

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING HIGH PERFORMANCE  
ORGANIZATION OF NURSING COLLEGES

Miss Sudarat Chaiprasit



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2015  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

โดย	นางสาวสุदारัตน์ ไชยประสิทธิ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุลโสภาส
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษภูบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุลโสภาส)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(พลเรือตรีหญิง ดร. สุภัทรา เอื้อวงศ์)

สุदारัตน์ ไชยประสิทธิ์ : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF NURSING COLLEGES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.ธีรภัทร กุโลภาส, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 191 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2. ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) 0.60 – 1.00 วิเคราะห์ความเที่ยง (reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (a-Coefficient) มีค่า 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub>

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( 3.60 SD 0.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ( 3.77 SD 0.85) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( 3.47 SD 0.90) สภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( 4.75 SD 0.46) พิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( 4.69 - 4.79) จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คุณภาพบุคลากร และการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีโอกาส จากสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี มีภาวะคุกคามจาก การเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง	ลายมือชื่อนิสิต .....
	การศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....
ปีการศึกษา	2558	

# # 5284261927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: STRATEGIES / HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

SUDARAT CHAIPRASIT: MANAGEMENT STRATEGIES FOR ENHANCING HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF NURSING COLLEGES. ADVISOR: DHIRAPAT KULOPHAS, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 191 pp.

This research aims were to 1. study the current and desired situation of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges 2. explore strengths, weaknesses, opportunities and threats of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges 3. develop management strategies for enhancing high performance organization of nursing colleges. Utilizing mixed method research methodology. The sample consisted of 285 administrators and faculties from 29 college of nursing, Ministry of Public Health. The research instruments were the current and desired situation of the management for enhancing high performance organization of nursing college questionnaires. The content validity was tested by five experts which the Index of consistency: IOC was 0.60 - 1.00. The reliability testing using Cronbach's alpha coefficient which the reliability was 0.97. Data were analyzed using descriptive statistics, standard deviation and PNI<sub>(modified)</sub> techniques.

The results founded that the overall current situation of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges was at high level ( 3.60 SD 0.89). The highest mean scores component at high level was quality management ( 3.77 SD 0.85). The lowest mean scores component at medium level was continuous improvement ( 3.47 SD 0.90). The overall desired situation of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges was at the highest level ( 4.75 SD 0.46). Considering each components, overall desired situation was at the highest level ( 4.69 - 4.79) Strengths of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges were quality management, long-term oriented , workforce quality , and openness and action oriented. Weakness was continuous improvement with the opportunity of economic, social and technological condition. Threats was politics and government policies. The management for enhancing high performance organization of nursing colleges consisted of five grand strategies including 1) enhance administrative performance for High Performance in the digital age, 2) develop systems and mechanisms to maintain capital intelligence and value added to stakeholders, 3) promote intelligence capital management with workplace spiritual, 4) enhance to be a performance and innovation development-driven organization, and 5) develop a system to improve organization quality control focusing on continuing effective and efficient organization.

Department: Educational Policy Management and Leadership      Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational Administration

Co-Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.พญทธี ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนวคิด และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลเรือตรีหญิง ดร.สุภัทรา เอื้อวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ แนวคิด ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูล ในกระบวนการวิจัย ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในแต่ละขั้นตอน และทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์วาสนา มั่งคั่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

และขอบพระคุณ พี่ น้องและญาติ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด ที่ทำให้ผู้วิจัยบรรลุเป้าหมายในการศึกษา และขอโน้มรำลึกถึงพระคุณมารดา บิดา ผู้ให้กำเนิดและโอกาสที่มีคุณค่าแก่ผู้วิจัยที่ประสบความสำเร็จตลอดมา

ประโยชน์ใดที่เกิดจากงานวิจัยนี้ ขออุทิศแด่ มารดา บิดาผู้ล่วงลับ พี่ น้องและญาติ ทุกคน ครูบาอาจารย์ทุกท่าน ผู้มีอุปการคุณ ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนรวมถึงผู้ร่วมวิชาชีพทุกคน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO).....	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดทำกลยุทธ์.....	41
2.3 การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.....	54
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4.1 ข้อมูลทั่วไป.....	85

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล.....	86
4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล .....	99
4. 4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย พยาบาล .....	106
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	137
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	137
5.2 อภิปรายผล .....	144
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	153
รายการอ้างอิง .....	155
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	163
ภาคผนวก ข แบบสอบถามประเมินความตรงเชิงเนื้อหา .....	167
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	176
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	191



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สังกะหรหองค้ปรระกอบ/คุณลักษณะองค้กรสมรรถนะสูง.....	39
ตารางที่ 2 จํานวนประชากรและขนาดตัวอย่างแต่ละวิทยาลัย.....	79
ตารางที่ 3 จํานวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาการทำงานในวิทยาลัยพยาบาล.....	85
ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายด้าน และโดยรวม.....	86
ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายข้อ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ .....	87
ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายข้อ ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ .....	89
ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายข้อ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว.....	91
ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายข้อ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	93
ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจําเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค้กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จําแนกรายข้อ ด้านคุณภาพบุคลากร.....	95

ตารางที่ 10	สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อ เสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกรายด้าน และโดยรวม .....	97
ตารางที่ 11	จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวม จากสภาพแวดล้อมภายใน.....	99
ตารางที่ 12	จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล จำแนกรายข้อ .....	100
ตารางที่ 13	โอกาส(O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงของวิทยาลัยพยาบาล รายด้าน และโดยรวมของ สภาพแวดล้อมภายนอก.....	104
ตารางที่ 14	โอกาส(O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะ สูงของวิทยาลัยพยาบาล รายด้าน และโดยรวม จาก สภาพแวดล้อมภายนอก.....	105
ตารางที่ 15	วิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวม.....	106
ตารางที่ 16	วิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล จำแนกรายด้าน .....	110
ตารางที่ 17	ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1 .....	114
ตารางที่ 18	ผลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1) ประเด็นกลยุทธ์ หลัก.....	119
ตารางที่ 19	ผลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ ใน ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1).....	120

## สารบัญแผนภาพ

### หน้า

แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
แผนภาพที่ 2 TOWS Matrix .....	52
แผนภาพที่ 3 แสดงแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	76



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคที่มีการแข่งขันสูง สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นแรงผลักดันให้ทุกองค์กรปรับตัว หาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้อยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ครอบคลุมการบริหารต้องมีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารและพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวเร็ว ตอบสนองทันการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต่างมองหาวิธีการเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรสามารถคงอยู่ในการแข่งขัน แนวทางหนึ่งคือ การพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นระยะเวลาาน อย่างน้อย 5-10 ปี (Waal, 2010) ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ในฐานะเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ให้องค์กร การออกแบบองค์กร เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003) บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะประสานพลัง (synergy) พร้อมเปลี่ยนแปลง มีความพึงพอใจ และมีคุณภาพในชีวิตการทำงาน (Holbeche, 2005) มีการปรับเปลี่ยนองค์กรไปจากเดิมมาเป็น องค์กรที่มีความไว้วางใจ มุ่งสร้างความรู้ ตัดสินใจโดยทีมงาน ให้รางวัลเป็นทีม โครงสร้างแบบแนวราบที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง เปิดเผยข้อมูล (Miller, 2002) จัดความอ่อนแอขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง (Robust) ด้วยหลัก 4 ประการ (Four Pillars) ได้แก่ การตื่นรู้ (alert) ความคล่องตัว (agile) การปรับตัว (adaptive) การประสานสอดคล้องของทุกกระบวนการ (aligned) (Light, 2005) มีการบริหารจัดการผลงาน รักษาคนเก่งไว้ (Buythendijk, 2006) มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ ชัดเจน สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม ด้วยกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ตามความเหมาะสม (พสุ เดชะรินทร์, 2550) เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพสูง

ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างมุ่งหวังจะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือ องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เนื่องจาก องค์กรสมรรถนะสูง เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว รวมถึงระบบราชการไทย ที่มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้

หน่วยราชการ ปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 (สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552: 28) กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา คือ 1) จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) 2) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) คุ่มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายและซับซ้อน 3) เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนองและไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่างๆ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ 4) ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ (สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ต่อเนื่องมาถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556-2561 (สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 1) พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ 3) เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม 4) สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ซึ่งแนวทางดำเนินการพัฒนาองค์กรไปสู่ความมีสมรรถนะสูงของประเทศไทย ส่วนใหญ่ใช้หลักการ MBNQA ผสมผสานเข้ากับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และใช้บัตรคะแนนสมดุล (Balance Score Card) เป็นเครื่องมือ ดังจะเห็นได้จากการนำมาจัดทำ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (TQA) เพื่อใช้ตัดสินให้รางวัลองค์กรด้านธุรกิจ และพัฒนาเป็นหลักเกณฑ์การปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ (PMQA) ร่วมกับการออกระเบียบการบริหารราชการแผ่นดินที่ดี และเริ่มมีการนำเกณฑ์คุณภาพความเป็นเลิศด้านการศึกษา (EdPEX.) มาใช้ ในระดับอุดมศึกษา

ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กรที่แตกต่างกัน และเป้าหมายที่ต้องการ ในองค์กรภาคธุรกิจมุ่งความสำเร็จด้านการเงินเป็นหลัก ด้วยแนวทางการสร้างความสามารถทางการแข่งขันเพื่อการช่วงชิงโอกาส เน้นนวัตกรรม ควบคู่กับคุณภาพ และราคาเหมาะสม ออกสู่ตลาดเร็ว ตรงตามที่ถูกค่าต้องการ ด้วยเงื่อนไขวงรอบเวลาของผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันลดลง จึงต้องมุ่งตอบสนองลูกค้าให้เหนือความคาดหมาย เพื่อการสร้างรายได้ ขณะเดียวกับการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ให้องค์กรตามเป้าหมายในทางธุรกิจ ที่มักอธิบายถึงความมั่นคงทางการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดต่อเนื่อง มีระบบการให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน และมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Epstein, 2004 cited in de Waal, 2007)

ขณะที่องค์กรที่ไม่แสวงกำไร และองค์กรภาครัฐ มุ่งสร้างคุณภาพ และคุณค่าให้เกิดกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) เป็นสำคัญ จากผลสำรวจความมีประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานภาครัฐพบว่า มีคะแนนเด่นในปัจจุบันด้านการมุ่งผลระยะยาว (Long-term commitment) จากผลการศึกษาขององค์กรทั่วโลก Waal (2010) ให้ข้อชี้แนะการพัฒนาองค์กรภาครัฐเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรดำเนินการด้านคุณภาพเป็นอันดับแรก

วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ที่มุ่งผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพในการบริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดผลผลิตที่ดีไปรับใช้ประชาชนและสังคม ที่ถูกกำกับโดย มาตรฐานเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) เกณฑ์คุณภาพการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา รวมถึงมาตรฐานวิชาชีพ ในการรับรองหลักสูตรและรับรองสถาบัน โดยสภาการพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก(สบช.) ที่เป็นต้นสังกัด และผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ต่างตระหนักถึงการบริหารให้วิทยาลัยพยาบาล เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ไปสู่นาคตที่มุ่งหวัง นำพาองค์กรให้คงอยู่อย่างมีศักดิ์ศรี สมสง่าอย่างภาคภูมิ พยายามปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการกระจายอำนาจการบริหาร จากส่วนกลางสู่การบริหารลักษณะเครือข่ายภูมิภาค กำหนดกลยุทธ์ในมิติการพัฒนาองค์กร พ.ศ.2554-2558 ประการหนึ่งคือ “ยกระดับ สบช.เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสากล (High Performance Organization) สืบเนื่องมาถึง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก 2559-2563 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มิติการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ

แต่จากผลการวิเคราะห์ห้องค์กรสถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยในสังกัด (สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) พบว่า โครงสร้างการบริหารเป็นแบบราชการไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัว ผู้บริหารขาดทักษะการบริหารงานแบบมืออาชีพ เป็นการทำงานเฉพาะกิจที่ตอบสนองนโยบายภารกิจ ตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด บุคลากรที่เป็นทุนปัญญาขาดความอิสระทางวิชาการ ด้วยเป็นหน่วยงานในสังกัดหน่วยบริการ ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ การเลื่อนระดับไม่เกินระดับซี 8 ทำให้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพเต็มที่ ขาดแรงจูงใจในด้านความภาคภูมิใจ ความมีคุณค่าของงาน รวมถึงความก้าวหน้าในตำแหน่ง จึงมีการลาออก โอนย้าย ประกอบกับระเบียบงานด้านบุคลากรอิงกับ กพ. ไม่มีกรอบอัตรากำลัง การบรรจุตำแหน่งล่าช้าไม่แน่นอน ผลกระทบต่อการดึงดูดบุคลากรใหม่เข้าสู่ระบบ บุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานมีความไม่มั่นคงในงาน จึงมีโอกาสสูญเสียออกนอกระบบสูง เกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรเรื้อรัง ทำให้สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้ตามเกณฑ์ บุคลากรที่มีอยู่ มีภาระงานมากขณะเดียวกัน ผู้มีประสบการณ์ทยอยเกษียณอายุราชการ โดยผู้ที่คงอยู่และรับใหม่ยังต้องใช้เวลาในการพัฒนา นอกจากนี้ ประสบการณ์และวัยของบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันแตกต่างกัน หลากหลายมีทั้งเจนเนอเรชั่น X เจนเนอเรชั่น Y และ เบบี้บูม ทัศนคติ ความเชื่อ

และพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแนวทางการบริหารจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม จากผลลัพธ์การประเมินคุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบ 3 พ.ศ.2555 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลรวมทุกมาตรฐานของสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อยู่ในเกณฑ์ดี มาตรฐานด้านวิจัยและผลงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ประกอบกับผลการประเมินเพื่อรับรองสถาบัน ของสภาการพยาบาล พบว่าวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีประเด็นปัญหาที่ต้องปรับปรุงเร่งด่วน 2 ประการ คือ อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน คือ 1 : 8 และงานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์ ควรปรับปรุงในเรื่อง การผลิตและเผยแพร่

ด้านปัจจัยภายนอก ด้วยนโยบายส่งเสริมการส่งออกการบริการสุขภาพที่มุ่งให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแพทย์ในภูมิภาคอาเซียน (medical hub) ทำให้บริการสุขภาพภาคเอกชน ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปีพ.ศ. 2558 วิชาชีพพยาบาล ที่สามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในกลุ่มประเทศสมาชิกได้ จึงเป็นไปได้ว่า ผู้ที่มีความสามารถสูง ไหลออกนอกระบบราชการสูงขึ้น นอกจากนี้ จากความต้องการของตลาดบริการมีมากแต่กำลังการผลิตจำกัด ทำให้มีการแข่งขันการผลิตกับสถาบันการศึกษาอื่นที่มีการผลิตเพิ่มขึ้น

วิทยาลัยพยาบาล มีความพยายามในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กำหนดแนวทางที่เป็นไปได้ บริหารจัดการทรัพยากรโดยใช้จุดแข็งที่มีร่วมกับโอกาส พร้อมกับปรับปรุงจุดอ่อนและด้านภาวะคุกคามอย่างสร้างสรรค์ ดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของคน ประสานใช้ศักยภาพที่มีอย่างสูงสุด ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พยายามสร้างความสำเร็จในเป้าหมายตามผลลัพธ์ที่กำหนด ในสภาวะการขาดแคลนบุคลากร (Young, 2005) หล่อหลอมปัจจุบัน นำพาองค์กรเพื่อก้าวผ่านไปสู่อนาคตที่มั่นคง แข็งแกร่ง มีเสถียรภาพ ด้วยการขับเคลื่อนสิ่งที่ดีที่สุดโดยรวม (as a whole) มุ่งมั่นต่ออนาคตระยะยาวและบรรลุผลงานให้มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อการบรรลุความสำเร็จในผลลัพธ์ระดับสูงอย่างยั่งยืน ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างคุ้มค่า สร้างผลผลิตที่มีคุณค่า ส่งมอบคุณค่าให้สังคมในลำดับถัดไป เพื่อเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศชาติต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างไร

1.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลเป็นอย่างไร

1.2.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

1.3.2 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

1.3.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

## 1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**กลยุทธ์การบริหาร** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจากการวิเคราะห์องค์กร มากำหนดแนวทางดำเนินงาน โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีในการสร้างโอกาสในระยะยาว แก้ไขจุดอ่อน และลดภาวะคุกคาม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)** หมายถึง องค์กรที่สามารถดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะใดของสภาพแวดล้อม โดยมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร

**คุณภาพการบริหารจัดการ (Management quality)** หมายถึง คุณลักษณะ บทบาทและพฤติกรรมผู้บริหาร ในการบริหารงานที่มุ่งเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ที่บุคลากรรับรู้และสังเกตเห็นได้ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตัดสินใจรวดเร็ว เน้นการนำไปปฏิบัติ



ชี้แนะเพื่อการบรรลุความสำเร็จในผลลัพธ์ ผู้บริหารมีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว เชื่อมมั่นในตนเอง ทำให้บุคลากรความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน

**การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action-oriented)** หมายถึง บทบาทและพฤติกรรมการบริหารองค์การที่เปิดกว้างให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือนวัตกรรม ผ่านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ประกอบด้วย การสนทนาเชิงสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสื่อสารแบบเปิด การมีส่วนร่วม การยอมรับความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้ การใช้ความเสี่ยง สร้างการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม ความตระหนักในการพัฒนา และ เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน

**การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long term orientation)** หมายถึง แนวคิดและการบริหาร ที่ให้ความสำคัญกับอนาคตองค์การ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วย การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก การมุ่งเน้นลูกค้า และจัดบริการที่ดีที่สุด การหาลูกค้าใหม่ การสร้างผู้นำจากภายใน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

**การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** หมายถึง วิธีการบริหารงานวิทยาลัยฯ เพื่อให้พัฒนาผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์ การกำหนดเป้าหมาย การปรับแผนงาน การปรับปรุงระบบ การปรับปรุงกระบวนการภายใน ให้ง่ายมีความสอดคล้อง และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลดำเนินงาน การเข้าถึงข้อมูล และการสร้างนวัตกรรม

**คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)** หมายถึง การบริหารงาน ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน การพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร ประกอบด้วย ความชัดเจนของผลงานที่คาดหวัง ความรับผิดชอบต่อผลงาน แร่งบันดาลใจทำงาน การพัฒนา ความแตกต่างหลากหลาย หุ้นส่วนความร่วมมือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ความมีคุณค่า และการเติบโต

**สภาพปัจจุบัน** หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร และการบริหารงานที่เสริมสร้างคุณลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามสภาพจริงในปัจจุบัน

**สภาพที่พึงประสงค์** หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารและการบริหารงานที่เสริมสร้างคุณลักษณะการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่บุคลากรต้องการให้เกิด

**การวิเคราะห์ SWOT** หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

**วิทยาลัยพยาบาล** หมายถึง สถาบันที่จัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งจัดตั้งตามระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ว่าด้วยสถานศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พุทธศักราช 2542 ปัจจุบันมีจำนวน 29 แห่ง ที่มีบัณฑิตสำเร็จการศึกษาแล้ว ในปีการศึกษา 2557

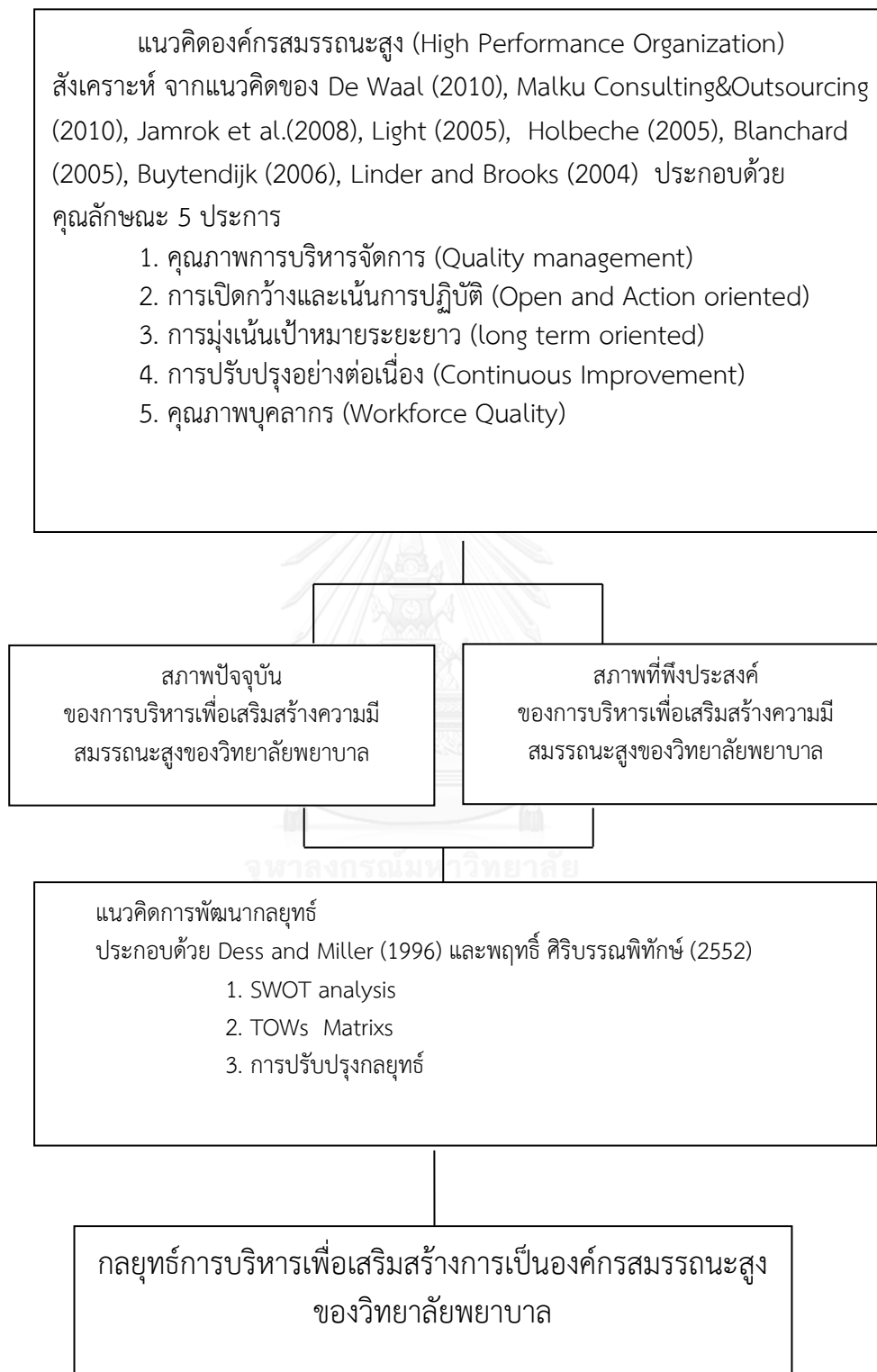
### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สันเคราะห์จากแนวคิดของ De Waal (2012), Malku Consulting & Outsourcing (2010), Jamrok et al. (2008), Light (2005), Holbeche (2005), Blanchard (2010), Buytendijk (2006), และ Linder and Brooks (2004) ผลการวิเคราะห์ สรุปแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพบุคลากร

