	ผลที่คาดว่าจะได้ จากการวิจัย
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สสจ.นนทบุรี	1. องค์ประกอบ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง	การวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา	Descriptive statistic	ทราบองค์ประกอบ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ สสจ.นนทบุรี
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของ สสจ.นนทบุรี	2. องค์กรสมรรถนะสูง ของ สสจ.นนทบุรี เป็นอย่างไร	การวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา	Descriptive statistic	ทราบองค์ประกอบ การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ของ สสจ.นนทบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์กับองค์กร สมรรถนะสูง สสจ.นนทบุรี	3. ความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์กับ องค์กรสมรรถนะสูง สสจ.นนทบุรี เป็นอย่างไร	แบบสอบถามความ คิดเห็นบุคลากรต่อ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ และ องค์กรสมรรถนะ สูง	ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์ สัน Pearson product moment correlation coefficient	ทราบความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์กับองค์กร สมรรถนะสูง สสจ. นนทบุรี
4. เพื่อเสนอรูปแบบ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสสจ.นนทบุรี	4. แนวทางพัฒนา รูปแบบการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัด นนทบุรี เป็นอย่างไร	แนวคำถาม สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)	Descriptive statistic	ทราบรูปแบบการ จัดทำแผน ยุทธศาสตร์มุ่งสู่การ เป็นองค์กรสมรรถนะ สูง ของสสจ.นนทบุรี

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น (Independent Variable)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ
การนำองค์กร 1. ความชัดเจนในการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ 2. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุความคาดหวังในระยะเวลาเหมาะสม 3. กระบวนการทำงานเข้าใจง่าย 4. บรรยากาศการทำงานเป็นมิตร 5. การเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว 6. การคาดการณ์ล่วงหน้า 7. การมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
การวางแผนยุทธศาสตร์ 1. ความรับผิดชอบต่อสังคม 2. การบริหารจัดการ 3. การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ 4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 5. มีความคิดสร้างสรรค์ 6. การตั้งเป้าหมาย เชื่อมโยงเป้าหมาย 7. มีแนวทางการปฏิบัติงาน 8. การมีค่านิยมร่วมกัน 9. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน 10. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 11. การตอบสนองนโยบายภาครัฐ 12. ความเหมาะสมของการวางแผนต่อภารกิจขององค์กร 13. การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ 14. การบูรณาการงาน
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1. สำรวจความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงบริการ 2. คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นการบริหารองค์กร 4. ให้ความสำคัญต่อข้อมูลผลกระทบจากการบริหารงาน 5. ให้ความสำคัญต่อการจัดการที่ดี

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรสมรรถนะสูง
การให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล 1. โอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และโอกาสการนำไปปฏิบัติ 2. สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร 3. แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน 4. บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า 5. บุคลากรพึงพอใจ
การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 1. จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง 2. เข้าถึงระบบสารสนเทศ 3. ระบบรวบรวมข้อมูล การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพ 4. อบรมให้ความรู้ที่มีประโยชน์
การจัดกระบวนการ 1. เชื่อมโยงกระบวนการสร้างงานกับตัวชี้วัดความสำเร็จองค์กร 2. เพิ่มผลผลิต และการจัดการเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพ 3. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดขั้นตอนการทำงาน 4. ตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงได้มีประสิทธิภาพ 5. ปรับปรุงกระบวนการงานหลักสม่ำเสมอ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประเภทการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Mixed method research) โดยพัฒนาจากงานประจำเพื่อยกระดับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในอยู่ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โรงพยาบาลในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 7 แห่ง (ยกเว้นโรงพยาบาลพระนั่งเกล้า) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 6 แห่ง และ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่ง จำนวน 76 แห่ง ซึ่งมีข้าราชการในสังกัดทั้งหมดจำนวน 1,902 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2565) โดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากร โดยกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 320 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) พร้อมทั้งจดบันทึกและเก็บข้อมูลจากการสนทนา มีผู้เข้าร่วมสนทนา 20 คน ใช้วิธีคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาแบบเจาะจง จากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ปีงบประมาณ 2566 ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบงานแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 10 คน ผู้รับผิดชอบงานแผนยุทธศาสตร์ระดับอำเภอ 5 คน และ ระดับตำบล 5 คน

เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรต้องประกอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ สสจ.นนทบุรี โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีมาตราวัด 5 ระดับ (Rating scale)
2. แนวคำถามสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อเสนอแนวทางพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสสจ.นนทบุรี