2. การพัฒนากลยุทธ์ สันเคราะห์ตามแนวคิดของ Dess and Miller (1996) และพฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ SWOT โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม
2. กำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากสถานการณ์ 4 รูปแบบ โดยใช้ TOWS matrix
3. ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

### 1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ 3) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพบุคลากร

### 1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง จำนวน 1,654 คน ในปีการศึกษา 2557

### 1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2558

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ด้านการบริหาร

1. ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก นำไปใช้เป็นแนวทางการกำหนดนโยบาย และจัดสรรทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล
3. สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดหน่วยงานอื่น นำไปเป็นแนวทาง การบริหารเพื่อเสริมสร้างให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

### ด้านวิชาการและวิจัย

1. สถานศึกษาและภาควิชาที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อการศึกษาต่อ
2. ผู้สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของแต่ละองค์กร

### ด้านการปฏิบัติ

1. คณาจารย์และบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดทำกลยุทธ์
- 2.3 การจัดการศึกษาพยาบาล ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก อันมีผลกระทบต่อการทำงานของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Blanchard, 2010) จากความต้องการอันเกิดจากผู้บริโภคได้รับข้อมูลข่าวสารเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะสูงขึ้น มีภาวะเบียดสภาพสังคมเป็นแรงกระตุ้น รวมถึงผู้มีหุ้นส่วนสร้างแรงกดดันมากขึ้นในเรื่องผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องที่มีความต้องการที่หลากหลาย การทำความเข้าใจและปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนและมีผลงานประสิทธิภาพสูง จึงเป็นที่มุ่งหวังสำหรับองค์กรทุกประเภท ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) เป็นเป้าหมายสำคัญ โดยเฉพาะในโลกของการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต โลกาภิวัตน์ทำให้การแข่งขันเปิดขอบเขตกว้างขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับทั้งความท้าทายและโอกาสจากคู่แข่งใหม่ ผู้ส่งปัจจัยผลิตใหม่ และแรงงานต่างชาติ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพิ่มความเร็วของข้อมูลและความสามารถในการตอบสนอง ขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงในการถูกโจมตี เช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องการทักษะและความสามารถใหม่ในการสร้างผลงานประสิทธิภาพสูง เพื่อตอบสนองต่อลูกค้า หรือผู้รับบริการ สภาพการเปลี่ยนแปลงของแรงงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวองค์กรเอง ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นทางเลือกที่ดีในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน ประกอบกับยุคปัจจุบัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรเปลี่ยนไปจากอดีตที่มีการจ้างงานระยะยาวบุคลากรมีความภักดี ต่างจากปัจจุบันที่ต่างต้องตอบแทนต่อกันอย่างเป็นธรรม บุคลากร คือ ทูตทางปัญญาขององค์กร เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กร ดังนั้นการคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน และบำรุงรักษาผู้มีความสามารถสูงไว้ รวมถึงการตอบแทนความสามารถอย่าง

เป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ จะเป็นผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ประกอบกับ พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความอดทนต่อสินค้าลดน้อยลงมีความต้องการทั้งความเร็ว (speed) ราคาถูก (cost) มีคุณภาพ (quality) และมีคุณค่าทางนวัตกรรม (innovation) ลูกค้าจะไม่อดทนต่อสินค้าที่ไม่เป็นไปตามที่ต้องการและพร้อมเปลี่ยนไปบริโภคหรือใช้บริการจากผู้ผลิตรายอื่น

Lawler III กล่าวว่าสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง 4 ประการ คือ

1. ระบบเศรษฐกิจแบบไร้พรมแดน (a boundaryless economy) นำมาซึ่งคู่แข่งจากทั่วโลก ที่มีรูปแบบการบริหารและข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่างกัน ในตลาดที่ต่างกัน
2. ตลาดแรงงานที่หลากหลาย ทำให้มีการเคลื่อนย้ายไปสู่แหล่งที่มีแรงงานราคาถูก
3. โครงการสื่อสารช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น
4. องค์กรที่เกิดขึ้นใหม่มีการปรับตัวรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม

### 2.1.1 ที่มาของแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรและวิธีการบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมเพราะ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไวเนื้อเชื่อใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นวิธีการปฏิบัติ ที่องค์กรชั้นนำปฏิบัติอยู่ องค์กรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม เป็นเจ้าของความสามารถ ซึ่งยากที่องค์กรอื่นจะลอกเลียนได้ แนวคิดองค์กรแบบ HPO มาจากองค์กรในระบบเปิด (open system) เป็นองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่เชื่อมโยงกัน และต้องพึ่งพากันและกัน เหมือนอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกายของมนุษย์ และการดำรงอยู่ขององค์กรก็ต้องพึ่งพาสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องมีความสามารถในการปรับตัวและมีทักษะเพื่อความอยู่รอด (survival skills) ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่านและวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ ความสามารถในการรับรู้ไวเกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ มีระดับความยืดหยุ่นสูง และพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

### 2.1.2 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

คำที่ใช้ในความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง มีหลากหลาย ได้แก่ องค์กรที่มีความรับผิดชอบ ธุรกิจที่มีการปรับตัว บริษัทที่มีความคล่องตัว องค์กรที่ยืดหยุ่น องค์กรที่มีความสามารถในการทำงานสูง ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง องค์กรที่มีความน่าเชื่อถือสูง องค์กรแห่งปัญญา องค์กรตามเวลาจริง (the real-time enterprise) องค์กรยืดหยุ่น (the resilient

organization) องค์กรตอบสนอง องค์กรแข็งแกร่ง องค์กรที่มั่นคง องค์กรเป็นเลิศ excellence organization , High competence organization (de Waal, 2008) นักวิชาการยังมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่ององค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง แต่มีความเห็นพ้องกันว่าคือ องค์กรที่เป็นที่ยอมรับจากกลุ่มกิจการเดียวกัน โดยความหมายที่ให้ไว้มี ดังนี้

Pettigrew and Whipp (1991) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง “เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สำคัญๆ ด้วยการปฏิบัติและเรียนรู้”

Vecchio and Appelbaum (1995, อ้างใน Holbeche, 2005) องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา และมีการจัดการในลักษณะสนับสนุนและกระตุ้นด้วยการให้อำนาจบุคลากร (empowerment) และมีความรับผิดชอบ (accountability) ในระดับที่เหมาะสม องค์กรจะบรรลุผลการปฏิบัติงานสูงอย่างยั่งยืนได้ บุคลากรและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันด้วยความผูกพัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่ดีในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเป็นกลุ่มเชิงบวก

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) มีความเห็นว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กร เป็นองค์กรที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการสร้างความเข้มแข็งของความสามารถภายในและจัดวางคนเป็นสิ่งแรก

Linder and Brooks (2004) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร คือมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) มีความมุ่งมั่น (passionate) มีการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy) ออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) บริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) มีการดำเนินงานที่ดี (operations) มุ่งเน้นการตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and client relationship management) เน้นที่การจัดหา การขนส่ง (procurement and logistics) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

Epstein (2004) กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการเงิน บุคลากรแล ลูกค้ามีความพึงพอใจ มีความคิดริเริ่มระดับบุคคลในระดับสูง มีผลผลิตภาพและมีนวัตกรรม การจัดการวัดผลงานและระบบการให้รางวัลมีความเข้มแข็ง

Holbeche (2005) กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตและการทำงาน

Buytendijk (2006) ร่วมกับบริษัทวิจัย Gardner Group เพื่อหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง เน้นในเรื่อง การจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Corporate Performance Management: CPM) ให้ความหมาย องค์กรสมรรถนะสูง คือ “องค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี”

Brokaw and Mullins (2006 อ้างในภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2553: 36 ) กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูงภาครัฐ หมายถึง องค์กรที่สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุภารกิจ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด สะท้อนความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังและความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ ตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง การสร้างและยกระดับความความหวังขององค์กรสมรรถนะสูง มุ่งเน้นบรรลุผลลัพธ์มากกว่าเน้นกิจกรรม

Blanchard (2010) ให้แนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงในหนังสือ “Leading at a high level” ซึ่งมาจากงานวิจัยของ Carew และคณะ โดยได้ให้นิยามขององค์กรสมรรถนะสูงว่า “เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานโดดเด่นติดต่อกันมายาวนาน พนักงานมีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง”

De Waal (2007, 2012) สังเคราะห์ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงจากงานวิจัย ได้ให้ความหมายโดยทั่วไปว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่บรรลุผลด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ดีกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาอย่างน้อย 5 – 10 ปี

Miller (2009) ได้วิเคราะห์บทบาทของ องค์กรสมรรถนะสูง หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ โดย ระบบงานที่เป็นเลิศ คือการออกแบบและมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่เป็นเลิศอันเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศ จะรู้จักลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเป็นอย่างดี และมีเทคนิคในการแก้ปัญหา และทีมงานที่เป็นเลิศ มีความสามารถในการปกครองตนเอง (self regulation)

Malku consulting (2010) กล่าวว่า แม้จะมีการศึกษาขององค์กรสมรรถนะสูงมานาน แต่ความชัดในมาตรฐานความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง ยังคงเข้าใจยาก ขณะที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเห็นต่างกันในเรื่องประกอบและลักษณะ แต่มีมติว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน(peers) ในความเป็นเลิศด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน องค์กรสมรรถนะสูงถือเป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินการ



พสุ เดชะรินทร์ (2550) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

ส่วนสำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง “องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง”

บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ให้นิยามองค์กรสมรรถนะสูงว่า หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) เสนอความหมาย แนวคิด ลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่สัมพันธ์กับ ความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าหมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม บังคับภายในองค์กรสอดคล้องกัน มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ให้แนวคิดโดยสรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล้าที่จะนำฐานคติของ การจัดการความเสี่ยง (risk management) มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

ในด้านการอุดมศึกษาของประเทศไทย มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ได้มีการให้ความหมายแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ว่าหมายถึง องค์กรที่มีความสามารถเด่นชัดในการทำงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถที่เป็นเลิศ (ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, 2554) มีอัตลักษณ์ ผลผลิตมีคุณภาพ มีพัฒนาการต่อเนื่อง มีความโดดเด่น ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน เหนือกว่าองค์กรอื่นในแวดวงเดียวกัน (ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สิริชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และจอมจิน จันทรสกุล, 2554)

จากความหมายของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวมาข้างต้น อาจประมวลได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สามารถในการปรับตัวสูง รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทีมงานและรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดผลงานองค์กรได้สูง ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ และรักษาผู้ที่มีความสามารถสูง ไว้กับองค์กรได้ ยึดมั่นอย่างเหนียวแน่นต่อความสำเร็จในเป้าหมาย เป็นองค์กรที่มีผลงานสูงทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นระยะเวลาานาน ทั้งนี้ ทิศทางของความหมายขึ้นอยู่กับจุดสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ในท้ายที่สุดคือ การบรรลุความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน ยาวนานไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร

### 2.1.3 คุณลักษณะ องค์กรประกอบ และรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (HPO Characteristics)

สืบเนื่องจากการตีความองค์กรสมรรถนะสูง ได้หลากหลายตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ขึ้นอยู่กับบริบท องค์กรแต่ละประเภทและเป้าประสงค์ที่ต้องการทั้งในแง่ทฤษฎีและการปฏิบัติ จึงมีแนวคิดคุณลักษณะ องค์กรประกอบและรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง หลากหลายดังเช่น

#### 1) แนวคิดของ Miller (2002)

Miller วิเคราะห์บทบาทขององค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรเป็นเลิศ ระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายให้กับบุคคลหรือทีม มีทีมงานเป็นเลิศ คือรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าจะพัฒนางาน อย่างไร สามารถประเมินผลงานตนเองได้ มีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้อิสระในการบริหารกับทีมงาน การมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

หลักการสำคัญหรือคุณลักษณะขององค์กรแบบ HPO 2 ประการ ได้แก่

1. มีคุณความดีทางธุรกิจ (business virtues) หมายถึง คุณลักษณะที่จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมการผลิต คุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

2. มีคุณค่าต่อสังคม (societal values) หมายถึง คุณลักษณะที่จะทำให้สังคมอยู่ดีมีสุข เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นธรรม เป็นต้น

การเป็นองค์กรแบบ HPO นั้นต้องปรับมุมมองจากเดิมมาสู่มุมมองใหม่ Miller อธิบายด้วยการเปรียบเทียบกับคุณลักษณะขององค์กรแบบดั้งเดิม เมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้ว คุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เปลี่ยนจากองค์กรที่มีการควบคุมสูง เป็น มีความไว้วางใจสูง (high control to high trust) ความเชื่อไว้วางใจ จะทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการเสริมอำนาจ จึงทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น
2. เปลี่ยนจากการมุ่งผลิต เป็น การมุ่งสร้างความรู้ (focus on making "things" to making "knowledge") สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนที่มีคุณภาพ ในปัจจุบันคุณค่าสร้างขึ้นจาก "ผลิตภาพในการผลิต" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก "ความรู้"
3. เปลี่ยนจากการตัดสินใจโดยบุคคล เป็น การตัดสินใจโดยทีม (individual decisions making to team decisions making) คุณค่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีม ก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่ากับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กร จึงต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน
4. เปลี่ยนจากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (individual rewards to team-based reward) ขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในเป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานทำร่วมกันเป็นทีม จะเป็นเหตุสร้างความแตกสามัคคีของบุคลากรในองค์กร ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน
5. เปลี่ยนรูปแบบองค์กรจากแนวตั้งเป็นองค์กรแนวราบ (vertical to horizontal organization) องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย การจัดการแบบแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ แต่ละทีมงานจะมีการควบคุมกำกับภายในทีมตนเอง (self-regulation) และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ
6. เปลี่ยนจากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (fixed structure to dynamic structure) เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิต และจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เปลี่ยนจากองค์กรแบบปิด ไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับ (companies with walls to companies without walls) องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ ไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นเป็นการขัดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและซัพพลายเออร์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8. เปลี่ยนจากการปกปิดข้อมูลเป็นความลับเป็นการเปิดเผยข้อมูล (financial secrecy to open-book management) การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ รวมทั้งสถานะทางการเงิน ให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและรับผิดชอบผลงานร่วมกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รวมถึงเป็นการตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

9. เปลี่ยนจากการตำหนิที่บุคคลไปเป็นการพิจารณากระบวนการ (blame the person to blame the process) ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุ และแก้ไขร่วมกัน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยสำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือ องค์กรเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน
2. โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่าย ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าน่าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด
4. มีระบบการเชื่อมต่อกันต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน
5. บุคลากรรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทั้งด้านการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2) แนวคิดของ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003)

องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กร ให้ความสำคัญของบุคลากรและทุนทางปัญญา เป็นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นได้จากโครงสร้างองค์กร ระบบการจัดการ และวัฒนธรรม ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแบ่งปันวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำนวัตกรรม มีความเป็นพลวัต มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีทีมงานบริหารตนเอง ทำงานข้ามสายงาน ให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

องค์กรสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ 5 ประการ (the five components of high performance organization) ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) บุคลากรมีอำนาจตัดสินใจในงานของตน ทำให้มีความตระหนักในผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

2. **ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work teams)** ได้รับอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตัวเองที่รับผิดชอบ เช่น การวางแผน วิธีการทำงาน และการประเมินผล เป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดความผูกพันกับผลงาน

3. **บูรณาการเทคโนโลยีกับการผลิต (integrated production technology)** ช่วยให้มีคามยืดหยุ่นในการผลิตและบริการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานและระบบข้อมูลสารสนเทศ หรือบริหารการผลิต การควบคุมการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และการประสานกับธุรกิจอื่น

4. **การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning)** เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวด้วยการรวบรวมข้อมูล เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในอนาคต การเรียนรู้ขององค์กร เป็นเครื่องมือที่มีค่าต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการประสานกระบวนการ ปรับตัวในการเรียนรู้ และเรียนรู้เชิงรุก ที่เจตนาและมีการไตร่ตรองล่วงหน้า

5. **การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management)** เป็นความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรตลอดจนบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่การมีคุณภาพสูง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และลูกค้าพอใจ รวมถึงคุณภาพการวางแผน ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และเน้นการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3) **Linder และ Brooks (2004)** วิเคราะห์ความรู้และประสบการณ์ตรงจากการให้คำปรึกษาในบริษัทให้คำปรึกษาทางการจัดการ Accenture นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่ได้ผลในการทำให้องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บนฐานการสร้างคุณค่า 2 ประการคือ ผลลัพธ์และความคุ้มค่า โดย ด้านคุณค่า ในมุมมองของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อประโยชน์จากบริการที่ได้รับ ส่วนด้านความคุ้มค่า คือ การทำสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (right thing , right way) ตามแนวคิดนี้ องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย (Client-centered) ด้วยการค้นหาความต้องการ และความคาดหวังในมุมมองของผู้รับบริการ

2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Outcome-oriented) โดย ออกแบบกิจกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ ที่ตอบสนองต่อภารกิจโดยตรง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการกำหนดวงล้อตั้งแต่กำหนดนโยบาย เรื่อยลงมาถึงวัตถุประสงค์ เพื่อจัดทำโครงการ กิจกรรมการให้บริการ

3. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและกลุ่มเป้าหมาย (Accountable) โดย กำหนดผลลัพธ์งานและการค่าใช้จ่ายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ

4. การสร้างสรรค์นวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) โดย มองหาโอกาสที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ทดลองความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพ สร้างความแตกต่างจากกระบวนการและโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ เพื่อให้องค์กรคล่องตัว (agile) ตอบสนองโอกาสที่มีได้เร็ว

5. เปิดกว้างพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในลักษณะเครือข่ายและหุ้นส่วนการพัฒนา (Open and collaborative) เนื่องจาก เป็นส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6. ความมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Passionate) จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (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)

#### 4) แนวคิดของ Holbeche (2005)

Holbeche (2005) สังเคราะห์ความรู้และผลการศึกษาที่เกี่ยวกับผลผลิตและภาวะผู้นำ จากการวิจัยของ Roffey Parks ที่ทำการศึกษามาจาก 700 องค์กร ในปี ค.ศ.1996 สกัดหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างเชิงบวกต่อผลผลิต จุดยืนของบุคลากร การสร้างธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และมีความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นเรื่อง ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์กร พบว่า องค์กรสมรรถนะสูง ต้องขับเคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว เข้าสู่รูปแบบการปฏิบัติที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ พัฒนาผลผลิต นวัตกรรม บริการรวดเร็ว และ คุ่มค่า โดยการประสานพลังสูงสุด เพื่อสามารถกระทำการสิ่งเหนือกว่าขอบเขตความสามารถที่มีอยู่ ด้วยการปรับโครงสร้างและการปฏิบัติ มีความยึดมั่นอย่างมั่นคงต่อความเป็นเลิศ (relentless commitment to excellence) มุ่งความสำเร็จในระยะสั้น พร้อมกับปฏิบัติการสร้างรากฐานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นความสำเร็จในระยะ

ยาว บุคลากร มีความตั้งใจ ยึดหยุ่น จัดวางกำลังคนที่มีความสามารถสูงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้ความสำคัญกับลูกค้า มองตลาดเชิงรุกและตอบสนอง พร้อมกับรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการ สนับสนุนและให้คุณค่าในเรื่องการลงมือปฏิบัติ

ความสำเร็จในความยั่งยืนของผลงานระดับสูง เกี่ยวข้องกับ วิธีการจัดการบุคลากร การชี้แนะ และพัฒนา ยกระดับคุณภาพของภาวะผู้นำทุกภาคส่วน ตัวแปรสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุการมี ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรม (Peters and Waterman,1982 cited in Holbeche, 2005) ด้วยแนวคิดและวัฒนธรรม (shared mindset and culture) 3 ประการ คือ

1. การทำสิ่งที่ถูกต้อง (right things) มุ่งเน้นคุณภาพ และ สร้างนวัตกรรม
2. ประนีประนอมความแตกต่าง ของความขัดแย้งในเรื่องความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย คือ ระหว่างความต้องการของลูกค้า และให้คุณค่าความต้องการของบุคลากร
3. มีเป้าหมายคือ รักษาความสำเร็จระยะยาว (aim for sustainable success over the long-term) สร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ (grow leadership)

องค์กรแบบ HPO มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (organizational changeability) องค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และความผูกพันต่อ ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของบุคลากรทุกคน สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม โดย องค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้ไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม องค์กรต้องเพิ่มการสร้างความสามารถให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลง

2. การสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม (creating a knowledge –rich context for innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานและการจัดการ ที่ต้องทำ ความกระฉ่างกับความคิด พร้อมไปกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานใน องค์กร องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีการทำงานที่ดี (share good practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

3. การสร้างองค์กรไร้พรมแดน (creating a boundary – less organization)

ลักษณะองค์กรแบบเปิดกว้าง จะทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายงานแบบเก่า สร้างกลไกการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถพัฒนา ตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4. กระตุ้นบุคลากรให้บรรลุผลงานระดับสูงขึ้น (stimulating people to achieve high performance) บรรยากาศขององค์กร มีความสำคัญในการสร้างผลงานสูง ผลการวิจัย พบว่า

บรรยากาศการทำงานในองค์กร มักไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ จากงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจเพียงพอต่อการทำงาน อุปสรรคที่สำคัญ เช่น ภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5. เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน องค์กรต้องดูแลพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6. เป็นองค์กรที่เน้นคุณค่าเป็นฐาน (becoming a value – based organization) คือสร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร การจะสร้างความไว้วางใจนั้น องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม

### 5) แนวคิดของ Blanchard (2010)

Blanchard (2010) ศึกษาวิเคราะห์จากงานวิจัยของ Carew และคณะ เกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูงและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ซึ่งการจะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ จะต้องเริ่มจากการตั้งเป้าหมายให้บรรลุใน 3 แนวทางหลัก (three bottom lines) คือ 1) เป็นทางเลือกของลูกค้า (provider of choice) 2) เป็นทางเลือกในการทำงาน (employer of choice) และ 3. เป็นทางเลือกในการลงทุน (investment of choice)

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียอดประกอบสำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “The HPO SCORES™ Model” ย่อมาจาก

S = Shared Information and Open Communication

C = Compelling Vision

O = Ongoing Learning

R = Relentless Focus on Customer Results

E = Energizing Systems and Structures

S = Shared Power and High Involvement

1. การแบ่งปันข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (shared information and open communication) คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จะก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร และเมื่อเกิดความไว้วางใจต่อกันแล้ว การแบ่งปันและถ่ายทอด



ข้อมูลระหว่างบุคลากรก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ต้องใช้ข้อมูลมีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร การสื่อสารอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยน สร้างความยืดหยุ่นให้องค์กร

2. มีวิสัยทัศน์คมชัด ค่านิยมคมลึก (compelling vision : purpose and values) วิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนมุ่งมั่น กระตือรือร้น ตื่นเต้น และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และสุดท้ายทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์กรสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

3. นำไปสู่การเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง (ongoing learning) องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ นั้นจะต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล

4. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results) องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ รู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กร ทำความเข้าใจลูกค้าและการวัดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพ และบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า ใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

5. สร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์หรือไม่ พิจารณาว่าโครงสร้าง ระบบและกระบวนการในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น หรือ เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

6. กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมสูง (shared power and high involvement) ในองค์กรสมรรถนะสูง อำนาจและการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่มีอยู่เฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วม(participation) ความร่วมมือ(collaboration) และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (team work) การมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นวิถีการดำเนินชีวิต และเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกมีคุณค่าและความคิดเห็นของตนเป็นที่ยอมรับแล้ว บุคลากรก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจจากส่วนกลางและอำนาจส่วนบุคคลต้องสมดุลกันและมีความชัดเจน ปฏิบัติด้วยพันธสัญญาอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง

## 6) แนวคิดของ Light (2005)

Light สังเคราะห์องค์ความรู้จากผลงานวิจัยบริษัท RAND ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กร และชีวิตองค์กร (organizational life) ร่วมกับทีมวิจัย นำเสนอเสาหลัก 4 ประการขององค์กรแข็งแกร่ง โดยบ่งชี้แนวโน้มว่าอนาคตมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น หากองค์กรปรับตัวตอบโต้กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ไม่ดี แสดงว่า องค์กรมีความอ่อนแอเกิดความไม่มั่นคง จากปัจจัยที่ทำให้องค์กรอ่อนแอ 4 ประการ คือ 1) ความละเลย (ignorance) 2) ความไม่ยืดหยุ่น (inflexibility) 3) ความไม่แตกต่าง (indifference) และ 4) ความไม่คงที่ (inconsistency) การสร้างความแข็งแกร่ง (robustness) ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องค้นหาวิธีการแก้ไขความอ่อนแอเหล่านั้น โดยให้ความหมาย องค์กรที่แข็งแกร่ง (robust organization) หมายถึง องค์กรที่เลือกแผนที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตที่เป็นไปได้เป็นลำดับ วางแนวป้องกันความอ่อนแอและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกับปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและกำหนดอนาคตที่ต้องการ องค์กรจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและมีความหลากหลายได้ สิ่งแรก องค์กรจะต้องรับรู้ และเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับไปสู่อนาคตที่เป็นไปได้ (senses a change in probabilities across the range of possible future) เป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง คือ ตื่นรู้ (alert) ต่อการเปลี่ยนแปลง คล่องตัว (agile) ในการปรับกระบวนการทำ ปรับตัว (adapt) ในการดำเนินการ ปฏิบัติและสร้างผลผลิต และยึดความสอดคล้อง (align) กับเป้าหมายองค์กร

Light ศึกษาว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งประเด็นไปที่การจัดความอ่อนแอขององค์กร ทั้ง 4 ประการ ดังที่กล่าว จากเอกสารงานวิจัยของบริษัท RAND สืบค้นความเห็นจากนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ค้นหาปัจจัยและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพสูง (high performance) พบคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการแก้ไขความอ่อนแอขององค์กร 4 ด้าน พบ 7 ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพขององค์กรแข็งแกร่ง ภายใต้หลักการ 4 ด้าน ที่เรียกว่าเป็น 4 เสาหลัก (4 Pillars) คือ 1) การตื่นรู้ (alertness) 2) ความคล่องตัว (agility) 3) การปรับตัว (adaptability) และ 4) ความสอดคล้อง (alignment) ดังนี้ (Light, 2005 : 62)

ตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลในการทำนายความมีประสิทธิภาพองค์กร ได้แก่

1. กลยุทธ์(strategy) ต้องมีความชัดเจนในการกำหนดภารกิจ (sharpen the mission) และการวัดผลลัพธ์(measure result)
2. โครงสร้างภายใน(internal structure) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานประจำ (delegate authority for routine decision) และ ลงทุนกับความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ (invest in new ideas)
3. ผู้นำ(leadership) ต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย (foster open communication)

4. ทรัพยากร(resource) บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ (increase access to information)

5. สร้างแรงจูงใจ (incentive) ด้วยการกำหนดผลตอบแทนตามผลงาน (set strong incentives for performance)

**เสาหลัก 4 ประการขององค์กรที่มีความแข็งแกร่ง (The four pillars of robustness)**  
ประกอบด้วย

1. การตื่นรู้ (alertness) คือ ความใส่ใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก รอบ ๆ ตัว เหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอถึงการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรก คือ การเปลี่ยนแปลงความน่าเชื่อถือ (validity) ของข้อสันนิษฐาน หมายถึง ข้อสันนิษฐานนั้นเริ่มจะใช้ไม่ได้ อีกประการ คือ การเปลี่ยนแปลงในความเสี่ยง นั่นคือ มีความเสี่ยงมากขึ้น การตื่นรู้เกี่ยวข้องมากกว่าเทคนิค การวางแผน ควบคุม ไปด้วย ความผูกพันในการติดตามว่าองค์กรทำอะไรในทุก ๆ จุดของเวลา

2. ความคล่องตัว (agility) คือ ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มโอกาสและความสำเร็จ (funding opportunity and exploit audience share) องค์กรอาจกำหนดจุดสัญญาณบอกเหตุ (signpost) และค้นหาสัญญาณเตือนความล้มเหลว ที่ต้องลงมือปฏิบัติการป้องกัน (act) ความคล่องตัว สำคัญสำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ ทีมจะต้องสามารถตอบโต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีภาวะคุกคามใหม่ๆ

3. การปรับตัว (adaptability) ต้องใช้เทคนิควิธีในการทำความเข้าใจทุกแง่มุม เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตอบโต้กับภาวะกดดันจากภายนอก การปรับตัว ไม่ใช่การปรับปรุงใหม่ (innovative) เป็นความสามารถในการปรับกลยุทธ์และกลวิธีอย่างรวดเร็ว ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม บางครั้งการปรับตัวต้องการเทคนิคการทำความเข้าใจ (breakthrough) ในบางประการ บางครั้งอาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพิ่มการตอบสนองต่อแรงกดดัน

ในระดับปฏิบัติการ การปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย ที่บางอย่างทำนายได้ ในระดับกลยุทธ์ การปรับตัว หมายถึง รูปแบบธุรกิจโดยภาพรวมขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวในระดับโลก (shift with state-of-the-world unrest) ไม่ว่าจะเป็ระดับปฏิบัติการ หรือ ระดับกลยุทธ์ การปรับตัวต้องการความสามารถขององค์กรในการตอบโต้

4. ความสอดคล้อง (alignment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร เกี่ยวกับทิศทางการรับและการส่งข้อมูลผ่านบุคคล หรือที่เป็นอยู่จริงข้างหน้า นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นใหม่ ในทุกขั้นตอนตลอดเส้นทาง

ทั้งสี่เสาหลัก มีความจำเป็นสำหรับองค์กรสมรรถนะสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่ สัญญาณจากการรับรู้ความต้องการการปรับเปลี่ยน (adjust) ความคล่องแคล่วว่องไว ใช้สำหรับความเร็วในการปรับเปลี่ยนการปรับตัว โดยหากกลยุทธ์และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตั้งแนวป้องกันสิ่งคุกคามที่ทำให้เกิดความไม่มั่นคง และวิถีทาง กำหนด (shape) ความหวังเพื่ออนาคต และ ความสอดคล้อง จะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร (as a whole) โดย องค์กรที่แข็งแกร่งจะนำ 4 เสาหลักไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. คิดเชิงอนาคต (think in futures (plural) tense) เป็นการเตรียมตัวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างขอบเขตสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ยอมรับสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทำหายด้วยการตั้งข้อสันนิษฐานอนาคตที่ต้องเผชิญ การยอมรับความแข็งแกร่ง ปรับแผน หลีกเลียงแนวโน้มสิ่งที่ไม่ต้องการที่จะเกิดขึ้นและลดความอ่อนแอ ทั้งทางตรง ทางอ้อมและผลลัพธ์ในสิ่งที่ทำ นั่นคือ มีความตื่นรู้สูง (highly alert)

2. จัดการเพื่อสร้างความรุ่งเรือง (organize for lightening) ด้วยการสรรหาบุคลากร (recruit) ที่มีความยืดหยุ่นสูง ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความคล่องตัวด้วยบทเรียนจากอดีต เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความหลากหลาย (cultivating corporateness) กำหนดเป้าหมายที่เหนือความคาดหมาย ให้อำนาจในการปฏิบัติ ขจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เหล่านี้คือ มีความคล่องตัวสูง (highly agility)

3. ทำทายภูมิปัญญา (challenge prevailing wisdom) สร้างอิสระทั้งในการเรียนรู้และการจินตนาการ รวมผู้เชี่ยวชาญด้วยการสร้างทีมและเครือข่ายทำงาน ปรับความไม่สมดุลของบัตรคะแนน (unbalance scorecards) ด้วยการวัดในอนาคต ใช้การวัดที่หลากหลายเพื่อหลีกเลี่ยงความพอใจและหลอกลวง ระมัดระวังสิ่งที่จะวัดและใช้การหยั่งรู้ (intuition) เข้มงวดในการสั่งการและควบคุมเพื่อความแน่ใจว่าการลงทุนจะได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด เหล่านี้คือ การปรับตัวสูง (highly adaptive)

4. ชี้นำสู่ภารกิจ (lead to mission) พัฒนาและเตรียมผู้นำของตนเอง การนำองค์กรด้วยภาพของอนาคต สื่อสารผ่านภาพและเรื่องราว ศึกษาและประเมินคู่แข่งอย่างถี่ถ้วน ไม่ใส่ใจประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ นั่นคือ การกระชับยึดมั่นกับความสอดคล้อง (tightly aligned)

## 7) แนวคิดของ Frank Buytendijk (2006)

Buytendijk (2006) ร่วมกับบริษัท Gardner Group (บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ของบริษัทอุตสาหกรรมเอกชน เน้นมุมมองด้าน “การบริหารจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร” (Corporate Performance Management : CPM) พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่เข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อน

องค์กรอื่น รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายนอกได้ดีกว่า องค์กรอื่น องค์กรดังกล่าว จะมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ (the five keys to building a high-performance organization) ได้แก่

1. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (setting ambitious targets and consistently and continuously achieve those objectives) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะมีข้อความภารกิจเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพงาน มีกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงข้อความจากภารกิจขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์รายบุคคล การทำให้ข้อความภารกิจเกิดผลในทางปฏิบัติ จะต้องทำร่วมไปกับการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน (CPM) ด้วยการกำหนดการวัดผลให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

2. มีค่านิยมร่วม (pinpoint shared values) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ค่านิยมภายในของผู้บริหารและพนักงานสอดคล้องกับขององค์กร และสอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า หากบุคลากรในองค์กร มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรไม่นานก็จะจากองค์กรไป และถ้าคนภายในองค์กร มีค่านิยมที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดการต่อต้าน และถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า ก็ยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และดำเนินการสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (have a strategic focus and alignment) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุก ระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกแปลงสู่แผนในระดับสูง ส่งผ่านตัวบ่งชี้มาถึงวงจร การบริหารงานประจำวัน และวงจรการบริหารที่ตอบสนองตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ในรูปของแผนการปฏิบัติงาน ด้วยการสื่อสารเป้าหมายไปถึงผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ทั้ง 2 วงจร จะมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อการปรับปรุงข้อมูลต่าง ๆ ให้ทันเหตุการณ์ ให้สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

4. มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (agility to adapt to changing circumstances quickly) ความคล่องตัวเป็นหัวใจสำคัญ (agility is key) เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกเกิดรวดเร็วเกินกว่าจะวางแผนกลยุทธ์ได้ทัน องค์กรสมรรถนะสูง สามารถระบุนการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้สูงสุด หรือ ทำได้ดีกว่าในการ กำหนดก้าวการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของตน

5. มีการเชื่อมต่อรูปแบบธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (shared business model throughout the organization) แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) เชื่อมโยงโดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่ เรียกว่า Performance Management หรือ การจัดการประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Corporate Performance Management : CPM)

### 8) แนวคิดของ Jamrog, Vickers, Overbolt and Morrison (2008)

Jamrog และคณะ ศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลวิจัยองค์กรธุรกิจ เพื่อหาคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (high-performing company) ของสมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association : AMA) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต (i4cp) สํารวจองค์กรสมรรถนะสูงในปี 2007 จากกลุ่มตัวอย่าง 1,369 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบรรลุผลสำเร็จใน 4 ด้าน ได้แก่ การเติบโตของรายได้, ส่วนแบ่งการตลาด, การทำกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า นำข้อมูลมาหาความสัมพันธ์ของการตอบของประสิทธิภาพด้านการตลาด กับ กลยุทธ์การเป็นผู้นำ การเน้นลูกค้าและปัจจัยอื่น ๆ พบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพงานสูง (higher-performing organizations) จะเหนือกว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพงานต่ำ ในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ มีความคงที่ ชัดเจน และผ่านการคิดมาอย่างดี มีปรัชญาองค์กรซ่อนอยู่ภายใน
2. ให้บริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้า เพื่อบรรลุคุณค่าลูกค้าในระดับโลก คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าในอนาคตระยะยาว และให้บริการเหนือความคาดหวัง ข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาใช้พัฒนาสินค้าและบริการใหม่
3. ผู้นำ มีความชัดเจน เป็นธรรม และเป็นผู้มีความสามารถ สนับสนุนคนที่ดีที่สุดทำงาน บอกความคาดหวังต่อประสิทธิภาพงานชัดเจน ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าพฤติกรรมมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
4. การวัดประสิทธิภาพผลงานมีความชัดเจน ฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับงาน สนับสนุนการทำงานร่วมกันด้วยดี และถือความต้องการของลูกค้าอยู่ในลำดับสูงสุด
5. เป็นสถานที่น่าทำงาน เน้นความพร้อมรับความท้าทาย และมุ่งมั่นสร้างนวัตกรรม
6. พนักงานใช้ทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาลูกค้าเฉพาะราย

Jamrog และคณะ พัฒนาเป็นรูปแบบความมีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ลักษณะสำคัญ (a model of performance that centers on five major characteristics of organizations) ได้แก่

1. วิธีการทางกลยุทธ์ (strategic approach) คือความคงที่ ชัดเจนและคิดมาอย่างดี (consistent, clear, and well thought out) วิธีการทางกลยุทธ์ที่คงที่ ช่วยพิจารณาความสำเร็จจากการมองว่า การปฏิบัติตามที่พูด (walks the talk) คืออย่างไร องค์กรสมรรถนะสูง จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีแผนกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ มีปรัชญาที่เป็นตัวกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมบุคลากร มีผู้นำ และพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์และปรัชญาองค์กร

2. วิธีการด้านลูกค้า (customer approaches) คือ วิธีการที่องค์กรดูแลลูกค้า ด้วยการมองไปข้างหน้าและให้บริการที่เหนือกว่า (going above and beyond) องค์กรสมรรถนะสูง มีวิธีชัดเจนในการได้ลูกค้าใหม่ ดูแลและรักษาลูกค้าปัจจุบันให้คงอยู่ รวมถึงจัดโครงสร้างและกระบวนการภายในที่จำเป็นในการให้บริการลูกค้า

3. วิธีการด้านผู้นำ (leadership approaches) เน้นผลงาน ความเชื่อและความสามารถ (performance, beliefs, and talent) ด้านผู้นำ อธิบายถึง กลยุทธ์การบริหาร บุคลากรให้มีพฤติกรรมสร้างความสำเร็จให้องค์กร องค์กรสมรรถนะสูง จะมีความชัดเจนว่าพฤติกรรมใดที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อสร้างความสำเร็จตามกลยุทธ์หน่วยงานและองค์การบริหารและผู้บริหารมีเป้าหมายชัดเจน เข้าใจความสามารถของบุคลากร และชี้แนวทางการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการและโครงสร้าง (processes and structure) ประเมินจากวิธีการที่องค์กรจัดเรียงกระบวนการทำงาน นโยบาย และวิธีสนับสนุนให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ การไหลของงาน และภาระงานที่มีประสิทธิภาพในการช่วยให้บุคลากรสามารถบรรลุความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ ใช้การประเมินงานที่หลากหลาย ประเมินแบบไขว้ในแต่ละแผนกและทั้งองค์กร

5. คุณค่าและความเชื่อ (values and beliefs) การมองในแง่ดี มีคุณธรรม พร้อมกับความท้าทาย (upbeat, ethical, and ready for challenges) คุณค่าและความเชื่อเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เกิดความสำเร็จในกลยุทธ์และภารกิจ องค์กรสมรรถนะสูง กำหนดคุณค่าและความเชื่อที่มาจากภายใน ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ คุณค่าและความเชื่อนี้ฝังลึกในองค์กร และคงอยู่ให้เห็นได้ในวิธีการขององค์กร และผู้นำ

ทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นแรงผลักดันหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร แต่ละปัจจัยมีปฏิสัมพันธ์ต่อการสร้างระบบโดยรวม องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นพลวัต ที่แต่ละส่วนพึ่งพากัน จากผลการวิจัยองค์กรสมรรถนะสูงของ AMA/i4cp ทีมผู้วิเคราะห์ สรุปสั้นๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (a short list of characteristics of high-performance organizations) ดังนี้

1. มีกิจกรรมเดินตรวจตราแบบ “walk the talk,” ที่องค์กรอย่างสม่ำเสมอ
2. เข้าใจลูกค้า รับรู้สิ่งที่ลูกค้าต้องการและมุ่งตอบสนองความต้องการนั้น
3. จัดการในแต่ละพื้นที่ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาและสนับสนุน ชี้แนะและส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลได้ตามที่ต้องการเพื่อนำไปใช้
4. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการออกแบบขั้นตอนกระบวนการเพื่อผลักดันให้ทุกคนทำงานร่วมกัน และมีความชัดเจนในการวัดผลลัพธ์

5. ดูแลบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อให้บุคลากรดูแลองค์กรดี มีความชัดเจนในเรื่องคุณค่าและความคาดหวัง แสดงพฤติกรรมที่มีมาตรฐานจริยธรรมสูง