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ความตรง (validity) ของแบบสอบถาม ในการทดสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อหลีกเลี่ยงความคิดเห็นที่แบ่งเป็น 2 ขั้ว แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (item-objective congruence index - IOC) โดยข้อคำถามทุกข้อมีค่าความตรงของเนื้อหามากกว่า 0.5 และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่มีข้อคำถามแบบปลายปิดประเมินค่า 5 ระดับ ข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ และนำไปทดลองใช้ก่อนการสำรวจจริง (try out) เพื่อหาความเที่ยงอีกครั้งหนึ่ง

ความเที่ยง (reliability) การตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปทดลองเก็บข้อมูลกับบุคลากรปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอ่างทอง จำนวน 30 คน โดยผลการตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหาโดยใช้สัมประสิทธิ์ α ของ Cronbach พบว่า ข้อคำถามทุกข้อคำถามมีค่าสัมประสิทธิ์ α ของ Cronbach มากกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามตามแบบสอบถามดังกล่าวมีความคงที่ของผลที่ได้จากการวัดด้วยแบบสอบถามชุดเดียวกัน ในเวลาที่ต่างกัน

การพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยได้รับการรับรองการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย เลขที่ 05/2566รับรองลงวันที่ 30 มกราคม 2566 ถึงวันที่ 29 มกราคม 2567

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ในบุคลากรกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณในแต่ละหน่วยงานโดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ในช่วงระหว่างวันที่ 16-30 กรกฎาคม 2566 และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group) วันที่ 20 กรกฎาคม 2566 ณ ห้องประชุมสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โดยผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ใช้แบบหัวข้อการสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ใช้เวลาการสนทนาไม่เกิน 3 ชั่วโมง

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสามารถตอบคำถามการวิจัย ทั้ง 3 ข้อ จากข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงบรรยาย หรือสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (sample profile) ของทั้งตัวแปรต้น คือองค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และตัวแปรตาม คือองค์การสมรรถนะสูง โดยคำถามจะใช้มาตราวัดอันตรภาค (Interval Scale) ซึ่งมีค่าตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด (5 คะแนน) มาก (4 คะแนน) ปานกลาง (3 คะแนน) น้อย (2 คะแนน) และน้อยที่สุด (1 คะแนน) และใช้สถิติบรรยายในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ถ้ามีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ข้อมูล องค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ สสจ.นนทบุรี โดยใช้สถิติบรรยาย เพื่อบรรยายคุณลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Average) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ถ้ามีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ สสจ.นนทบุรี โดยดูจากความถี่ของคำสำคัญที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุในคำตอบแล้วนำเนื่อหาดังกล่าวที่มีความถี่มาวิเคราะห์แล้วสรุปนำเสนอให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นโดยจัดทำเป็นหมวดหมู่

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี
พบว่าองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการให้ความสำคัญต่อการจัดการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.72 (SD 0.99) รองลงมาคือ องค์ประกอบการเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นการบริหารองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.58 (SD 0.58) และองค์ประกอบการคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสำรวจความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงบริการ ค่าเฉลี่ย 3.25 (SD 0.54) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนหมวดการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมที่ระดับรอง คือ 3.38 (SD 0.84) ระดับความคิดเห็นรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความชัดเจนในการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติและหมวดการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นหมวดที่มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คือ 3.37 (SD 1.00) มีระดับความคิดเห็นรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของหมวดนี้ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม 3.52 (SD 0.01) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ผลการตอบแบบสอบถามบุคลากรต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า หมวดที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุดคือหมวดการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.34 (SD 0.54) มีระดับความคิดเห็นรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าองค์ประกอบการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงได้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ องค์ประกอบการเชื่อมโยงกระบวนการสร้างงานกับตัวชี้วัดความสำเร็จองค์กร และองค์ประกอบการปรับปรุงกระบวนการหลักสม่ำเสมอ พบค่าเฉลี่ย 3.38 (SD 0.89), 3.37 (SD 0.76) และ 3.36 (SD 0.59) ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.25 (SD 0.47) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน

ส่วน หมวดการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดที่มีค่าเฉลี่ยรวมรองลงมา 3.32 (SD 0.47) ที่ระดับปานกลาง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเข้าถึงระบบสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.35 (SD 0.95) ที่ระดับปานกลาง และหมวดการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นหมวดที่มี