จะเห็นให้เห็นว่าการบรรลุผลการดำเนินงานระดับสูงขององค์กรเป็นกระบวนการหลายมิติ คุณค่าขององค์กรและปรัชญาต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน และวิธีการดำเนินงาน ความสอดคล้องขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้สามารถปฏิบัติที่ดีเยี่ยม กลยุทธ์ต้องมาจากการคิดอย่างดี และองค์กรควรมุ่งมั่นที่จะทำให้เกินความคาดหวังของลูกค้า

### 9) แนวคิดของ Malku Consulting & Outsourcing (2010)

Malku ศึกษาข้อมูลจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์กรสมรรถนะสูง ที่ได้รับการตรวจสอบว่ามีแนวปฏิบัติที่ดี และมีองค์ประกอบของ HPOs ระหว่างปี 1995 ถึง 2010 รายงานข้อมูลเชิงความเห็นจากการศึกษาว่า ผู้ศึกษาแต่ละคน เน้นลักษณะที่แตกต่างกัน เมื่อนำมาประมวลลักษณะและองค์ประกอบต่าง ๆ สามารถจัดประเภทได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเป็นผู้นำในการริเริ่ม วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน องค์กรที่มีสมรรถนะสูงอาจมีลักษณะที่เทียบเคียงและใช้หลักการกลยุทธ์และการดำเนินงานคล้ายกัน แต่จะมีการผสมผสานวิธีการและหลักการ เหล่านั้น

ลักษณะและองค์ประกอบ องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำในการริเริ่ม (leadership initiatives) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญใน HPOs หากไม่มีผู้นำ องค์กรขาดสิ่งยึดเหนี่ยว และหากไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้นำมีบทบาทในเรื่องสำคัญ ดังนี้

1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ (mission and vision) ความรับผิดชอบที่สำคัญของความเป็นผู้นำ คือ การพัฒนาพันธกิจและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมุ่งมั่น และสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

1.2 ยุทธศาสตร์ (strategy) การพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำวิสัยทัศน์และภารกิจสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญเท่าเทียมกันในการได้ประโยชน์จากการแข่งขัน ส่วนหนึ่งในการพัฒนาคือความสอดคล้องของความสามารถหลักกับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์จะต้องมั่นคง ชัดเจน ทัวถึงและมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

1.3 การประสานผู้มีส่วนได้เสีย (alignment among stakeholders) เป็นการประสานผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน ผู้มีส่วนได้เสียภายใน รวมถึง ความสอดคล้องของพนักงานและความสามารถของทีมกับเป้าหมายองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหรือผู้ถือหุ้น



1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change management) สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การตัดสินใจว่าอะไรที่จะเปลี่ยนแปลงและจะทำให้ประสบความสำเร็จ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง กลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับและรับฟังพนักงาน การประชุมร่วมกับผู้มีอำนาจในการแก้ไขการต่อต้าน การให้ถือหุ่นภายใน เป็น บางส่วนของการวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.5 การสื่อสาร (communication) ควรมีการพัฒนาช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งผ่านข้อมูลในทิศทางทั้งลงและขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ส่งควรเหมาะกับ ช่องทางการสื่อสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่ใช่เพียงแค่เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับผู้ ส่งเท่านั้น (Schermerhorn, et al., 2008)

1.6 ลักษณะผู้นำ (leader characteristics) ข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษาใน หนังสือ Good to Great โดย Jim Collins (2001) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และพบว่าผู้นำที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและมีความ ทะเยอทะยาน (humility and ambition) คือ สิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่ดีที่ก้าวไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างผู้นำของบริษัท “good-to-great” และ บริษัททั่วไป คือ ความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน และการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ผู้นำระดับสูง ปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพ และสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับ ภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้สอดคล้อง กับผู้มีส่วนได้เสีย

2. วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) แรงจูงใจพนักงานเป็นพื้นฐานในการ บรรลุประสิทธิภาพสูง แรงจูงใจมีทั้งภายในและภายนอก แรงจูงใจไม่ได้พิจารณาเพียงจากวัฒนธรรม องค์กรอย่างเดียว แต่เป็นการทำงานด้วยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ลักษณะวัฒนธรรม องค์กรที่เอื้อต่อการจูงใจพนักงานที่จะเอื้อต่อการพัฒนา ได้แก่

2.1 ทำงานร่วมกันได้ดี (working well together) องค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกัน สนับสนุนกัน และให้ความเคารพเพื่อนร่วมงาน มีแนวโน้มที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจาก พลังงานและทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกใช้ในการลดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาการต้านทาน

2.2 ความไว้วางใจ (trust) ภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ เมื่อเคารพ และฟังสิ่งที่พนักงานสื่อสารด้วย เป็นสิ่งสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมของการตัดสินใจทางจริยธรรม จะสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น

2.3 ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา (intelligent risk taking) เมื่อมีไว้วางใจ พนักงาน จะมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงทางปัญญาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ความเสี่ยงทางปัญญาและมอง ความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้

2.4 นวัตกรรม (innovation) เพื่อให้คงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ นวัตกรรม คือ การเติมพลังด้วยความเสี่ยงทางปัญญา และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความหลากหลาย และเอาชนะข้อจำกัด

2.5 ความหลากหลายในที่ทำงาน (work place diversity) ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับบุคคล ประสบการณ์ และความสามารถ ระยะแรกที่มีความหลากหลายของทีมงาน อาจมีความขัดแย้งกันมากกว่าที่เข้ากันได้ดี แต่เมื่อการทำงานผ่านความขัดแย้ง จะสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและนำไปสู่ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

2.6 ค่านิยมร่วม (shared values) ค่านิยมขององค์กรควรจะเป็นที่รับรู้ เข้าใจและนำไปปฏิบัติร่วมกันโดยพนักงาน นอกจากนี้ ค่านิยมร่วมควรจะนำไปใช้ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยป้อน

2.7 การรับรู้วัตถุประสงค์ (sense of purpose) ความความมั่นคงต่อวัตถุประสงค์ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรสมรรถนะสูง เมื่อพนักงานมีค่านิยมร่วมอันเป็นเบื้องหลังของวัตถุประสงค์ขององค์กร พวกเขามีแรงจูงใจภายในที่สำคัญ คือการเน้นความสำคัญในงาน

2.8 ความสนุก (fun) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สนุก ช่วยบรรเทาความเครียดและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน

2.9 ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ทุกคนต้องการเว้นจากงานเป็นระยะ ๆ การทำความเข้าใจว่าพนักงานมีสิทธิที่จะมีชีวิตนอกเหนือจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของการยอมรับและเคารพความเป็นบุคคล การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลในชีวิตกับการทำงานจะเพิ่มโอกาสในการสร้างแรงจูงใจพนักงานและประสิทธิผลของงาน

ทั้ง 9 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อกัน และบางอย่างเป็นสิ่งที่จะต้องมีมาก่อน ในการบูรณาการคุณภาพเข้ากับองค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง

3. ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) องค์กรสมรรถนะสูงตระหนักว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจสูง มีความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน การดูแลที่ดี การจ้างงานและการบำรุงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือ

3.1 จ้างงานเพื่อทุนทางปัญญา (hiring for intellectual capital) องค์กรสมรรถนะสูง ใช้เวลาและความพยายามในการเลือกพนักงานที่จะเป็นทุนทางปัญญาแก่องค์กร ทุนทางปัญญาไม่เพียงเกี่ยวกับความฉลาด ยังรวมถึงความมีระเบียบวินัย ที่เป็นความรับผิดชอบระดับบุคคล และแรงจูงใจภายใน รวมถึงลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม (right character traits) มีความรู้

และทักษะในการทำงาน นอกจากนี้ ต้องมีความพึงพอใจกับเงินเดือน สิ่งแวดล้อมการทำงานและ ส่วนประกอบอื่น ๆ ตามบริบทของสถานที่ทำงาน

3.2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) พนักงานได้รับ อนุญาตให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำและการตัดสินใจตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ องค์กรสมรรถนะสูงเพิ่ม แรงจูงใจของพนักงานด้วยการให้ปฏิบัติด้วยตนเอง (self-actualized) ใช้ประโยชน์จากการออกแบบ งาน เน้นการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย งานที่มีความแตกต่าง งานที่สำคัญ งานที่มีอิสระและการให้ ข้อมูลย้อนกลับของงาน โดยวิธีการรวมลักษณะของพนักงานและการออกแบบงาน สร้างแรงจูงใจ การทำงานจากภายใน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูง

3.3 ทีมงานกำกับตัวเอง (self-directing work teams) HPO เน้นการทำงาน เป็นทีมสูง องค์กรที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในและสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สามารถสร้าง ทีมงานที่มีการกำกับตัวเอง พนักงานที่มีแรงจูงใจเหล่านั้นจะเติบโตในทีมงานที่กำกับตนเอง ทีม ประสิทธิภาพสูง มีการกระจายภาวะผู้นำ ในเรื่องความรับผิดชอบทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ขั้นตอนที่มีความสำคัญในการสร้างทีมงานประสิทธิภาพสูง คือ การสื่อสารที่มีมาตรฐาน เพื่อให้แน่ใจ ว่าสมาชิกมีทักษะที่ถูกต้องและหาแนวทางในการสร้างความสำเร็จในช่วงต้น ทีมประสิทธิภาพสูงต้อง มีความเหมาะสมกับขนาดองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรม และไม่เหมาะสมกับทุกองค์กร

3.4 ความคาดหวังชัดเจน (clear) ผู้นำของ องค์กรสมรรถนะสูงวัดผลงานและ เป้าหมายชัดเจน พนักงานรู้สิ่งที่คาดหวังของพวกเขาและสิ่งที่พวกเขาต้องทำเพื่อมีส่วนร่วมในพันธกิจ ขององค์กร

3.5 ทบทวนผลงานของพนักงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินการทำงาน ของพนักงานและให้ข้อเสนอแนะมีความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย การจูงใจและการสร้างความ สอดคล้องของเป้าหมายการปฏิบัติกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งควรได้รับการตรวจสอบและพูดคุยเป็น ประจำ

3.6 ระบบตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ (effective incentive systems) ความเป็น ธรรมของนโยบายค่าตอบแทน และการสนับสนุนบนพื้นฐานความสามารถเป็นสิ่งสำคัญในการรักษา ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจพนักงาน

3.7 การจัดการความรู้ (knowledge management) การให้ความรู้ที่ถูก แก่คนที่ ถูก ในเวลาที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างกระบวนการให้มีพลวัต มากขึ้น (more dynamic processes) และเป็นการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ การเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยควร มีกระบวนการที่เป็นทางการและมีชีวิต สำหรับการแบ่งปันข้อมูลอย่างมีความหมาย บทเรียนที่ได้ เรียนรู้ในองค์กร ควรจะมีข้อมูลทั้งที่ปรากฏชัดเจนและโดยนัย อันรวมถึง ทักษะการแก้ปัญหา

การพัฒนากระบวนการเหล่านี้ สำคัญมากขึ้นสำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างแนวราบ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องต่างๆ อาจกระจายทั่วองค์กรทั้งในส่วนของกระบวนการและส่วนการผลิต พนักงานมีความรับผิดชอบในการให้บริการภายในและผลลัพธ์ภายนอกขององค์กร สร้างสรรและลงมือปฏิบัติในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในทุกๆ ชั้น องค์กรที่ไม่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ของตน และจัดให้มีระบบการพัฒนาพนักงาน จะประสบปัญหาในการบรรลุประสิทธิภาพสูงและรักษาเสถียรภาพแรงงานให้คงที่

4. การออกแบบองค์กร (organizational designs) องค์กรสมรรถนะสูง ออกแบบองค์กรสำหรับประสิทธิภาพการเคลื่อนไหวของงานและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

4.1 โครงสร้างพื้นฐาน (basic structure) องค์กรสมรรถนะสูง มีแนวโน้มออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยยึดกระบวนการ การบริการหรือผลิตภัณฑ์ (กระจายอำนาจ) ส่งผลให้นเน้นการเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบ ความยืดหยุ่น และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้หน่วยงานตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลงของตลาดเร็ว (Buytendijk, 2006; Schermerhorn, et al, 2003) โครงสร้างแนวนอน จะต้องลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งระหว่างหน่วย บางหน่วยงานใช้วิธีผสมผสานแบบไฮบริด (hybrid approach)

4.2 ความสามารถหลัก (core competencies) องค์กรสมรรถนะสูงวางกลยุทธ์จากฐานของการจัดโครงสร้างองค์กรและความสามารถหลัก Collins เชื่อว่าการเปลี่ยนจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ องค์กรต้องยกระดับจากความสามารถหลัก เน้นการทำสิ่งที่องค์กรปรารถนา เพื่อให้ดีที่สุดในโลก

5. การดำเนินงาน (operations) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและรักษาความมีประสิทธิภาพสูง โดย

5.1 ผสานเทคโนโลยี (integrated technologies) โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับคนในระบบทางสังคมด้านเทคนิค สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Schermerhorn, et al., 2003) ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงานและปรับปรุงความสมบูรณ์ของข้อมูล คุณค่าเทคโนโลยีต่อองค์กร เป็นเพียงแค่ "ตัวเร่งโมเมนตัม ไม่ใช่ตัวสร้าง องค์กรจะต้องไม่จมความสนใจอยู่กับเทคโนโลยี แต่ใช้ความระมัดระวังในการเลือกเทคโนโลยีที่จะเหมาะสมกับความสามารถหลักและเป้าหมาย

5.2 มาตรฐานของกระบวนการและข้อมูล (standardized processes and data) องค์กรสมรรถนะสูง มีกระบวนการและข้อมูลที่ได้มาตรฐาน ที่ช่วยให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 คุณภาพการผลิต (quality production) องค์กรสมรรถนะสูง เน้นโปรแกรมการจัดการคุณภาพด้วยตนเองที่ส่งเสริมให้พนักงานดำเนินการควบคุมคุณภาพของตัวเอง ลูกค้าภายใน จะต้องมีความพึงพอใจก่อนที่จะทำให้ลูกค้าภายนอกได้รับความพึงพอใจ

5.4 ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า (customer needs and satisfaction) องค์กรสมรรถนะสูงมุ่งมั่นที่จะให้คุณค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูง เป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของ องค์กรสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่องค์กรสมรรถนะสูงใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการคุณภาพและปริมาณของการผลิต โดย ผู้นำการริเริ่ม,วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากรมนุษย์, การออกแบบองค์กร และการดำเนินงาน ไม่สามารถสร้างประสิทธิผลยั่งยืนด้วยตัวเอง ต้องได้รับการออกแบบเป็นระบบ บูรณาการวิวัฒนาการตามช่วงเวลา ผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### 10) แนวคิดของ De Waal (2012)

De Waal ศึกษาวิเคราะห์เชิงอภิมาน(meta-analysis) ค้นหาความหมายและลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง จากรายงานการศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศและควมมีประสิทธิภาพสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ในทุกอุตสาหกรรมทั่วโลกระหว่างปี ค.ศ.1990 ถึง 2007 จำนวน 290 ชิ้นงาน กำหนดปัจจัย 4 ประการเบื้องต้น ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ผู้นำองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำการศึกษา 2 ระยะ โดย **ระยะแรก** ศึกษาวิเคราะห์จากรายงานวิจัยที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด สกัดองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงตามกรอบแนวคิดและให้คะแนนน้ำหนัก แต่ละคุณลักษณะ จากการลงความเห็นร่วมกันของคณะผู้วิจัย สรุป นิยามความหมายทั่วไปขององค์กรสมรรถนะสูง ว่า คือ “องค์กรที่บรรลุผลด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ต่ำกว่ากลุ่มเพื่อนในช่วงเวลาอย่างน้อย 5 - 10 ปี” และกำหนดกรอบแนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง เบื้องต้นประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านรูปแบบองค์กร (organizational design characteristics) คุณลักษณะด้านกลยุทธ์ (strategy characteristics) คุณลักษณะด้านกระบวนการ (process characteristics) คุณลักษณะด้านเทคโนโลยี (technology characteristics) คุณลักษณะผู้นำ (leadership characteristics) คุณลักษณะและบทบาทส่วนบุคคล (individuals & roles characteristics) คุณลักษณะด้านวัฒนธรรม (culture characteristics) และ คุณลักษณะที่เน้นปัจจัยภายนอก (external orientation characteristics)

**ระยะที่สอง** นำ 8 คุณลักษณะจากการสังเคราะห์เชิงอภิมานที่ได้ มาจัดทำแบบสอบถามทำการสำรวจ องค์กรทั่วโลกกว่า 3,000 แห่ง ทั้งองค์กรหวังผลกำไร ไม่หวังผลกำไร และองค์กรด้านการปกครอง นำข้อมูลมาวิเคราะห์ปัจจัยทางสถิติ (factor analysis) พบ 35

คุณลักษณะที่บ่งชี้ว่าเป็นคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง Waal จัดกลุ่มคุณลักษณะดังกล่าวเป็น 5 กลุ่มปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (5 Factors of High Performance Organizations) ได้แก่

**ปัจจัยที่ 1 คุณภาพการจัดการสูง (high management quality)** เป็นปัจจัยแรกและสำคัญที่สุดในองค์กรสมรรถนะสูง เป็นการจัดการที่รวมหลายลักษณะผู้บริหาร และการบริหาร ในเรื่องสัมพันธภาพแห่งความไว้วางใจทุกระดับ การให้คุณค่าความภาคภูมิใจของบุคลากร การดูแลบุคลากรที่ดี การให้การยอมรับ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การสนับสนุนความเชื่อและความไว้วางใจผู้อื่น และการมีความเป็นธรรม โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้ ความไว้วางใจจากสมาชิกขององค์กร มีคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกขององค์กร การประยุกต์การตัดสินใจที่รวดเร็ว ดำเนินการอย่างรวดเร็ว ซึ่งเหมาะสมขององค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า มุ่งเน้นการบรรลุผล ประสิทธิภาพสูง ความเข้มแข็งภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่น และการดำเนินการเกี่ยวกับผู้ไม่มีผลงาน สรุป คือ การจัดการมีคุณภาพสูง และมีภาวะผู้นำที่สอนงานและมีคุณธรรม ร่วมกับมีการตัดสินใจรวดเร็ว

**ปัจจัยที่ 2 การเปิดกว้างควบคู่กับการปฏิบัติ (openness coupled with action oriented)** หมายถึง การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในองค์กร รวมถึงมีความชัดเจนในการปฏิบัติ ทุ่มเท การปฏิบัติ เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะคือ เห็นคุณค่าของความคิดเห็นในการสนทนากับพนักงาน สมาชิกใช้เวลาในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ยอมรับความผิดพลาดจากการทดลองปฏิบัติถือเป็นโอกาสและการเรียนรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพการทำงาน สรุปคือ วัฒนธรรมขององค์กรสมรรถนะสูง ยึดถือให้ทุกคนเจรจา และกระทำอย่างมีเป้าหมายสู่ความสำเร็จในผลงานที่ดีกว่า

**ปัจจัยที่ 3 ความผูกพันระยะยาว (long term commitment/oriented)** เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นระยะยาว และขยายไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ส่งปัจจัยการผลิต ลูกค้า และสังคมในภาพกว้าง ประกอบด้วย การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการลูกค้าที่ดีที่สุด องค์กรเจริญก้าวหน้า จากความร่วมมือกับคู่ค้าและหรือลูกค้า บริหารความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์องค์กรกับส่วนบุคคล สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย การสนับสนุนการจัดการจากภายในองค์กร สรุป การเน้นความผูกพันระยะยาวขององค์กรสมรรถนะสูง ประยุกต์ใช้กับลูกค้าและหุ้นส่วนรวมถึงบุคลากร การจัดการสิ่งสนับสนุนด้วยการมองจากภายในออกไป (inside out)

**ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับใหม่เสมอ (focus on continuous improvement and renewal)** เป็นปัจจัยที่เป็นแนวทางเดียวกับแนวโน้มที่จะรักษา

องค์กรให้มีภารกิจด้วยการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแตกต่างจากองค์กรอื่น มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กระบวนการองค์กรดำเนินการง่าย มีความสอดคล้องกัน มีการรายงานทุกอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงินแก่สมาชิก สร้างสรรค์นวัตกรรมจากความสามารถหลักอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมสินค้า กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง สรุป คือ รู้คุณลักษณะที่แตกต่างของตัวเองในตลาด และให้บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการ บริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

**ปัจจัยที่ 5 บุคลากรมีคุณภาพสูง (high workforce quality)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยคุณภาพการจัดการ เน้นคุณภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจในการรวบรวมความหลากหลายและเกี่ยวเนื่องการจัดการทีม แรงงาน และการจ้างด้วยความยืดหยุ่นสูงสุด เพื่อช่วยเหลือการวินิจฉัยการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน และแก้ปัญหาด้วยความสร้างสรรค์ อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ความรับผิดชอบของสมาชิกต่อผลงานตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกบรรลุผลลัพธ์ที่เหนือกว่าพัฒนาพนักงานเพื่อการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีพนักงานที่มีความหลากหลายและเกี่ยวเนื่องกัน โดยสรุป บุคลากรขององค์กรสมรรถนะสูง มีความหลากหลายที่เกี่ยวเนื่องกัน และทำงานร่วมกันได้ดี มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถเร็วในการบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งมั่น (intended result)

ปัจจัยทั้ง 5 ของคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์และมีผลต่อกัน หากพัฒนาปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะส่งผลให้ปัจจัยที่เหลือพัฒนาด้วย และ ปัจจัยทั้ง 5 สำคัญเท่าเทียมกัน Waal เปรียบเทียบปัจจัยทั้งห้า เหมือนใบพัดกังหัน ที่เมื่อมีลมประทะ กังหันจะหมุนคล่องตัว หมายถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องให้ความสำคัญกับทั้งห้าปัจจัย และหากใบพัดอันใดอันหนึ่งเสียหาย หมายถึง การหมุนของกังหันไม่คล่องตัว เช่นเดียวกับการละเลยการปรับปรุงปัจจัยใดก็ตามในห้าปัจจัย จะส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของทั้งองค์กร และการจะพัฒนาปัจจัยใดก่อน ขึ้นอยู่กับประเภทองค์กรและสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ โดยพบว่า องค์กรธุรกิจที่แสวงกำไร ควรเน้นพัฒนาทั้ง 5 ปัจจัยพร้อมๆ กัน ขณะที่องค์กรภาครัฐ ควรเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมุ่งเน้นระยะยาว และคุณภาพการบริหารจัดการก่อน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาในองค์กรภาครัฐทั่วโลก Waal พบว่า

1. หน่วยงานภาครัฐทั่วโลก มีคะแนน HPO ต่ำกว่าองค์กรภาคเอกชนที่เด่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ
2. ประเด็นที่องค์กรภาครัฐต้องทำเพื่อพัฒนาคะแนน HPO มี 6 ประการ ได้แก่
  - 2.1 กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารภาครัฐที่ดีเยี่ยม
  - 2.2 สร้างความเข้มแข็งด้านความกล้าหาญในการบริหารจัดการ
  - 2.3 พัฒนา/สร้างความเข้มแข็งของความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร
  - 2.4 ปรับปรุงกระบวนการจัดการประสิทธิภาพงานขององค์กร

## 2.5 ปรับปรุงการจัดการกระบวนการภายในขององค์กร และ

### 2.6 พัฒนาคุณภาพบุคลากร

กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Waal มีการนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ในการวินิจฉัยสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั่วโลก เช่น ธนาคารในประเทศเนเธอร์แลนด์ ธนาคารในประเทศเวียดนาม ใช้ศึกษาในองค์กรด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยในประเทศแทนซาเนีย วิทยาลัยโพลีเทคนิคในประเทศแทนซาเนีย มหาวิทยาลัยในอเมริกาใต้ เป็นต้น และ ติดตามผลการศึกษาระยะยาวในการพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ ธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล (waal, 2012)

จากการศึกษาเปรียบเทียบ 26 รายงานการศึกษาเกี่ยวกับ องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีเกณฑ์คัดเลือก คือ การถูกนำมาใช้อ้างอิงในศึกษาอื่น และระดับการนำไปใช้ โดย Belt, E. RC. (2008) สรุปเลือกงานวิจัย Waal ว่าเป็นการศึกษาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ดีที่สุด มีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสมรรถนะสูงและสมรรถนะต่ำหาข้อสรุปความแตกต่าง และมีการนำไปใช้ทั่วโลก

ในประเทศไทย de Waal. A., and Akaraborworn,C.T. (2013) ศึกษาความเหมาะสมของกรอบแนวคิด องค์กรสมรรถนะสูงของ Waal สำหรับประเทศไทย โดยนำมาใช้เก็บข้อมูล ในที่ประชุมสัมมนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน ปี 2012 จากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและพนักงานจากองค์กรธุรกิจ และภาครัฐ 8 องค์กร และ อาจารย์และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยไทย (นิด้า) นำมาคำนวณทางสถิติและนำข้อมูลที่ได้เข้าเสวนากลุ่มเพื่อความชัดเจนในผลลัพธ์แต่ละประเด็น ผลการศึกษา พบว่าค่าเฉลี่ยคะแนน 5 ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูง องค์กรไทย และองค์กรในเอเชีย (เทียบกับค่าเฉลี่ยในฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม) ใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยที่สุดคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) แต่องค์กรไทยยังไม่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง มีข้อสังเกตจากที่ประชุมใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1) ปรับปรุงกระบวนการในการพัฒนา (improve improvement process) แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทุกด้านขององค์กรและทุกคนในองค์กรต้องถือเป็นหน้าที่ หลายองค์กร มักใช้การจัดการประสิทธิภาพงาน (Performance Mangement) ไม่ใช่เพื่อพัฒนาองค์กร (ปรับปรุงต่อเนื่อง) แต่มักใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี สร้างความกังวล หวาดกลัว ทำให้สกัดกั้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดระยะสั้น

2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีมากขึ้น จากข้อคำถามการให้เวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีคะแนนต่ำ แม้องค์กรจะเห็นว่า กลยุทธ์การจัดการกระบวนการเป็นเครื่องมือสำคัญ แต่ไม่ใส่ใจกับกระบวนการย่อยในเรื่อง การสื่อสารกลยุทธ์ การทำความเข้าใจ รวมถึงการวางแผนช่องทางสื่อสารทั้งทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารไทย ควรได้รับ



การฝึกฝนและพัฒนาในเรื่องการสนทนาและการเป็นพี่เลี้ยง (dialoguing and mentoring) โดยทำร่วมไปกับการประเมินผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับ

3) การเป็นผู้บริหารที่ดีขึ้นด้วยการช่วยสอนงานให้บุคลากรบรรลุผลงานที่เหนือกว่าปกติ และดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน เนื่องจากผู้บริหารไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์

ด้านความเหมาะสมของกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงกับบริบทไทย พบว่าเป็นเทคนิคที่มีคุณค่าสามารถใช้พัฒนาองค์กรในเส้นทางสร้างที่ยั่งยืนได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย สังเคราะห์แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง จากแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้น 8 แนวคิด โดยใช้แนวคิดของ de Waal (2012) เป็นหลัก กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้วยเหตุผลที่มาของกรอบแนวคิดของ De Waal มีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบที่เป็นกลุ่มปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชน 4 กลุ่ม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมสมาชิกในองค์กร(ภาคภูมิ ถุกขเมธ, 2553: 36) กระบวนการได้มาของคุณลักษณะและองค์ประกอบมีคุณภาพ ผลการวิจัยได้มาจากการศึกษาขององค์กรทุกประเภททั่วโลก มีการนำกรอบแนวคิดไปใช้และมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังเคยมีการศึกษาความเหมาะสมกับบริบทไทยดังที่กล่าวแล้ว ส่วนแนวคิดอีก 7 แนวคิดที่นำมาประกอบการศึกษา ล้วนมาจากการวิจัย และสังเคราะห์จากงานวิจัยองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจากผู้มีความเชี่ยวชาญทั้งความรู้และประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาการบริหารจัดการองค์กร จึงพิจารณาเลือกแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ร่วมกัน ดังแสดงในผลสังเคราะห์ในตารางที่ 1

โดย ผู้วิจัย นิยาม องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ในที่นี้ หมายถึง องค์กรที่สามารถดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะใดของสภาพแวดล้อม โดยมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร

ตารางที่ 1 สั้งเคราะห์องค์ประกอบ/คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

องค์ประกอบ/คุณลักษณะ	แนวคิด	Waal	Malku Consulting & Outsourcing	Jamrok, et.al.	Buytendijk	Light	Blanchard	Holbeche	Linder & Brook
		2012	2010	2008	2006	2005	2010	2005	2004
		<b>คุณภาพการบริหารจัดการ (Management quality)</b>							
1	ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	/	/				/	/	
2	ความซื่อสัตย์ สุจริต	/	/	/					
3	การเป็นแบบอย่างที่ดี	/		/					
4	การตัดสินใจรวดเร็วทันการณ์	/							
5	การลงมือปฏิบัติการเร็ว	/					/		
6	การชี้แนะเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น	/	/	/			/	/	
7	การมุ่งเน้นผลลัพธ์	/	/	/	/	/	/	/	/
8	ความมีประสิทธิภาพ	/	/	/					
9	ความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวของผู้นำ	/		/				/	
10	ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหาร	/		/					
11	การดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน	/							
12	ความคาดหวังในผลงานชัดเจน								
13	การจัดการกับอุปสรรค		/				/		
14	การบริหารผลงาน		/	/	/	/		/	/
<b>การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and action-orientation)</b>									
1	การสนทนา	/					/	/	
2	การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้/การสื่อสารแบบเปิด	/		/		/	/		/
3	การมีส่วนร่วม/ความร่วมมือ	/	/				/	/	/
4	การใช้ความเสี่ยงทางปัญญา/การ ท้าทายภูมิปัญญา	/	/			/			
	การยอมรับความผิดพลาด	/							
5	ความพร้อมรับและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง	/	/		/	/	/	/	
6	การขับเคลื่อนด้วยผลงาน	/					/		
7	การทำงานเป็นทีมหลากหลาย		/	/			/	/	
8	ความตระหนักว่าสิ่งที่ดียังไม่ตีพอ					/			
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-term oriented)</b>									
1	สัมพันธ์ภาพที่ดีระยะยาวกับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	/	/	/			/		/
2	มอบบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า	/	/	/			/		/
3	การทำให้คนคงอยู่กับองค์กรยาวนาน	/		/					
4	ส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้ ก้าวหน้าทางอาชีพ	/						/	
5	เป็นสถานที่ทำงานที่มั่นคง ปลอดภัย/ ยิ่งใหญ่ในการทำงาน	/	/	/			/	/	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์กรประกอบ/คุณลักษณะ	แนวคิด	Waal	Malku Consulting & Outsourcing	Jamrok, et.al.	Buytendijk	Light	Blanchard	Holbeche	Linder & Brook
		2012	2010	2008	2006	2005	2007	2005	2004
6	มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น						/	/	
7	ข้อมูลของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ			/					
8	ดำเนินการเชิงรุก			/					
<b>การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)</b>									
1	กลยุทธ์ชัดเจน เป็นเอกลักษณ์	/	/	/	/	/	/		/
2	กำหนดเป้าหมายท้าทาย				/	/			
3	แผนงาน มีความยืดหยุ่น			/		/			
4	ปรับปรุงกระบวนการเสมอ	/		/		/	/		/
5	กระบวนการภายใน ขั้นตอนง่าย	/		/			/		
6	กระบวนการภายใน สอดคล้องกัน	/		/	/	/	/		
7	รายงานข้อมูลความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้องกับ ภารกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ให้ทราบเป็นระยะ	/							/
8	รายงานข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน	/							/
9	มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลัก	/	/	/				/	
10	มีนวัตกรรมผลผลิต กระบวนการ และบริการ	/	/	/			/	/	/
11	วิเคราะห์ผลดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			/					
12	สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้					/	/		
<b>คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)</b>									
1	บุคลากรรับผิดชอบผลงานตนเอง		/				/	/	/
2	จูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่เหนือกว่าปกติ	/		/	/				
3	พัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัว	/				/	/		/
4	บุคลากรมีความหลากหลาย	/	/						
5	บุคลากรทำงานในลักษณะหุ้นส่วนเพื่อเป้าหมายเดียวกัน	/	/				/		
6	ทำงานในลักษณะทีม								
7	ได้รับคำชี้แจงให้ทราบและเข้าใจเป้าหมายองค์กร/พฤติกรรมที่คาดหวัง		/				/		
8	งานที่ทำมีคุณค่า		/						

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการจัดทำกลยุทธ์

### 2.2.1 ความหมายกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ strategos เป็นการรวมคำ stratos ซึ่งหมายถึง กองทัพ และ agein หมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” ที่มีกำเนิดจากทางทหาร เรียก strategy ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนการปฏิบัติที่วางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ ด้วยยุทธวิธี (tactic) ว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) คำว่า ยุทธศาสตร์ จะว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่างๆ เข้าด้วยกัน ส่วนที่ว่า “จะสู้รบอย่างไร” เป็นเรื่องของยุทธวิธี Carl von Clausewitz นักทฤษฎียุทธศาสตร์ อธิบายว่า ยุทธศาสตร์ เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับร่างแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด” ต่อมา ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหารไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และสาขาอื่นรวมทั้งวงการราชการและการศึกษา โดยเรียก strategy ว่า กลยุทธ์ อันหมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ จะประกอบด้วย กลวิธี (tactic) หรือวิธีการเชิงรุกหลาย ๆ วิธี กลยุทธ์จึงเป็นกลุ่มหรือชุดของวิธีการเชิงรุก

Steiner (1979 อ้างใน เรวัติน ชาติวิศิษฐ์ และคณะ, 2553 : 14) มองว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง

Certo and Peter (1990) ให้นิยามกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

David (1995) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า เป็นวิถีทาง (means) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (long-term objectives)

Mintzberg (1994) อธิบายความหมาย กลยุทธ์ใน 5 ลักษณะ (5P) ที่ถือว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างยืดหยุ่น คือ ไม่ได้มองว่ากลยุทธ์ เป็นเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่จะเป็นสิ่งใดก็ได้ใน 5 ลักษณะ ได้แก่ 1. คือ แผน หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (strategy is a plan) 2. คือ รูปแบบของกิจกรรม (strategy is a pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำที่เคยปฏิบัติมาในอดีต 3. คือ สถานะหรือตำแหน่งขององค์กรในอุตสาหกรรม หรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน (strategy is a position) 4. คือ มุมมอง (strategy is a perspective) ซึ่งก็คือ วิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร แสดงถึงเป้าหมายที่ต้องมุ่งไป 5. คือ กลวิธีการเดินหมาก (strategy is a ploy)

Wheelen and Hunger (2004) กล่าวถึง กลยุทธ์ว่า เป็นแผนแม่แบบขององค์กรที่ระบุว่าองค์กรจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและลดความเสี่ยง

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ อัน แยกคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นวิธีการ ปฏิบัติที่ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิด ไตร่ตรองอย่างรอบคอบและเป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ พื้นฐานขององค์กร รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ซึ่งจัดทำขึ้นมาเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ตลอดจนแบบและวิธีการสำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้เพื่อการ ปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการกำหนดทิศทางและขอบเขต ความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อจะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการ แข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์จะอธิบายวิถีทางที่องค์กรจะดำเนินการตาม เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยมีตัวกำหนดกลยุทธ์ อยู่ 3 ประการคือ สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และ วัตถุประสงค์องค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการกระทำที่ มุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อใช้แนวทางหรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง ดังนั้น รายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นจริงระดับองค์กร ซึ่งองค์กรได้วางแผนงานไว้ เป็นรูปธรรม และสามารถใช้ตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่ง

สุรชาติ ฌ หนองคาย (2547) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดและ/ หรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องสมดุลระหว่างปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหรือควบคุมไม่ได้ ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยภายนอก” กับ ปัจจัยที่ควบคุมได้ ที่เรียกว่า “ปัจจัยภายใน”

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ คือ การ มุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใด แล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ หรือวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) สังเคราะห์ความหมายของกลยุทธ์ จากนักวิชาการ และพจนานุกรมศัพท์ทหารของสหรัฐอเมริกา ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่า หมายถึง แนวทางหรือ มาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร ซึ่งผู้บริหารจัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อ ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ความหมายที่นักวิชาการให้ เป็นวิธีการดำเนินงาน วิธีการวางแผน หรือ เป็นแผนที่ที่ ใช้ในการบรรลุจุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนด จะเห็นว่า การนิยาม ในระดับแคบ จะเน้นวิธีการ

(means) ในระดับกว้าง จะครอบคลุมเป้าหมาย (ends) และวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย คนส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์ ในฐานะเป็นเครื่องมือ หรือ วิธีการสำคัญเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าความหมายมีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีดำเนินการเชิงรุก เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ เพื่อการวางแผนการใช้วิธีการและทรัพยากร ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด กลยุทธ์ ไม่ใช่วิธีการตามธรรมดา มีการใช้ความคิดกลั่นกรองแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด

Steiner (1979 อ้างใน เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2553 : 14) มองว่า กลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง

## 2.2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์

1. เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. ต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร
3. ประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. ต้องตอบคำถาม ‘อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ’
5. ต้องตอบคำถาม ‘อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น’

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน ให้แนวทางในการตัดสินใจปฏิบัติการ กลยุทธ์จึงต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้ มีความสอดคล้องและมีประสิทธิผล

ลักษณะกลยุทธ์ที่ดี จะต้องอยู่ในกรอบการคิดและการวิเคราะห์ที่ดี และถูกต้อง (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 45-46) ดังนี้

1. ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจน คือ ขอบเขตไม่กว้างเกินไปจนไม่รู้จุดเน้น กลยุทธ์ที่กว้างไม่มีจุดเน้น จะทำให้กลยุทธ์เลื่อนลอย ไม่อาจใช้เป็นเครื่องชี้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงได้
2. มีกลไกในการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ คือ ต้องไม่ปล่อยให้ขาดแนวทางร่วมสำหรับฝ่ายต่างๆ เพื่อประสานให้ทำงานร่วมไปในทิศทางเดียวกัน การขาดการประสาน จะทำให้เกิดปัญหา เช่น หน่วยงานๆ กลุ่มอาจทำงานไปคนละทิศทางในทำนอง “ต่างคนต่างทำ” ย่อมทำให้ทิศทางร่วมของทั้งกิจการอาจขาดหายไป

3. ต้องคล่องตัวที่จะปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ กลยุทธ์ต้องทันกับเหตุการณ์เสมอ มีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งนอกจากจะทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในก็ต้องนำมาพิจารณาให้สัมพันธ์กันตลอดเวลาด้วย

นอกจากนี้ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553 : 22) ระบุลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

1. เป้าหมายที่กำหนดในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุได้
2. นโยบาย ตลอดจนวิถีทางการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ ครอบคลุมทุกเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. กลยุทธ์ที่พัฒนา ได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส”
4. กลยุทธ์ที่พัฒนา กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสถียรหรืออุปสรรคภายนอก
5. เป้าหมาย วิถีทางเพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์
6. เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับกำลัง ความสามารถหลัก
7. เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอุตสาหกรรม
8. เป้าหมาย วิถีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในการนำ
9. ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิถีทาง
10. โครงสร้างการจัดการ และการบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

### 2.2.3 ระดับกลยุทธ์

ธุรกิจหรือองค์กรที่มีการกระจายธุรกิจหรือหน่วยงานมาก อาจจำแนกกลยุทธ์เป็น 4 ระดับ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (grand strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)
4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (operational strategy)

ระดับกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ดังนั้น กลยุทธ์ส่วนใหญ่จึงแบ่งเป็น 3 ระดับ แต่

ละองค์กรอาจพิจารณาเลือกกำหนดระดับกลยุทธ์ ตามขนาดหรือโครงสร้างการบริหาร องค์กรที่มีธุรกิจขนาดใหญ่ จำแนกกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) หรือกลยุทธ์หลัก (grand strategy)

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

องค์กรที่มีธุรกิจเดียว จำแนกกลยุทธ์เป็น 2 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (corporate/ business strategy)

2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

สำหรับองค์กรภาครัฐ แบ่งลำดับชั้นกลยุทธ์ เป็น 3 ระดับ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) เทียบเท่ากับ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ในภาคเอกชน กลยุทธ์ในภาครัฐ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) หรือกลยุทธ์ระดับนโยบาย (policy-level strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร หรือ เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร (program objective) ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่ครอบคลุมองค์กรทั้งหมด มีช่วงเวลาดำเนินการค่อนข้างยาว คือประมาณ 3-5 ปี

2. กลยุทธ์ระดับโครงการ (project strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ในแต่ละประเภท

3. กลยุทธ์ระดับกิจกรรม (activity strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน หรือ ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจกรรม

ลักษณะกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่บอกทิศทางองค์กร กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเช่น กรรมการผู้จัดการ (management director) ประธานกรรมการ (president) หรือประธานคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะกรรมการผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์องค์กร ทำการคาดการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร และ การมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น

กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 ลักษณะ (Digman, cited in Moore 2001 ; เอกชัย บุญยาพิชฐาน, 2553) คือ



1.1 กลยุทธ์เติบโต (growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและยอดขาย

1.2 กลยุทธ์คงที่ หรือ กลยุทธ์คงสภาพ (stabilization strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ (same product, same market) หรือขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ เช่น องค์กรพอใจต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และต้องการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ ด้วยว่ากำลังดำเนินการดีอยู่แล้ว หรือ องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือ ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการจากความพอใจในกิจการที่เป็นอยู่ หรือ ป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น

1.3 กลยุทธ์ถดถอย ตัดทอน/ป้องกัน (investment reduction strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาด ลดการลงทุน เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อเอาชนะวิกฤติการณ์

1.4 กลยุทธ์ฟื้นฟู (turnaround strategy) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการ เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ยังไม่รุนแรงถึงขั้นวิกฤติ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) กำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับกลาง มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (business unit) ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มักเกี่ยวข้องกับวิธีในการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม กล่าวได้ว่า คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับสินค้า/บริการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็น กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) และ กลยุทธ์การร่วมมือ (cooperative strategy) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับสินค้าและบริการ มี 5 ลักษณะ คือ

2.1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) แข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ (broad target /mass market)

2.2 กลยุทธ์แข่งขันเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) แข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่

2.3 กลยุทธ์การด้านราคา (cost focus) เป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก หรือตลาดเฉพาะ (narrow market/niche market)

2.4 กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง (differentiation focus) เป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก

2.5 กลยุทธ์ผนึกรวมผู้นำด้านราคากับความแตกต่าง (integrate cost and differentiation strategy)

กลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง (being difference) องค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำ เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาลูกค้า

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) กำหนดโดย ผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ ภารกิจ มุ่งที่ระดับแผนกงานที่เป็นส่วนย่อยในสาขา เช่น