ค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด 3.29 (SD 0.53) โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของหมวดนี้ คือโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.35 (SD 0.66) ที่ระดับปานกลาง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี พบว่า องค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงมากที่สุดในทั้ง 3 หมวดของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มี $r = 0.658$ ($P \text{ value} < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์ และหมวดการนำองค์กร โดยมี $r = 0.653$ และ 0.641 ($P \text{ value} < 0.05$) ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วน หมวดขององค์กรสมรรถนะสูง ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือหมวดการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล $r = 0.653$ ($P \text{ value} < 0.05$) โดยมีความสัมพันธ์ระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมาคือ หมวดการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวดการจัดกระบวนการ $r = 0.647$ และ 0.612 ($P \text{ value} < 0.05$) ตามลำดับ โดยทั้ง 2 หมวด มีความสัมพันธ์ระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ข้อเสนอเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และแบบสอบถามปลายเปิด ความคิดเห็นบุคลากรต่อองค์ประกอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์และองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี คือความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิเคราะห์ พบว่า การดำเนินงานยุทธศาสตร์ และการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนควรมีองค์ประกอบ คือ

1) ขั้นตอนการจัดทำแผน จะต้องมีการนำปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมาร่วมวิเคราะห์ด้วย นอกเหนือจากเป้าหมายกระทรวงสาธารณสุข เช่น การระบาดของโรคต่างๆ การขยายของพื้นที่เขตเมือง ชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน นโยบายของหน่วยงานต่างๆที่มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชน และบทบาทของภาคีเครือข่ายต่างๆในการดูแลสุขภาพประชาชน โดยสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายต่างๆในกระบวนการจัดทำแผน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายต่างๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร โดยแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามปัจจัยแวดล้อม

2) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องเริ่มจากการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างระบบการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจกลยุทธ์ไปในทิศทาง

เดียวกัน จึงจะสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง รับฟังความคิดเห็นของเครือข่าย ทีมบุคลากรทุกระดับผ่านกระบวนการสื่อสาร ที่กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานได้

3) ขั้นตอนการกำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ ควรเป็นการติดตามงานที่ผู้ติดตามต้องแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาแนะนำ และตอบคำถามเวลาที่เกิดปัญหาในหน่วยงานหรือพื้นที่ได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในการติดตามจึงต้องมีความเข้าใจบริบทพื้นที่ มีศักยภาพในการติดตามงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้วย มีทักษะการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถให้ความร่วมมือกับหน่วยงานได้ทุกระดับ อีกทั้ง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ควรมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนในการกำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ สร้างทีมพี่เลี้ยงให้กับโรงพยาบาลในสังกัด เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้และตอบคำถามข้อสงสัย ปัญหาต่างๆให้กับหน่วยงานในสังกัดทุกแห่ง รวมถึงมีการกำกับติดตามงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยและผลการศึกษาตลอดจนแนวคิดหลักในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง โดยพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่าหมวดที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คือ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับแนวคิดของ Linder and Brooks (2004) ที่ระบุว่า การที่หน่วยงานราชการเป็นองค์กรที่มีสมรรถสูงได้ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ซึ่ง คุณลักษณะหนึ่งคือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และ การรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ ในฐานะผู้เสียภาษี และ ผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนั้น องค์กรสมรรถสูงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Waal Andre, De (2007) ที่กล่าวว่าการศึกษาและคงไว้ซึ่งลูกค้าและบุคลากร (Long-Term Orientation) องค์กรสมรรถสูงจะให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าเพื่อความสำเร็จระยะยาวขององค์กร และความอยู่รอดขององค์กร

ซึ่งองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือการให้ความสำคัญต่อการจัดการที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558: 149) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กร จึงจะเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่องค์กรที่มีสมรรถสูง องค์กรต้องสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการ (อรุณกมล ศุขอนอก และประสพชัย พสุนนท์, 2562) เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดจนแสวงหากระบวนการพัฒนาหรือสร้างระบบการบริหารจัดการและสร้าง

ภูมิคุ้มกัน เพิ่มสมรรถนะองค์กร เพื่อเผชิญกับความท้าทาย นำพาองค์กรก้าวสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในที่สุด (พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์, 2555)

2. ลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีความเห็นว่าลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ทั้ง 3 หมวดมีความสำคัญเท่ากัน ได้แก่ หมวดการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล หมวดการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวดการจัดการกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ HPO SCORES Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ Carew & et al. (2006) โดยกล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) การสื่อสารข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจให้กับบุคลากร (Shared Information and Open Communication) 2) การกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ ผลลัพธ์ (Compelling Vision) 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กร โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Ongoing learning) 4) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Relentless Focus on Customer result) 5) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และ แนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร (Energizing systems and Structure)

โดยพบว่า หมวดการจัดการกระบวนการเป็นหมวดของคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ที่บุคลากรในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีความเห็นว่า มีความสำคัญที่สุด โดยมีองค์ประกอบการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงได้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ องค์ประกอบความเชื่อมโยงกระบวนการสร้างงานกับตัวชี้วัดความสำเร็จองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง นำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม กับกาลเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม และองค์ประกอบการปรับปรุงกระบวนการหลักอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์ประกอบระดับรองลงมา ที่บุคลากรมีความเห็นว่ามีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Waal Andre, de (2005) ที่เสนอลักษณะตัวแบบขององค์กรสมรรถนะสูง ว่าโครงสร้างองค์กร จะต้องประกอบไปด้วย การออกแบบ (Design) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการกระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) จึงจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ เนื่องจากมีเป้าหมาย วิธีการทำงานที่มีการปรับปรุงสม่ำเสมอ และเทคโนโลยีที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาช่องทางการสื่อสารพัฒนาคน ทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงสารสนเทศต่างๆขององค์กรได้ง่าย สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องนี้ ที่องค์ประกอบการเข้าถึงสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดในหมวดการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

บุคลากรสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ยังมีความเห็นว่าองค์ประกอบของโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และโอกาสการนำไปปฏิบัติ ของหมวดการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบที่บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า และองค์ประกอบ การสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ซึ่ง เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ (2558: 19) กล่าวว่าผู้บริหารสามารถ

สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น เพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร โดยจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน และเปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ ทักษะไปสู่การพัฒนาด้วยการลงมือทำอย่างสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละองค์กรจะมีการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กับองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี พบว่าหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดจากทั้ง 3 หมวด แสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ซึ่ง Carew & et al. (2006) กล่าวว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเอง เข้าใจความต้องการของลูกค้าและมุ่งตอบสนองต่อความต้องการนั้น Linder and Brooks (2004) ก็ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ต้องมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) คือการที่องค์กรได้แสดงภารกิจของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวัง และ การรับรู้ของลูกค้า โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ ประชาชนคือลูกค้าคนสำคัญ ในฐานะผู้เสียภาษี และ ผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือองค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

องค์ประกอบของหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ระดับสูง กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อข้อมูลผลกระทบจากการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นต่อการบริหารองค์กร การคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการให้ความสำคัญต่อการจัดการที่ดี โดย Waal Andre, de (2005) ได้กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร รวมถึงการสื่อสารระหว่างบุคลากร (Stimulate interactive internal communication an open dialog) ที่เปิดเผยเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มีความสำคัญกับการติดต่อที่ไม่เป็นทางการจนเป็นองค์กรแนวราบ (Flat Organization) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานสำคัญ (Involve members of the organization in important business processes) เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี (Andre, de, 2005) และป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ความเสี่ยง ซึ่งเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (ธงชัย สมบูรณ์, 2551)

องค์ประกอบที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีค่าความสัมพันธ์ที่ระดับสูง กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ซึ่งพบว่าหมวดการนำองค์กร มีองค์ประกอบความชัดเจนในการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ มีระดับความสัมพันธ์สูงที่สุด และหมวดการวางแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติ มีระดับความสัมพันธ์สูงที่สุดเช่นกัน ซึ่ง Wheelen & Hunger (2005) ได้กล่าวว่าการนำยุทธศาสตร์

ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ด้วยการจัดทำโครงการ กิจกรรม และวิธีการดำเนินงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หน้าที่ของบุคลากรในระดับกลางและระดับปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่สื่อสารยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน มองเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร และ David, 2009 and Hunger & Wheelen, 2006 ได้กล่าวว่าการกำหนดเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ว่าต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน ตั้งแต่ การกำหนดผลลัพธ์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการสื่อสารให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบทุกคน

4. ข้อเสนอแนะทางพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สู่การสร้างองค์กรสมรรถนะสูง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เห็นว่า ควรมีการดำเนินการเพิ่มเติมโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) ขั้นตอนการกำกับติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1) ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรจะต้องมีการนำปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมาร่วมวิเคราะห์ร่วมด้วย เช่น การระบาดของโรคต่างๆ การขยายของพื้นที่เขตเมือง ชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน นโยบายของหน่วยงานต่างๆที่มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชน และบทบาทของภาคีเครือข่ายต่างๆในการดูแลสุขภาพประชาชน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความต้องการ และความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายต่างๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร โดยแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามปัจจัยแวดล้อม ดังที่ Dessler (2005: 13) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยผ่านวิเคราะห์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ สำหรับเผชิญกับสภาพแวดล้อมองค์กร และเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ความอยู่รอด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ท้าทายและกดดันกับองค์กร ซึ่ง Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007: 4) ก็ระบุว่า แผนยุทธศาสตร์ต้องมีลักษณะการบูรณาการวิธีการปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมองค์กรที่เกิดขึ้น จึงกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ดังที่ Katsioloudes (2006: 13) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นวิถีทางในการปฏิบัติสู่เป้าหมายเป็นการจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายองค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจัดบริการได้อย่างมีคุณภาพ ปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีกระบวนการ การทำงาน เทคโนโลยีและลักษณะคนที่สอดคล้องกัน

4.2) ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องเริ่มจากการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างระบบการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน จึงจะสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม

ของบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง รับฟังความคิดเห็นของเครือข่าย ทีมบุคลากรทุกระดับ ผ่านกระบวนการสื่อสารที่กระชับ เข้าใจง่าย เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วลัยพร สุขปลั่ง และคณะ (2559) ที่พบว่าองค์กรสมรรถนะสูงจะต้องมีการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีการจัดระบบบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการฝึกอบรม องค์กรควรเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์กรมีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อนำไปสู่การทำงานที่ได้ และผลงานวิจัยของ สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน (2558) ก็ยังพบว่า ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กร ควรมุ่งเน้นการขัดเกลาระบบการทางความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดพฤติกรรมความเชื่อและมีวัฒนธรรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร และการสนับสนุนการทำงาน อีกทั้งการจัดองค์กรต้องมีรูปแบบที่เรียบง่ายและสามารถประสานงาน สื่อสารระหว่างกันได้ตลอดเวลา (Buytendijk, 2006) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และ แนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในงานสำคัญ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การอภิปรายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจทางการบริหารภายในองค์กร อันจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไปได้ (Waal Andre, de, 2005)

4.3) ขั้นตอนการกำกับติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

การกำกับติดตามการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น บุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีความคิดเห็นว่า ควรเป็นการติดตามงานที่ผู้ติดตาม และประเมินผลต้องแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบคำถามเวลาที่เกิดปัญหาในหน่วยงานหรือพื้นที่ได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในการติดตามจึงต้องมีความเข้าใจบริบทพื้นที่ มีศักยภาพในการติดตามงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้วย มีทักษะการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถให้ความร่วมมือกับหน่วยงานได้ทุกระดับ อีกทั้งสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ควรมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนในการกำกับติดตามแผนยุทธศาสตร์ สร้างทีมพี่เลี้ยงให้กับโรงพยาบาลในสังกัด เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้และตอบคำถามข้อสงสัย ปัญหาต่างๆให้กับหน่วยงานในสังกัดทุกแห่ง รวมถึงมีการกำกับติดตามงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ซึ่ง Jupp & Younger (2004) ก็ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรเป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีการเสนอคุณค่า ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับฟังความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ความรู้ วิธีการทำงานร่วมกัน แล้วนำความรู้มาพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (เยาเวศ ตรีภูวเรศ, 2558) โดยมีทีมบริหารจัดการและกลุ่มคนที่มีความหลากหลายอยู่ร่วมกัน (Diverse management team and group of employees) ผ่านระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้สหวิทยาการ ด้วยความเชื่อว่า บุคลากรในองค์กรมีความแตกต่างกันในความสามารถ ประสบการณ์ ภูมิหลัง บุคลิกภาพและทักษะ การกระตุ้นและให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยมีผู้บริการเป็น ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวก (Coach and facilitate) ให้กับบุคลากรในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Waal Andre, de, 2005) และมีการออกแบบองค์กร โครงสร้างการจัดการ รวมถึงกระบวนการที่มี