3.1 ด้านการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ส่วนเล็กของตลาดที่แคบและ กลยุทธ์ลูกค้าประจำ

3.2 ด้านการบัญชี ได้แก่ กลยุทธ์ข้อมูลสารสนเทศที่เหนือกว่าเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.3 ด้านการจัดซื้อ ได้แก่ กลยุทธ์หุ้นส่วนกับผู้ขาย และ กลยุทธ์เครือข่ายผู้ขาย (supply chain)

3.4 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กลยุทธ์การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์พันธสัญญาปลายเปิด(open-end commitment : broad continuous development) กลยุทธ์บูรณาการการปฏิบัติข้ามหน่วยงาน กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับคุณค่าสำหรับลูกค้า และกลยุทธ์ความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง

3.5 ด้านวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การค้นหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ หรือรูปแบบบริการที่มีคุณภาพดีกว่ามาทดแทน หรือปรับปรุงสินค้าเดิมหรือปรับปรุงรูปแบบบริการ ซึ่งมีทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ขึ้นมาเอง (innovation strategy) และการลอกเลียนจากองค์กรอื่น (imitation strategy)

4. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (operational strategy) ได้แก่ กลยุทธ์การควบคุม กลยุทธ์การผลิตให้ทันเวลา และกลยุทธ์ระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่น เป็นต้น

#### 2.2.4 การพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก และ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545 : 2)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย หรือ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการด้วยเหตุที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกัน รวมทั้งสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น

2. การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกล

ยุทธ์ในข้อ 1 การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์ย่อย (sub strategies)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร การจัดโครงสร้างและ ระบบการบริหารให้กับองค์กร ให้สามารถดำเนินการตามทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ได้เลือกสรรไว้ ซึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นแผนที่มีการประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน จะต้องมึทั้งลักษณะจากบนสู่ล่าง และจากการระดมพลังสมองจากล่างขึ้นบนต้องใช้ข้อมูลจากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นประกอบการวางแผนโดยไม่มีอคติ อาศัยฐานของความเป็นจริง และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นสำคัญ

### 2.2.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ในยุคไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว การแข่งขันรุนแรง ผู้บริหารต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อหากลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ตลอดเวลา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ในการดำเนินการต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก องค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงาน กำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหาร องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร จะต้องสอดคล้องและทิศทางขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาว และการตัดสินใจกลยุทธ์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (Dess and Miller,1993)

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม

(opportunities and threat) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและประเมินถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วย ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง (strength and weakness) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านองค์กร การตลาด การเงิน การผลิต การปฏิบัติการ และด้านทรัพยากร เพื่อพิจารณาว่าจุดแข็งและ

จุดอ่อนขององค์กรมีอะไรบ้าง ทรัพยากรมีมากน้อยและคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่

2. การกำหนดกลยุทธ์(strategy formulation) คือการวางแผนกลยุทธ์ ที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และการกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ย่อย ซึ่งกลยุทธ์หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติอันแยกคายในการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่ผ่านการพิจารณา ไตร่ตรอง แล้วว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในลักษณะของแผนงานต่างๆ ที่มุ่งให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

## 2.2.6 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT คือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้รูปแบบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน และพัฒนาองค์กร (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553: 4)

### ความเป็นมาของ SWOT

SWOT มีที่แหล่งที่มาที่แตกต่างกัน 2 แนวทาง เส้นทางแรก เชื่อว่า พัฒนาเทคนิคนี้โดย Albert Humphrey ในระหว่างปี ค.ศ.1960-1970 ด้วยการเป็นหัวหน้าทีมวิจัย ในการค้นหาคำตอบว่าทำไมระบบการวางแผนในระยะยาวขององค์กรทั้งหลายในเวลานั้น ประสบความล้มเหลว สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการวางแผน ศึกษาวิจัยโดยใช้คำถามหลักว่า อะไรที่เป็นสิ่งที่ดี (good) และไม่ดี (bad) ที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สิ่งที่ดีในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นที่น่าพอใจ (satisfaction) สิ่งที่ดีในอนาคตถือว่าเป็นโอกาส (opportunity) อะไรที่ไม่ดีในปัจจุบัน กำหนดเป็นข้อบกพร่อง (fault) ส่วนสิ่งที่ไม่ดีในอนาคต กำหนดเป็นภัยคุกคาม (threat) จำแนกการวิเคราะห์เป็น 6 ด้าน คือ ผลผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ลูกค้า การจัดส่ง การเงิน และการบริหาร แล้วนำเสนอผลงานโดยมีการปรับสิ่งที่ดีในปัจจุบัน satisfactory เป็น strength ที่เรียกว่า จุดแข็ง ส่วนสิ่งที่ไม่ดีในปัจจุบัน fault เป็น weakness หรือ จุดอ่อน

อุทิศ ขาวเอียร (2549: 72) ระบุว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม “ภายนอกและภายใน” เพื่อเข้าใจสภาวะแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เป็นอยู่ขององค์กร และ/หรือเพื่อเข้าใจสภาวะแวดล้อมของกระบวนการพัฒนา (เรื่องนั้น ๆ) ในช่วงการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อย่างลึกซึ้งเป็นการวิเคราะห์อย่าง ”รู้เขารู้เรา” ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้ Strengths หมายถึงจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ Weaknesses หมายถึง

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ opportunities หมายถึง โอกาสที่จะดำเนินการได้ และ Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด หรือภาวะคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร

อนิวัช แก้วจันทร์ (2551: 56) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อประเมินทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรว่าอยู่ในสภาพของจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร โดย

1) จุดอ่อน (weaknesses) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในที่องค์กรมีแต่อาจด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2) จุดแข็ง (strengths) หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในที่องค์กรมีและมีเหนือกว่าคู่แข่ง

3) ทรัพยากร (resources) หมายถึง ปัจจัยด้านสินทรัพย์ (asset) ความสามารถ (competency) กระบวนการ (process) ทักษะหรือความรู้ (skills or knowledge) ที่สามารถควบคุมได้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร โดยที่

โอกาส (opportunities) คือ เงื่อนไขภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ดี และเป็นประโยชน์ หากได้มีการทำกิจกรรมใด ๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านี้มาใช้ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่ อาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่า เราจะเอาโอกาสจากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร

อุปสรรค (threats) คือ เงื่อนไขภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน หากไม่มีการปฏิบัติใด ๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลาที่เหมาะสมนั้นยังมีผลอยู่ อาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่า องค์กรจะลดภัยคุกคามที่มาจากภายนอกได้อย่างไร จะทำอย่างไรไม่ให้มันมีผลกระทบต่อองค์กรในทางที่เสียหาย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมักดูปัจจัยต่างๆ เป็นหลัก ที่นิยมใช้ในการสร้างแนวคิดการวิเคราะห์ คือ **PEST analysis** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ประกอบด้วย

P = political – legal factors คือ ปัจจัยทางการเมือง และกฎหมาย ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมองค์กรทั้งแง่บวกและลบ

E = economic factors คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

S = sociocultural factors คือ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

T = technological factors คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี

## ประโยชน์ของ SWOT

### องค์กรธุรกิจเอกชน

1. ด้านการตลาด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ใช้ในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอื่น หรือเพื่อสร้างความเป็นเลิศในธุรกิจ

2. ใช้ประกอบในแผนธุรกิจ

3. ใช้ในการบริหารคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และเป็นเป้าหมายการทำงาน

องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงผลกำไร

1. ใช้ในการบริหารคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และเป็นเป้าหมายการทำงาน

2. เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หากองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไว้อยู่แล้ว

ระดับบุคคล สามารถใช้เพื่อวางแผนชีวิตตัวเอง เพื่อให้เป็นเลิศในเส้นทางที่ต้องการ

### ข้อควรระวังในการวิเคราะห์ SWOT

ประเด็นการวิเคราะห์บางประเด็นเป็นนามธรรม (subjective) ไม่ชัดเจนพอ ทำให้การตีความออกมาเป็นโอกาส หรือ ภาวะคุกคาม หรือควรจะเป็นจุดอ่อน หรือ จุดแข็งดี มีข้อควรระวังในการตัดสินใจวิเคราะห์ ดังนี้

1. กรณีการตีความต่างกันว่าควรจะเป็นประเด็นโอกาสหรือภาวะคุกคาม จุดแข็งหรือจุดอ่อน ให้ถกแยกแยะให้ชัดเจนในประเด็นนั้นๆ ก่อน

2. แต่ละประเด็นอย่าเขียนยาว จับจุดไม่ได้ ต้อง “keep it short and simple : KISS” คือ เขียนให้สั้นและง่าย ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ

3. แปลงความเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากที่สุด

### การจัดทำ TOWS matrix หรือ SWOT matrix

การวิเคราะห์ TOWS Matrix เป็นการจับคู่กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. จุดแข็ง กับ โอกาส (S-O) นำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายใน และโอกาสภายนอกมาใช้

2. จุดแข็ง กับ ภาวะคุกคาม (S-T) เป็นการแก้ไข หรือ ลดอุปสรรคภายนอกโดยใช้จุดแข็งภายใน

3. จุดอ่อน กับ โอกาส (W-O) เป็นการแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยการพิจารณาโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร

4. จุดอ่อน กับ ภาวะคุกคาม (W-T) เป็นการแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

แผนภาพที่ 2 TOWS Matrix

ปัจจุบัน ภายใน ปัจจุบันภายนอก	จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
โอกาส (opportunity)	กลยุทธ์ S-O ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-O การลดจุดอ่อน โดยการสร้างโอกาส
ภาวะคุกคาม (threat )	กลยุทธ์ S-T การหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยอาศัยจุดแข็ง	กลยุทธ์ W-T การลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงจากอุปสรรค

ที่มา: พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)

เป็นการนำทางไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยทำการจับคู่ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง (S: strengths) จุดอ่อน (W: weaknesses) โอกาส (O: opportunities) และภาวะคุกคาม (T: threats) ที่ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ

#### กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ SO (strengths - opportunities) หรือ กลยุทธ์เชิงรุก

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเอาจุดแข็ง ไปรวมกับ โอกาสที่ดีจากภายนอกที่เหมาะสม กำหนดกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์กรแสวงหาและต้องการสร้างให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อปกป้องจุดแข็งของตน แนะนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ประโยชน์ คือ “เอาโอกาสมาใช้”

#### กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ WO (weaknesses - opportunities) หรือ กลยุทธ์เชิงแก้ไข

เป็นกลยุทธ์ในการพยายามลดจุดอ่อน และนำเอาโอกาสที่ดีจากภายนอก มารวมกับจุดอ่อนขององค์กรที่ตรงกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ คือ “ปรับปรุงตนเอง”

#### กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ ST (strengths - threats) หรือ กลยุทธ์เชิงป้องกัน

เป็นกลยุทธ์ที่ตั้งเอาจุดแข็ง มาจับคู่กับ อุปสรรค หรือข้อจำกัดจากภายนอก เพื่อต่อสู้กับภาวะอุปสรรคนั้น จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความเข้มแข็ง ลดปัญหาที่เกิดขึ้น นั่นคือ เอาจุดแข็ง ไปลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่ก็เปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาส เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันก็มีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้จึงต้องใช้จุดแข็งที่มีป้องกันข้อจำกัดหรืออุปสรรค โดยสรุปคือ “กำจัดภัยคุกคาม”

#### กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ WT (weaknesses - threats)

เป็นกลยุทธ์ที่จับคู่ระหว่างจุดอ่อน กับ อุปสรรค จากภายนอกที่ตรงกัน เพื่อลดทอนปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งจากจุดอ่อนและภาวะคุกคามที่มีมาจากภายนอก องค์กรใดที่อยู่ในภาวะที่ถูกสภาพแวดล้อมภายนอกคุกคาม แล้วตัวเองก็ไม่มีกำลังความสามารถ เปรียบเสมือนเสือล่าบากที่ถูกนายพรานล่าไม่หยุด องค์กร มีทางเลือก 2 ทาง คือ ต่อสู้เพื่อความอยู่รอด หรือไม่ก็ต้องหลบหนี แต่โดยทั่วไป สถานะ WT เป็นสถานะที่ทุกองค์กรต้องการหลีกเลี่ยง คือ “หลีกเลี่ยง หรือ หนี”

การวิเคราะห์ SWOT ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพราะสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะเวลา ยิ่งโอกาสภายนอกมีระยะเวลาเพียงสั้นๆ การวิเคราะห์ก็ต้องทำถี่ขึ้น เพื่อฉกฉวยโอกาสนั้นๆ

#### ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation constraints)

การกำหนดกลยุทธ์ มีข้อจำกัดสำคัญ 5 ประการ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ ,2548)

1. การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนในระดับสูง อาจต้องใช้จ่ายเงินในกระบวนการทำงานมากขึ้น การจัดหาเงินเพิ่มจากแหล่งอุดหนุนด้านการเงินอาจมีข้อจำกัดทั้งแหล่งเดิมและแหล่งใหม่

2. เจตคติต่อความเสี่ยง (attitude toward risks) กลยุทธ์ที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การตัดสินใจเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง

3. ชีตความสามารถขององค์กร (organizational capability) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญข้อเท็จจริงที่ว่า ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะไม่เพียงพอและ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

4. ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนในกระบวนการผลิต (channel relationships) กลยุทธ์ที่ต้องการช่องทางใหม่ในกระบวนการผลิต โดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรนำเข้า อาจต้องเผชิญกับปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการนำเข้าไม่เพียงพอในอนาคต

ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดของ Dess and Miller (1993) และ พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) นำมากำหนดกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

4. วิเคราะห์ SWOT โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

5. กำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากสถานการณ์ 4 รูปแบบ โดยใช้ TOWS matrix



6. ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารวิทยาลัยพยาบาล

### 2.3 การจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สถาบันพระบรมราชชนก เป็นหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข ที่มีอำนาจหน้าที่และภารกิจในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรที่มีภูมิปัญญาในชุมชนท้องถิ่น เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว กลับไปปฏิบัติงานในหน่วยบริการสุขภาพที่เป็นภูมิปัญญาของตน ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านสุขภาพในเขตเมืองและเขตชนบทที่ห่างไกลธรรกัณฑ์การเพิ่มเติมชื่อ "สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข" ก่อตั้งจากการรวมองค์การที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขในหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข ที่กระจายอยู่ในหลายกรม กอง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กองฝึกรวม และกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเข้าด้วยกัน จัดตั้งเป็น "สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข" มีฐานะสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม ตามพระราชบัญญัติโอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารบางส่วนของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 ในวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2536 ต่อมาได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตเชิญพระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบันการศึกษาของกระทรวงสาธารณสุข ว่า "สถาบันพระบรมราชชนก" ตามหนังสือสำนักงานเลขาธิการที่ รล0003/12819 ลงวันที่ 27 กันยายน 2537 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่ม 112 ตอนที่ 53 ก วันที่ 25 ธันวาคม 2538 พร้อมทั้งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานตราสัญลักษณ์งานฉลองศิริราชสมบัติครบ 50 ปี ที่ชื่อวิทยาลัย สถาบันพระบรมราชชนก จึงถือเอาวันที่ 25 ธันวาคม เป็นวันสถาปนาสถาบันพระบรมราชชนก อย่างเป็นทางการ

ในปี พ.ศ.2537 วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามสถาบันเป็น "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" ปี พ.ศ. 2539 วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามสถาบันเป็น "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี" ยกเว้น วิทยาลัยพยาบาลที่ได้รับพระราชทานชื่ออยู่ก่อนแล้ว ให้คงชื่อที่ได้รับพระราชทานต่อไป คือ วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม และวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี และ วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก"

### บทบาทหน้าที่ของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย 7 ประการ ดังนี้

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุข
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้การพัฒนากำลังคน
5. การพัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาอบรมบุคลากรด้านสุขภาพ
6. กำกับและดูแลวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้เป็นหน่วยบริการสุขภาพแก่ประชาชนทั่วไป และเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า วิจัย และฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา
7. ปฏิบัติงานร่วมมือกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### โครงสร้างองค์กร

สถาบันพระบรมราชชนกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารและวิชาการในส่วนกลาง และวิทยาลัยในสังกัด ประกอบด้วย

1. สำนักงานส่วนกลาง รับผิดชอบด้านนโยบายการบริหารวิชาการและสนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของวิทยาลัยในสังกัด ให้ดำเนินการสอดคล้องกับนโยบาย ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข โดยแบ่งหน่วยงานภายในเป็น กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มพัฒนาการศึกษา กลุ่มพัฒนาบุคลากร กลุ่มวิจัย และกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. ปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขมีวิทยาลัยในสังกัด จำนวน 39 แห่ง กระจายอยู่ใน 29 จังหวัด ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดำเนินการผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรี 5 หลักสูตร ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง 4 หลักสูตร และกำลังดำเนินการ โครงการจัดตั้ง วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่ เริ่มเปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2559 วิทยาลัยทุกแห่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) รอบที่สามและมีผลประเมินผ่านอย่างไม่มีเงื่อนไขทุกแห่ง

### แผนพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) โดยความร่วมมือจากหน่วยงานส่วนกลางและ วิทยาลัยในสังกัดได้ร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นทางสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เป็นระยะ โดย

จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ ทุก 5 ปี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถาบันไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังจะเห็นได้จาก แผนพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนกปี พ.ศ.2554 - 2558 กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นปัจจัยเข้าเชิงนโยบาย ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถานการณ์ภารกิจที่เป็นอยู่ และควรจะเป็นในอนาคต กำหนด 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue) 4 ดังนี้

1. การผลิตกำลังคนทางด้านสุขภาพเพื่อรองรับระบบสุขภาพของชุมชน และประเทศ
2. การพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะแก่กำลังคนด้านสุขภาพของชุมชน และประเทศ
3. การสร้างองค์ความรู้และการบริการวิชาการด้านสุขภาพ
4. การพัฒนาสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีสมรรถนะสูง เข้มแข็ง และมุ่งท้องถิ่น

มีกลยุทธ์ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) คือ **ยกระดับสข. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสากล (High Performance Organization : HPO)** ที่มีระบบงานภายในมีประสิทธิภาพ ทันสมัย คล่องตัว เอื้อต่อการเป็นสถาบันวิชาการระดับชาติที่มีความเป็นสากล เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรของสข.ให้มีความเชี่ยวชาญ และขีดความสามารถสูงทางการศึกษาสุขภาพที่เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และสากล พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุข เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย บุคลากรมีความสุข ภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ภายใต้วัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง

ในวงรอบใหม่ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบัน มีการทบทวนวิเคราะห์องค์กร และจัดทำ ร่าง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก 2559-2563 ในมิติพัฒนาองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ยังคงกำหนด **การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ** โดยมีเป้าประสงค์หนึ่ง คือ เป็นองค์กรมีสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่ความทันสมัย มีธรรมาภิบาล มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง และมีผลงานเป็นที่ยอมรับด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรสุขภาพ เทียบเคียงกับสถาบันอื่นในประเทศและอาเซียน ปฏิรูปโครงสร้างและยกระดับการบริหารจัดการรวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทุกระดับเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

“ร่าง” แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก ปี ๒๕๕๙ – ๒๕๖๓

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ สร้างกำลังคนด้านสุขภาพที่มีคุณภาพระดับสากล สู่ชุมชนสุขภาพ ภาวะที่ยั่งยืน”

กรอบภารกิจที่จะพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ 5 พันธกิจ ดังนี้

1. พัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งสู่การเป็นหน่วยกำหนด นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนสุขภาพ ตอบสนองต่อการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ
2. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพเพื่อตอบสนองต่อระบบสุขภาพ
4. ปฏิรูปโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทันสมัย คล่องตัว มีธรรมาภิบาล บุคลากรมีสมรรถนะสูงและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
5. สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมด้านสุขภาพ ที่ตอบสนองระบบสุขภาพเพื่อการสร้างสุขภาพชุมชนที่ยั่งยืน

**เป้าประสงค์(Goal)** ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์หลัก คือ

**เป้าประสงค์หลักที่ 1** บัณฑิตและบุคลากรด้านสุขภาพที่ได้รับการสร้างและพัฒนาจากสถาบันฯ มีความเพียงพอและมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ มีความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของระบบสุขภาพ

**เป้าประสงค์หลักที่ 2** สถาบันฯมีความเข้มแข็งทางด้านบริหาร บริการ วิชาการ สามารถพึ่งตนเองได้ และเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นชุมชนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและสากล

**ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น** ดังนี้

1. การผลิตกำลังคนด้านสุขภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ
2. การพัฒนาและการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบสุขภาพ
3. การสร้างองค์ความรู้และการบริการวิชาการแก่สังคม
4. การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตกำลังคนด้านสุขภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ**

#### เป้าประสงค์ 1.1

1. ระบบการจัดการศึกษาของสถาบันฯ มีความสมบูรณ์ในการเป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นชุมชนและผู้ใช้บัณฑิตให้การยอมรับ

2. บัณฑิตทั้งด้านการพยาบาล การสาธารณสุขและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติการด้านการพยาบาลและการสาธารณสุขที่เข้าใจชุมชนและมีทักษะด้านภาษา วัฒนธรรมสอดคล้องกับพื้นที่

**กลยุทธ์ที่ 1** ผลิตบัณฑิตคุณภาพสูงที่เน้นชุมชน

**เป้าประสงค์ 1.2**

1. บัณฑิตด้านการพยาบาลและสาธารณสุขและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติการด้านการพยาบาลและการสาธารณสุขที่เข้าใจชุมชนและมีทักษะด้านภาษา วัฒนธรรมสอดคล้องกับพื้นที่

**กลยุทธ์ที่ 4** ปฏิรูประบบการจัดการศึกษาบุคลากรด้านสุขภาพให้สามารถมีความทันสมัยเข้ากับผู้เรียน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาและการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศ

**เป้าประสงค์**

1. วิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้บริการวิชาการด้วยหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข และความต้องการทางสุขภาพของท้องถิ่น มุ่งสร้างบุคลากรของระบบสุขภาพไทยให้มีขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการจัดการปัญหาของระบบสุขภาพของท้องถิ่นและประเทศ

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาบุคลากรให้พร้อมอาชีพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การสร้างองค์ความรู้และการบริการวิชาการแก่สังคม

**เป้าประสงค์**

1. สถาบันฯ มีศักยภาพ ในการสร้างผลงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เป็นเลิศให้บริการแก่สังคม/ชุมชน/ประเทศ

2. สร้างช่องทางการสื่อสารองค์ความรู้ทางสุขภาพสู่ชุมชนให้สามารถเข้าถึงได้ทั่วประเทศ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

**กลยุทธ์ที่ 3** ผลิตผลงานวิชาการนวัตกรรม สู่วิชาการเป็นเลิศเพื่อบริการสังคม/ประเทศ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ

**เป้าประสงค์ 4.1** มีแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย การผลิตและพัฒนากำลังคนที่มี

ประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ 5** พัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังคนที่สามารถจัดทำเป็นข้อเสนอเพื่อการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ

**เป้าประสงค์ 4.2** องค์กรมีสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่ความทันสมัย มีธรรมาภิบาล มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง และมีผลงานเป็นที่ยอมรับด้านการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรสุขภาพ เทียบเคียงกับสถาบันอื่นในประเทศและอาเซียน

**กลยุทธ์ที่ 6** ปฏิรูปโครงสร้างและยกระดับการบริหารจัดการรวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรทุกระดับเพื่อการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21

#### **เป้าประสงค์ 4.3**

1. มีงานวิจัย/นวัตกรรม/องค์ความรู้ ที่ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาและฝึกอบรม สำหรับบุคลากรสุขภาพ
2. วิทยาลัยมีการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน multimedia เพื่อใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษา
3. องค์กรมีคลังความรู้และฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมเป็นที่ยอมรับ เข้าถึงได้ และผู้ใช้บริการพึงพอใจ

**กลยุทธ์ที่ 7** พัฒนาระบบงานวิชาการ งานวิจัย/ นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอน สำหรับบุคลากรสุขภาพของประเทศ

**เป้าประสงค์ 4.4** มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่มีศักยภาพและเข้มแข็งทั้งในประเทศ ตั้งแต่ระดับเขต จังหวัด และท้องถิ่น และเครือข่าย ต่างประเทศที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ ที่ 8** เร่งรัดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

**เป้าประสงค์ 4.5** สถาบันฯ มีธรรมาภิบาล และธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวิถีพฤติกรรมของบุคลากร เป็นที่รู้จักและยอมรับในระดับประเทศ และต่างประเทศ

**กลยุทธ์ ที่ 9** พัฒนาองค์กรคุณธรรม รักษาวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์กรแห่งความสุข และเร่งรัดประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก

### **การจัดการศึกษาโดยวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด**

วิทยาลัยพยาบาล มีสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่อยู่ในสังกัดของสถาบันพระบรมราชชนก รับผิดชอบการจัดการศึกษาวิชาชีพให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม มีอำนาจหน้าที่และพันธกิจ ดังนี้ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2546)

#### **อำนาจหน้าที่ของวิทยาลัยในสังกัด**

1. ผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุข
2. พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข
3. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุขและด้านสาธารณสุขอื่นๆ

4. บริการวิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สังคม
5. ส่งเสริมทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคมและประชาธิปไตย

#### พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
2. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้
3. ให้บริการวิชาการแก่สังคม
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วิทยาลัยพยาบาล มีหน้าที่จัดการศึกษาหลักสูตรสาขาพยาบาลศาสตรบัณฑิต ทั้งระดับวิชาชีพ หลักสูตร 4 ปี และการศึกษาต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสาธารณสุข วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไทย และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ตามพันธกิจที่กำหนด การจัดการศึกษา การจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เป็นการผลิตเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ เป็นการสนับสนุนงานบริการด้านสุขภาพ มิใช่ภารกิจหลักในการจัดการศึกษา ในกรณีกระทรวงสาธารณสุข ได้ดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และนำหลักสูตรไปสมทบกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับปริญญาบัตร เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย โดยเข้าร่วมสมทบกับคณะพยาบาลศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยในแต่ละภูมิภาค โดย วิทยาลัยพยาบาลในเขตภาคกลาง สมทบกับ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาลัยพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนบน สมทบกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วิทยาลัยพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนล่าง สมทบกับมหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาลัยพยาบาลเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมทบกับ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาลัยพยาบาลในเขตภาคตะวันออก สมทบกับมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาลัยพยาบาลเขตภาคใต้ สมทบกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วิชระ สมทบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลที่ผ่านมา ลิลลี่ ศิริพร และ เบญจวรรณ ทิมกุล (2555) อภิธานผลประเมินคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามกรอบประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ของวงรอบปีการศึกษา 2553 พบว่า การบริหาร และการจัดการ การเงินและการงบประมาณ อยู่ในระดับดีมากทุกการประเมิน มีศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษาด้านกายภาพ และด้านการเงิน ดีมาก ด้านการบริหารจัดการ และ ด้านวิชาการ อยู่ในระดับดี โดยมาตรฐานการดำเนินงานตามภารกิจ ด้านผลิตบัณฑิตอยู่ในระดับดีมาก ด้านบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับดี ส่วนมาตรฐานและองค์ประกอบ ที่ต้องปรับปรุง ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้

มีปัจจัยที่ต้องพัฒนา 4 ประการคือ ทักษะคน ความรู้ความเข้าใจ กระบวนการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมของทีมงาน

#### จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงในเรื่องคุณภาพ คือ

1. ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ประเด็น การจัดการความรู้ เพราะ ขาดความต่อเนื่องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำและดำเนินการไม่ถึงขั้นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ในการปฏิบัติงาน (ลิลลี่ ศิริพร และ เบญจวรรณ ทิมกุล, 2555: 72)

2. ด้านการวิจัย ควรพัฒนาการทำวิจัย ให้สามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์แก่สังคม ส่งเสริมความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน

3. ส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนในทุกระดับ ให้ได้ผลงานตามแผนที่กำหนด

4. ด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา เรื่อง จำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ อันเนื่องมาจากข้อจำกัด ด้วยเป็นวิทยาลัยพยาบาลภายใต้สถาบันพระบรมราชชนก ถือเป็นหน่วยบริการ ไม่ใช่หน่วยงานด้านการศึกษาโดยตรง อาจารย์ไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการ การเลื่อนระดับไม่เกินระดับซี 8 บุคลากรขาดแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินในการทำงาน เช่น ความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ความรู้สึกมีคุณค่าของงาน สมดุลชีวิตและงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคง ปลอดภัย มีความสุข รวมไปถึงความภักดีต่อองค์กร ทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ และได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพแล้ว ด้วยการลาออก ย้ายงาน ส่วนบุคลากรใหม่ที่เข้าสู่ระบบ รู้สึกไม่มีความมั่นคงในงาน

อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์ผลประเมินคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล จะเห็นว่า องค์ประกอบที่อยู่ในระดับดี ได้แก่ ปรัชญา ภูมิฐาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินการ การผลิตบัณฑิต กิจกรรมพัฒนานักศึกษา บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ สามารถรักษาระดับที่สภาพคงเดิม ระดับเดียวกับในปี 2552 นั้น เป็นสัญญาณบ่งชี้ให้ตระหนักว่า องค์กรยังไม่ได้พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง คงทำได้เพียงผ่านเกณฑ์มาตรฐานคงเดิม นั้นหมายถึง การถอยหลังโดยอัตโนมัติ แม้ว่า ทุกวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จะผ่านการประเมินโดย สมศ.รอบ 3 อย่างไม่มีเงื่อนไข เหล่านี้ เป็นเพียงการยืนยันว่า มีผลดำเนินการได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ไม่ได้บอกว่าผลลัพธ์การดำเนินการมีความเป็นเลิศ ซึ่งไม่ใช่การบริหารองค์กรในแนวทางของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งนอกจากจะต้องมีดำเนินงานอยู่ในระดับสูงต่อเนื่อง ยาวนาน ต้องยกระดับผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่องให้โดดเด่นอยู่ในระดับแนวหน้า เมื่อเทียบกับองค์กรลักษณะเดียวกัน



จะเห็นได้ว่า ผลประเมินด้านการบริหารและการจัดการ การเงินและการงบประมาณ อยู่ในระดับดีมากทุกการประเมิน เป็นการบริหารการใช้ทรัพยากรตามระเบียบราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการพิจารณาผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรราชการ เน้นการสร้างคุณค่า และความคุ้มค่า มากกว่า ผลลัพธ์ด้านการเงิน ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญที่ต้องมีความสามารถบริหาร นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทุกด้าน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550: 9) กล่าวว่า องค์กรไม่ขาดผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ควรจะเป็นในยุคปัจจุบันควรมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาชีพ ผู้นำจริยธรรม ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจก และ ผู้นำด้านเทคโนโลยี (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553)

ด้วยเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษามีขนาดเล็ก ที่ตั้งกระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ มีความจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ ตลอดจนความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญ มีพันธกิจเฉกเช่น สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในการพัฒนาองค์กรต้องส่งเสริมการศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบสุขภาพ และการบริการวิชาการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2548) วิทยาลัยพยาบาล จำเป็นต้องปรับตัวในการทำงานเท่าทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง พัฒนาและใช้ศักยภาพที่มีสูงสุด ให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้อย่างยั่งยืน ด้วยการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

**ลดาวรณ บุญล้อม (2552)** ศึกษา ลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยการวิจัยเอกสาร จากงานวิจัย ตำราวิชาการ และ กรอบแนวคิด จำนวน 12 ชิ้นงาน ทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปข้อมูลที่มีการยืนยันจากแหล่งค้นคว้าทั้งสาม นำมาจัดหมวดหมู่ข้อมูล โดยใช้กรอบแนวคิด 7-S McKensy เป็นหลัก นำเสนอแบบจำลององค์กรแห่งความเป็นเลิศ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณค่าที่นำไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน ทำทนาย และสามารถบรรลุได้ การกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) ได้แก่ การมอบอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน 3) ด้านระบบและกระบวนการทำงาน (System) ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาเป็นตัวเร่งในการดำเนินงาน 4) รูปแบบการบริหารจัดการ (Styles) 5) ด้านบุคลากร (staffs) ได้แก่

มุ่งรักษาคนที่เหมาะสม บุคลากรต้องมีความสามารถหลัก และ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล 6) ด้านทักษะ (Skill) พนักงานมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ธุรกิจ และ 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) มีค่านิยมในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้า มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า การสร้างให้เกิดพันธสัญญา ต่อการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ มีความกระตือรือร้นที่จะสร้างองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ ยอมให้ทดลองและเปิดโอกาสให้ผิดพลาดแม้ต้องเผชิญกับความเสี่ยง นอกจากนี้ พบว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) จะมีลักษณะร่วมที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป คือ การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และ สร้างความจดจำในแบรนด์

**มานิตย์ แสนเกษม (2552)** ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง โดยทำการศึกษา 1) ภาวะผู้นำของการไฟฟ้านครหลวง 2) ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของการไฟฟ้านครหลวงถึงรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารการไฟฟ้านครหลวง ที่จะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการเข้าเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และหลักการบริหารของ Ken Blanchard ที่องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ใน 5 ด้าน ตามแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2550-2554 ของการไฟฟ้านครหลวง คือ 1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ 2. ด้านการมีส่วนร่วมในสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. ด้านการบริหารจัดการด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และ 5. ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของการไฟฟ้านครหลวง จำนวน 382 คน

ผลการศึกษาพบว่า

(1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้านครหลวง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

(2) การไฟฟ้านครหลวงมีความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก

(3) ภาวะผู้นำโดยรวม มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553)** ศึกษา รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อหาองค์ประกอบและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง

องค์ประกอบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ Lawrence M.Miller, Schermerhorn et.al., Linder & Brooks, Don Crew et.al., Frank Buytendijk, Vivienne Jupp & Mark P.Younger และของการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย ประกอบกับ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) , เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Award : PMQA) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิ จัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิและหาค่าความสอดคล้อง (IOC)ปรับปรุงและจัดทำเป็นแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 28 แห่ง ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ทำการตรวจสอบรูปแบบและความเป็นไปได้โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษา พบว่าองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาลฯ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ประการ 1) ภาวะผู้นำ มี 38 ตัวแปร 2) นวัตกรรมบริหาร มี 22 ตัวแปร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 11 ตัวแปร 4) การจัดการองค์กร มี 11 ตัวแปร 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มี 11 ตัวแปร 6) ระบบธรรมาภิบาล มี 4 ตัวแปร 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย มี 3 ตัวแปร รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยชุดตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหาร การจัดการระบบธรรมาภิบาล กับชุดตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการมีพันธมิตรเครือข่าย

**สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553)** ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพของประเทศไทย และต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดโรงเรียนอัจฉริยะสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพประเทศไทย ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ พบว่า ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารทรัพยากรเชิงรุก การบริหารทีมงาน และการสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ และการสร้างนวัตกรรม โดย นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์กรทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางการทหาร 10 ประเด็น มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตาม V.I.S.I.O.N model (การบริหารวิสัยทัศน์ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การปรับโครงสร้างองค์กร การสร้างนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพันธมิตรในและต่างประเทศ) และ มิติที่ 4

กระบวนการบริหารจัดการ 8 ขั้นตอน โดยมีอัตลักษณ์ของโรงเรียนเหล่าทัพของประเทศไทย (DNA) 6 ประการ คือ 1) จิตวิญญาณสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (Spirit) 2) ปรับตัวเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) 3) พัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Skill) 4) ปรับและประสานวิทยาการ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับภายในและภายนอกองค์กร (Synchronized) 5) ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Sustainable) และ 6) ตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (Sign)

**มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2553)** ทำการทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย ศึกษาปัจจัยเสริมสร้างองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization HPO) รวมถึง ความเป็นเลิศขององค์กรและความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการแสวงหาแนวทางที่จะทำให้การปฏิบัติภารกิจบรรลุผลได้ตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินปัจจัย HPO ตามแนวทาง HPO SCORES Model ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการและเพิ่ม ปัจจัยจำเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบ รวมเป็น 8 องค์ประกอบ (46 ปัจจัย) ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิด วิสัยทัศน์และค่านิยม คลังความรู้และความสามารถในองค์กร การเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นประโยชน์ลูกค้า ระบบโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพสนองตอบการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการบริหารและทีมงาน และ ปัจจัยสำคัญ ทำการศึกษาในกลุ่มองค์กรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ธุรกิจ โทรคมนาคม และธุรกิจไฟฟ้าและพลังงาน

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรด้านพลังงานมีระดับการรับรู้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สูงกว่า ธุรกิจโทรคมนาคมและสถาบันการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกองค์ประกอบของ HPO อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกต เนื่องจากการสำรวจนี้มุ่งทดสอบปัจจัยของการสร้างเสริมองค์กรประสิทธิภาพ จึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความกว้างและหลากหลาย

**ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553)** ศึกษาองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และ แนวคิดด้านวัฒนธรรม บุรณาการ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร HPO ภาครัฐ ทฤษฎีแรก ชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการ เทคโนโลยีและ กลยุทธ์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หัวใจสำคัญของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้อง ขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก แนวคิดด้านวัฒนธรรม ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ จะต้อง สามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ใน

องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรม ที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO

**ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สิริรัชชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ และ จอมจิน จันทรสกุล (2553)** ศึกษาแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ศึกษาแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการวิจัยวิเคราะห์เอกสารและรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบจำลองแนวทางการพัฒนา คณะเภสัชศาสตร์ เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และ สังเคราะห์อัตลักษณ์ และแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาคณะฯ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็น ตัวแทนเภสัชกร (focus group) และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญในเภสัชศาสตร์ศึกษา และการบริหารจัดการ ให้ความหมาย องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ผลิต ผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มี มาตรฐาน และมีเครือข่าย โดยมีองค์ประกอบ คือ เป็นองค์กรที่มีอัตลักษณ์เป็นขององค์กร มีการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความโดดเด่น ความยั่งยืนและ เหนือกว่าองค์กรอื่นในแวดวงเดียวกัน หรือ ICSSO model (Identity, Continuity, Superiority, Sustainability and Outstanding)

พบว่า อัตลักษณ์ของคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร คือความโดดเด่นในด้าน เทคโนโลยีเภสัชกรรมที่เน้นด้านสมุนไพร และ/หรือด้านคุ้มครองผู้บริโภค และ/หรือด้านสารสนเทศ ศาสตร์ทางสุขภาพ แต่อัตลักษณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุดคือ ความโดดเด่นในด้านเทคโนโลยีเภสัชกรรมที่ เน้นสมุนไพร ส่วนอัตลักษณ์อื่นสามารถพัฒนาได้ เนื่องจากใช้หลักการในการพัฒนาเหมือนกัน

แบบจำลองแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์เป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 6 ส่วน คือ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หลักการพัฒนา มาตรการหลัก และเทคนิควิธีการ แนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ ควรเริ่มต้นด้วยการพัฒนาให้มีอัตลักษณ์ของตนเอง พร้อมทั้ง สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เหนือกว่าคณะเภสัชศาสตร์ และการพัฒนาต้องทำอย่าง ต่อเนื่อง มีมาตรฐาน และมีเครือข่ายมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ด้านศักยภาพการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ (ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สิริรัชชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ และจอมจิน จันทรสกุล, 2554) โดยใช้แบบสอบถาม ความเห็นเกี่ยวกับหลักการ แนวทาง ศักยภาพในการพัฒนาคณะจากตัวอย่างอาจารย์และเจ้าหน้าที่ จำนวน 150 คน พบว่า บุคลากรเห็นความสำคัญ ความจำเป็น และมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ ไปเป็น HPO อยู่ในระดับสูง และ มีความจำเป็นในการกำหนดอัตลักษณ์

แนวทางในการสร้างอัตลักษณ์ของคณะเภสัชศาสตร์แต่ละคณะ คือ การบูรณาการการสอน การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในบริบทของแต่ละท้องถิ่น โดยใช้การวิจัยเป็น

ฐาน กำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นหากคณะเภสัชศาสตร์ สามารถกำหนดอัตลักษณ์ของตนเองตามจุดแข็งหรือปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อให้มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาคณะฯ ให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยมีข้อเสนอแนะการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ให้เป็น HPO คือ 1) ทำให้บุคลากรตื่นตัวถึงการจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงคณะไปเป็น HPO 2) บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงคณะเภสัชศาสตร์ให้เป็น HPO 3) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ 4) การจัดการเรื่องการจัดการความรู้และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) สร้างการมีส่วนร่วม

**ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว (2556)** ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ และทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบเชิงสาเหตุทุกระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิตระหว่างมหาวิทยาลัยใน 3 รูปแบบคือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยทักษิณซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่แปรมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นบุคลากรใน 3 มหาวิทยาลัย จำนวน 684 คน จำแนกตามการวิเคราะห์ทุกระดับ โดยในระดับหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงาน จำนวน 100 คน ในระดับบุคลากร ประกอบด้วยอาจารย์/คณาจารย์ จำนวน 163 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 421 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปร การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สูงที่สุด คือ 0.816 ( $p=.000$ ) และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.393 ( $p=.000$ ) ในขณะที่ตัวแปรการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ธรรมภิบาล อัตตาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน และการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของระหว่างมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น รูปแบบเชิงสาเหตุทุกระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติของทั้งสามมหาวิทยาลัยไม่มีความแตกต่างกัน

**ภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.)** ศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยสังเคราะห์แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงจากนักวิชาการทั้งในไทยและต่างประเทศในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งจากองค์กรแสวงกำไร องค์กรไม่แสวงกำไร และแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวม 30 แนวคิด พบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการมากที่สุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 80) รองลงมาคือ การจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 70.33) คุณลักษณะ HPO ที่เหมาะสมในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มากที่สุดคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง การจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และการออกแบบปรับปรุงกระบวนการ (ร้อยละ 100)

แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่ HPO มีคุณลักษณะ 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการออกแบบองค์กรและการปรับปรุงกระบวนการ 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) ด้านการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม 6) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**Lawler III (2005)** ศึกษาการออกแบบองค์กรสมรรถนะสูง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง สิ่งสำคัญ คือ ทักษะมนุษย์ กับการพัฒนาความสามารถขององค์กร และสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เป็นหลักพื้นฐาน แทนการพัฒนาองค์กรแบบดั้งเดิมที่เป็นระบบราชการ ด้วยวิธีการขับเคลื่อนด้านข้อมูล ความรู้ อำนาจ และการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการบริษัทที่เคยประสบความสำเร็จในอดีตล้มเหลว นั่นคือ ระดับการแข่งขันสูงขึ้นในโลกปัจจุบันจึงต้องมีการปรับปรุงความสามารถขององค์กร (organization performance) อย่างต่อเนื่อง ใน 4 เรื่องสำคัญ ดังนี้