ความชัดเจน และยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและสิ่งแวดล้อม มีการเชื่อมต่อ ทำงานในรูปแบบเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Miller, 2009) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จึงสามารถเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

ข้อเสนอในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผลการวิจัยในประเด็นการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปออกแบบการสื่อสารกับบุคลากร และเครือข่ายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงานด้านต่างๆขององค์กร เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพตรงกับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องการทราบ สร้างให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการพัฒนางานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร Personal branding

2. ผลการวิจัย ในประเด็นการมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปใช้ในการออกแบบแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ให้มีความรู้ ทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer need analysis), กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม (Participation) , การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) , การพัฒนากระบวนการงาน (Continuous Quality Improvement) , การจัดการความรู้ (Knowledge management) , การคิดเชื่อมโยง (Rational Thinking), การบูรณาการงาน (Integration) , การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) และ การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำตัวแปรในงานวิจัยฉบับนี้ไปศึกษาจำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล คือโรงพยาบาล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และกลุ่มที่ปฏิบัติงานในในหน่วยบริหาร คือ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ เพื่อเปรียบเทียบตัวแปร ว่าลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือไม่ จะทำให้สามารถออกแบบกระบวนการจัดทำแผนและการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงได้ตรงกับลักษณะงานของแต่ละประเภทองค์กร

2. ควรมีการศึกษาตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และศึกษาตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ขององค์กรสมรรถนะสูงของหน่วยงานด้านสุขภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการออกแบบการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนขององค์กรสุขภาพต่อไป

3. องค์ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี คือหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของแต่ละองค์กรที่มีลักษณะงานด้านสุขภาพที่แตกต่างกัน ว่าความต้องการของความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอะไรบ้าง ที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จะทำให้กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจน ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้น

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2551). *องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ : ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- นิสตาธิก เวชยานนท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.
- พิไลวรรณ จารุวรรณวงศ์. (2555). *การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization) : กรณีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. นครปฐม. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วลัยพร สุขปลั่ง และคณะ. (2559). *การพัฒนาบุคลากรมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง*. การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 4 คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี “ท้าทายธุรกิจท้องถิ่นไทย ด้วยนวัตกรรมด้านการจัดการ” (215-229). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2548). *รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี. (2565). *รายงานผู้ป่วยนอกในระบบ Health Data Center : HDC ในปีงบประมาณ 2565 (1 มกราคม ถึง 30 กันยายน 2565)*. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). *การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร*. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ. 6(2), หน้า 145-150.
- สุวิมล ติรภานันท์. (2543). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- อรุณกมล สุขเอนก. (2562). *กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง*. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โอภาส การ์ยักวินพงศ์. (2566). *นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน กระทรวงสาธารณสุข นโยบายมุ่งเน้น ปี 2566 . กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. แหล่งที่มา <https://spd.moph.go.th/policy-and-direction-dr-opas/>
- Alan, B. (2006). *Integrating quantitative and qualitative research : how is it done? Qualitative Research.*, 6(1) 97-113.
- Andre De Waal. (2005). *What Makes a High Performance Organization : Five ... Education Innovation*. (Bangkok: Amarin Printing and Publishing, 2005), 53-54.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Buytendijk, F. (2006). *Five keys to building high performance organization*. Retrieved May 22, 2017, from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization/>
- Carew, Don, et al. (2006). *Is Your Organization High-Performance Organization*. (Online). Available from <http://www.pearsonhighered.com/samplechapter/013144909.pdf>.
- David, F.R. (2009). *Strategic management: Concept and cases (12 th ed.)*. Upper Saddle River, NJ:Pearson Education.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management (10 th. Ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Hitt, M. A, Ireland, R. D and Hoskisson, R. E. (2007). *Management of strategy : Concepts and Cases*. China : Thomson South-Western.
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). *A value model for the public sector*. Outlook, 6(3), pp. 42-51.
- Katsioloudes, Marios I. (2006). *Strategic Management: Global Culture Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*. Burlington, MA : Elsevier.
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2004). *Transforming the public sector*. Outlook Journal. 60 (10), 68-76.
- Miller, L.M. (2009). *The high-performance organization an assessment of virtues and Values prepared for the European*. (Online).
- Wheelen, L. T., and Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy (9th ed.)*. USA : Pearson Education.
- Wheelen, L. T., and Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. (9th ed.).