1. คุณภาพสินค้าและบริการ
2. ราคา/ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ
3. ความรวดเร็วที่สินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด
4. นวัตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ

เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกขจัดออกจากโลกแห่งการแข่งขัน องค์กรจะต้องตอบสนองโดยการพัฒนาสมรรถนะองค์กรขนานใหญ่ และจะต้องประสบความสำเร็จในการพัฒนาในสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสีย (losing out)

**Vickers (2007)** ศึกษาความจำเป็นสำคัญของ องค์กรสมรรถสูง จากผลการสำรวจโดย สมาคมบริหารจัดการของอเมริกา(American Management Association : AMA) และ สถาบันเพิ่มผลผลิต (the Institute for Corporate Productivity : i4cp) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความมีสมรรถนะสูง (high performance) รวบรวมข้อมูลด้านความสามารถทางการตลาดที่เกี่ยวข้องในเรื่อง กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การเน้นลูกค้า และปัจจัยอื่น พบว่าองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีความแตกต่างจากองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำเด่นชัดใน 2 เรื่อง คือ 1) ความครอบคลุมความสอดคล้องของสมรรถนะองค์กร กับกลยุทธ์องค์กร ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่างกัน และ 2) แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ผ่านการคิดพิจารณามาแล้วอย่างรอบคอบ

**de Waal (2008)** ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อการนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยแบ่งกรอบแนวทางการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปปฏิบัติใน 4 ระดับ ได้แก่ 1) สนับสนุนปฏิบัติการ (IT for operational support) 2) สนับสนุนกระบวนการธุรกิจ (IT for business process support) 3) สนับสนุนนวัตกรรม (IT for innovation support) และ 4) สนับสนุนการจัดการ (IT for managerial support) ทำการตรวจสอบจากองค์กรสมรรถนะสูง 13 แห่ง จำแนกลักษณะระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลกระทบทางบวก และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า การลงทุนในระบบสารสนเทศ ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เป็นองค์กร HPO แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าระบบสารสนเทศไม่สำคัญสำหรับองค์กร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้นั้น ด้วยตัวเทคโนโลยีเองไม่ได้ช่วยสร้างรูปแบบที่ดีมากไปกว่าคู่แข่ง การใช้ IT สนับสนุนปฏิบัติการ และ IT สนับสนุนกระบวนการธุรกิจนั้น เป็นความจำเป็นทางกลยุทธ์ ไม่ได้ทำให้ก้าวหน้าในทางการแข่งขัน แต่หากไม่ลงทุนในด้านนี้ องค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้ยังเป็นการง่ายสำหรับองค์กรในการลอกเลียนแบบการลงทุนด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของคู่แข่ง ส่วน IT สนับสนุนการจัดการ มีความสำคัญในการกระจายการตัดสินใจ และ IT สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการดำเนินงานจะรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกว่าด้วยสารสนเทศที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ไปสู่บุคคลที่เหมาะสม IT สนับสนุน ใน 2 ระดับนี้ จึงมีบทบาททำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขันที่ยากต่อการลอกเลียน

ในส่วนที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง IT จะช่วยในเรื่องการตัดสินใจที่ดีกว่า ปฏิบัติได้เร็วกว่า มีแนวทางของกระบวนการที่ดีกว่า ปรับปรุงด้านต้นทุนและระยะเวลาการให้บริการสั้นลง และลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น แต่ IT ไม่ใช่เครื่องมือที่จะนำมาซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยตัวมันเอง เนื่องจาก ต้องทำงานผ่านตัวกลาง แต่หากปราศจากการสนับสนุนจากระบบ IT องค์กรก็ไม้อาจปรับปรุงปัจจัยที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ดังนั้น IT จึงเป็นทางไปสู่



ความสำเร็จด้วยการประยุกต์ IT ใช้ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม และ กระบวนการบริหาร ดังนั้น การพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องลงทุน IT ในการสนับสนุนในสองระดับดังกล่าว

**Heathfield (2009)** ศึกษาสิ่งที่องค์กรสมรรถนะสูงจะต้องทำ โดยสำรวจความคิดเห็นจาก 134 บริษัทที่มีพนักงาน 10-100 คน ทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ร้อยละ 100 ที่มีคะแนนความสามารถดังกล่าวมากกว่าคู่แข่ง พบว่ามีปัจจัย 5 ประการ ที่สำคัญโดดเด่น ได้แก่ 1) ความเข้มแข็งของทีมผู้นำระดับสูง 2) ความสามารถในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ 3) ความสามารถขององค์กรเรื่องวินัยในการดำเนินธุรกิจ 4) สร้างแผนงาน และบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ และ 5) บริษัทที่มีสมรรถนะสูง สร้างกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยี

**Bhalla V, Caye,J.M., Dyer,D., Dymond,L., Morieux,Y., and Orlander,P. (2011)** ศึกษาสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากประสบการณ์ การให้คำปรึกษาด้านการจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ การสร้างความสามารถองค์กรให้ยั่งยืน และมีความมั่นคงในผลลัพธ์ทั่วโลก พบว่า ความสามารถขององค์กรและบุคลากร เป็นตัวผลักดันผลดำเนินการ และกลยุทธ์ โดย องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนของผลดำเนินการจะมี 14 คุณลักษณะ จัดเป็น 5 กลุ่มมิติ คือ 1) ผู้นำ (leadership) มีผู้นำ ผลักดันความเร่งด่วนและทิศทาง, มีการสำรองผู้นำอนาคต ที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการในอนาคต, ผู้บริหารระดับกลาง นำกลยุทธ์มาตีความ 2) ออกแบบองค์กร (designs) ในเรื่อง โครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร สะท้อนกลยุทธ์ ระดับขึ้นบังคับบัญชาน้อยแต่ขอบเขตการควบคุมกว้าง, ความรับผิดชอบต่องาน สิทธิการตัดสินใจและวางโครงสร้างการประสานงานชัดเจน, ความสามารถส่วนบุคคลสอดคล้องกับหน้าที่ที่ต้องการ 3) บุคลากร (people) .บุคลากร คือ สินทรัพย์หลัก, กำหนดบทบาทและความสามารถพิเศษชัดเจน และให้การดูแลอย่างดี, การบริหารบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และสร้างความสามารถให้ธุรกิจ 4) จัดการการเปลี่ยนแปลง (change management): การเปลี่ยนแปลงค่อยๆ เกิดขึ้นเป็นลำดับ, องค์กรมีวิวัฒนาการ และ วัฒนธรรมและการบริหารจัดการ (culture and management) วัฒนธรรม เป็นตัวเร่งวัตถุประสงค์กลยุทธ์, ปลูกฝังการมีส่วนร่วม

**Waal and Frijns (2011)** ศึกษาติดตามผลระยะยาวในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ของธนาคารเนบิล ประเทศเนปาล โดยใช้กรอบแนวคิด 5 ปัจจัยคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ของ De Waal ไปใช้ โดยทีมบริษัทองค์กรสมรรถนะสูงเป็นทีมที่ปรึกษา ทำการประเมินสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในครั้งแรก ด้วย 5 ปัจจัย 35

คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในแต่ละข้อรายการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาจากข้อรายการที่พบค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจากทั่วโลก ทีมที่ปรึกษาทำการติดตามประเมินผลการพัฒนาในระยะยาว 1 ปี หลังดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่กำหนด ตรวจวินิจฉัยสถานะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซ้ำเปรียบเทียบกับผลครั้งแรก พบว่า คะแนนแต่ละปัจจัยมีการพัฒนาขึ้นแต่ยังไม่ถึงเกณฑ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ทั้งนี้ผู้วิจัยลงความเห็นในผลการศึกษาว่า ปัจจัยองค์กรสมรรถนะสูงช่วยเหลือผู้บริหารในพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ อัตราเร่งของการพัฒนาอยู่ในระดับต่ำ การพัฒนาต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไป อย่างน้อย 3-5 ปี

### งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์

**คำเพชร ฐิริปริญญา (2550)** นำเสนอยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโลก เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก ศึกษาสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทย และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ศึกษาแนวคิดปัจจัยความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก โดยการวิเคราะห์เอกสาร พบว่าขึ้นอยู่กับคุณภาพของภารกิจหลักของการอุดมศึกษา ได้แก่ หลักสูตรการสอน วิจัย การบริการวิชาการและมิติทางวัฒนธรรม , ศึกษาปัจจัยด้านความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยระดับโลก โดยวิธี e-survey ผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยระดับโลก พบว่าประกอบด้วย 1) การจัดการคุณภาพและโครงสร้างพื้นฐาน 2) หลักสูตรและนวัตกรรม 3) การวิจัย 4) การศึกษาอาณานิคมศึกษา นิสิตและนักวิชาการจากนานาชาติ 5) ความร่วมมือทางวิชาการและการพัฒนาด้านนานาชาติ 6) การบริการทางสังคมและความฉลาดทางวัฒนธรรม ศึกษาสภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาไทย และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยระดับโลก โดยวิธีวิเคราะห์เอกสาร และวิเคราะห์ SWOT ทำผัง SWOT Matrix เสนอยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโลก 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาและการเป็นองค์กรอัจฉริยะ 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ยุทธศาสตร์การประกอบการของมหาวิทยาลัย 4) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ มีตัวชี้วัดหลัก 22 ปัจจัย

**ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์ (2553)** พัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีกรอบแนวคิด การจัดการผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุง ด้านการประเมินผล และ

ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในประเทศไทย 4 แห่ง และมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 5 แห่ง พบว่า 1) องค์ประกอบและคุณลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การบริหารระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน และ กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน รวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติงาน ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ SWOT และจัดทำร่างกลยุทธ์ด้วย SWOT matrix ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และ ประชุมสนทนากลุ่ม (focus group) ได้กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร 7 กลยุทธ์ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ 6 กลยุทธ์ และ สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ 1 กลยุทธ์

**นิจวรรณ วีรวัฒน์โนดม (2553)** ศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) กำหนดกรอบเกณฑ์การประเมินคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร/ และสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบประมาณค่า (rating scale) จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหาร ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ โดย ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันพระบรมราชชนก และผู้อำนวยการวิทยาลัย และ ประชุมกลุ่มย่อย (focus group) ประเมินความเหมาะสม ผลวิจัย พบว่า เกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 10 มาตรฐาน 42 ตัวบ่งชี้ ครอบคลุมพันธกิจและการบริหารจัดการ , รูปแบบบริหาร ประกอบด้วย หลักการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ , กระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำการควบคุม และกลยุทธ์การบริหารที่ส่งผลให้เกิดความเป็นเลิศตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพการศึกษา 10 มาตรฐาน มี 10 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 19 แผนงาน 25 โครงการ

**ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554)** พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูง 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูง และ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ คณบดีและผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้รับการรับรองสถาบันสูงสุด 5 ปี จำนวน 12 คน ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 300 คน คณบดีและ

ผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 13 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการผลิตและผลลัพธ์ 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) ด้านการนำองค์กร 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ

ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 8 ยุทธศาสตร์ จัดกลุ่มยุทธศาสตร์ ตามแนวทางการบริหารเชิงระบบ ได้ 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

**เขวง วัฒนธรรมรากูร (2555)** ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง และ 3) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ของ De Waal ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการคือ 1) คุณภาพการบริหาร 2) การมุ่งการเน้นปฏิบัติและการเปิดกว้าง 3) ทิศทางระยะยาวที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การเริ่มใหม่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 5) คุณภาพของบุคลากร ด้วยวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย กลุ่มตัวอย่างคือ สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจำนวน 92 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่ม ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้แทนครูใน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา รวม 10 คน จำนวนทั้งสิ้น 920 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติบรรยาย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค Modified Priority Need Index (PNI<sub>modified</sub>) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสู้องค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยุทธศาสตร์การ

บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสื่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักคือ

- 1) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้
- 2) ยกระดับคุณภาพการบริหารสู่การเปลี่ยนแปลง
- 3) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- 4) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ และ
- 5) พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล” เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

3.2 รวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

3.3 วิเคราะห์ข้อมูล หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

3.4 จัดทำ “SWOT Matrix”

3.5 เสนอ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

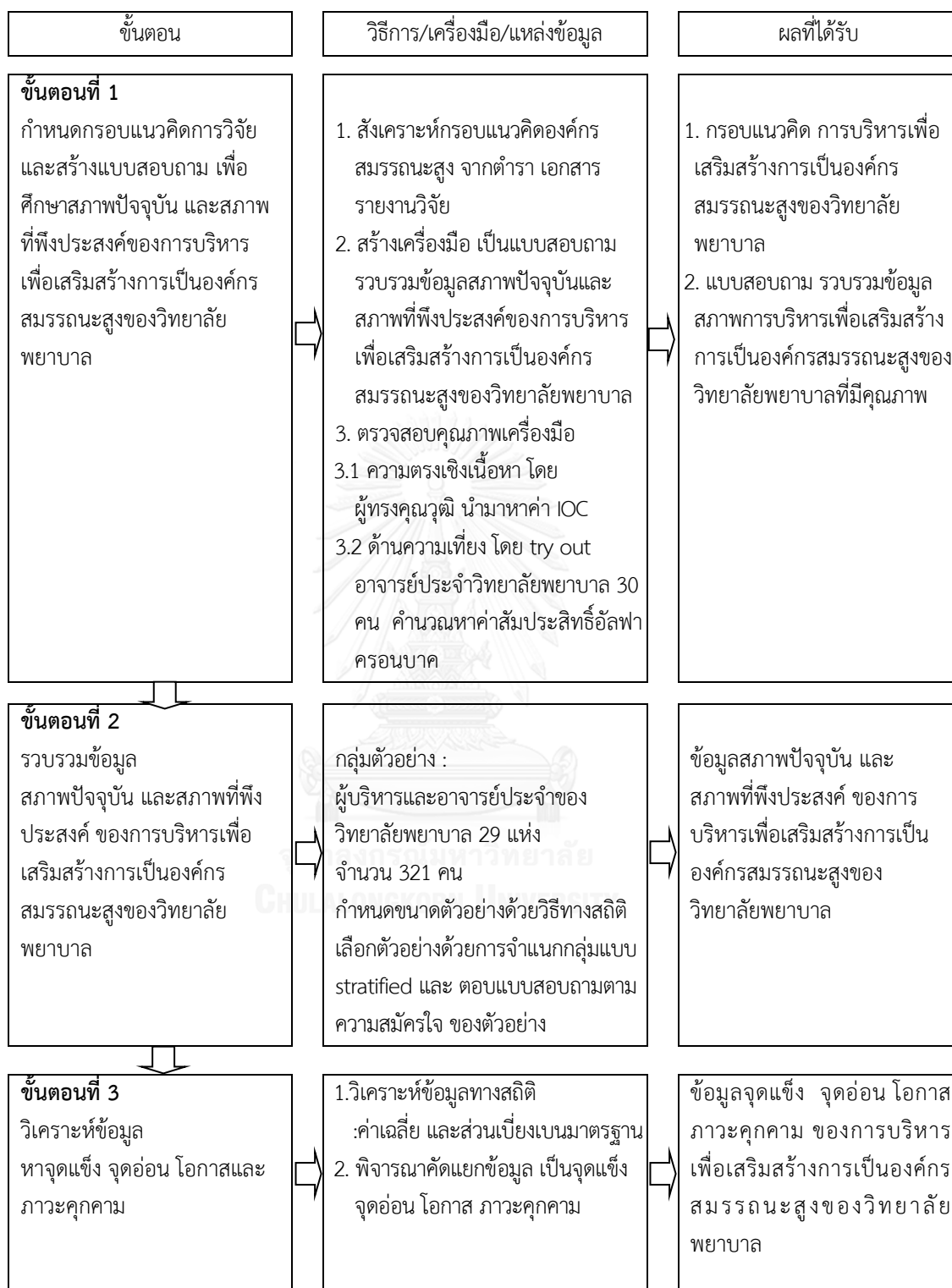
3.6 ตรวจสอบความเหมาะสมของ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล และ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

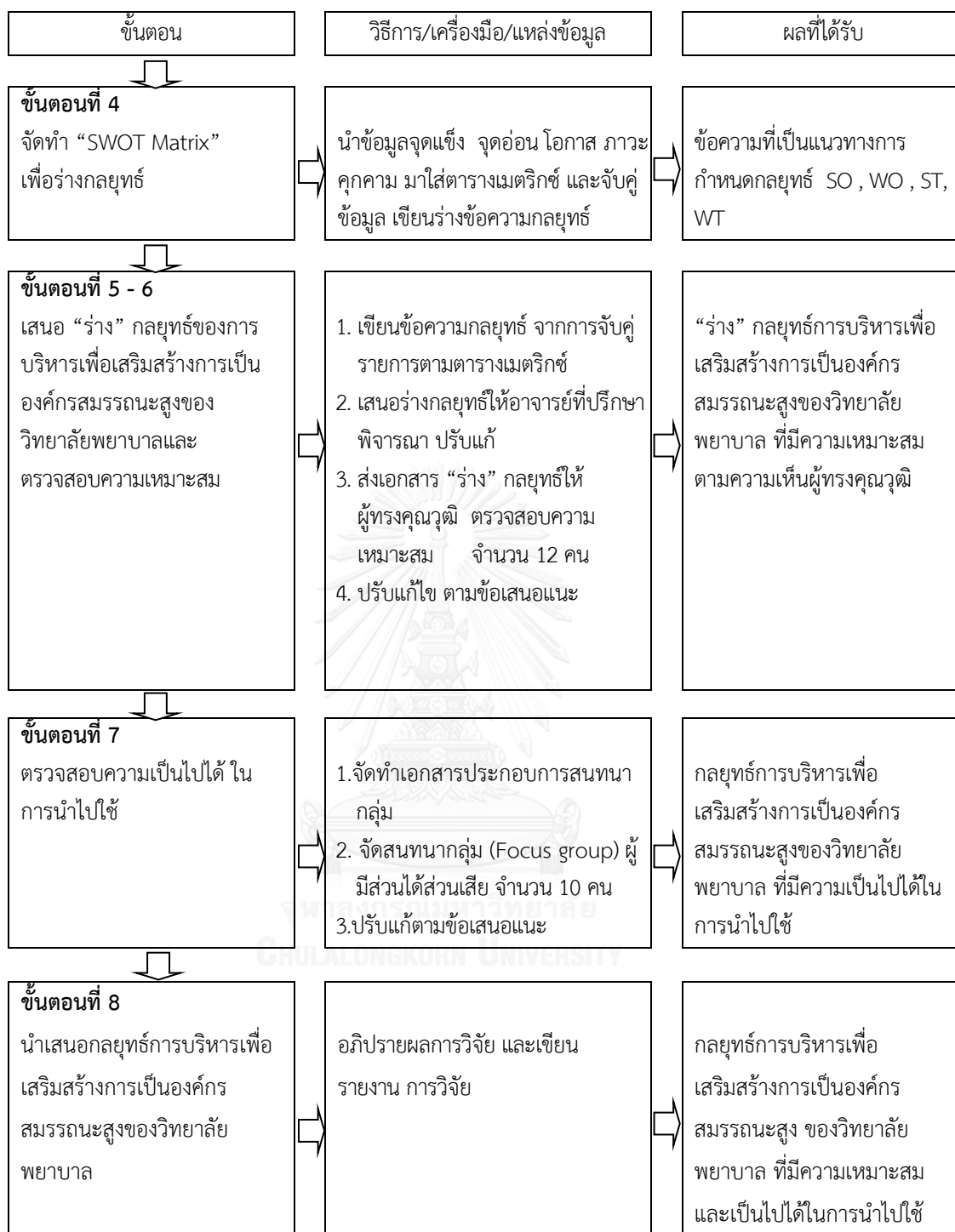
3.7 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group)

3.8 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

โดยแสดงขั้นตอนตามแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัย







### 3.1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

3.1.1 ศึกษาตำรา เอกสาร งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง สังเคราะห์แนวคิดจัดทำเป็นกรอบแนวคิด นำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

3.1.2 สร้างข้อคำถามการบริหารตามแนวคิดคุณลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 79 ข้อ นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของข้อคำถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Concurrence: IOC) ได้ข้อคำถามที่ใช้ได้ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 จำนวน 75 ข้อ

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \sum R/N$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

กำหนดการให้คะแนน ดังนี้

- + 1 หมายถึง สอดคล้อง เห็นว่าข้อคำถาม มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ไม่สามารถสรุปได้ว่า ข้อคำถามสอดคล้องหรือไม่กับองค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- 1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง เห็นว่าข้อคำถาม ไม่สอดคล้องกับองค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3.1.3 สร้างแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้ข้อคำถามจากข้อ 3.1.2 ได้

3.1.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาความเที่ยงของแบบสอบถาม (reliability) โดยนำไปสอบถามอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาคำนวณค่าความเที่ยง ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

### 3. 2 รวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้แบบสอบถามในข้อ 1 ดำเนินการดังนี้

3.2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 29 แห่ง ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,654 คน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2547: 133) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวนตัวอย่าง 321 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น(Probability sampling) สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการและ/รองผู้อำนวยการ และกลุ่มอาจารย์ประจำ

#### ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและขนาดตัวอย่างแต่ละวิทยาลัย

ลำดับ	วิทยาลัยพยาบาล	ประชากร (คน)	ตัวอย่าง (คน)
1	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ	63	12
2	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	67	13
3	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	31	6
4	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี	72	14
5	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	49	10
6	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท	46	9
7	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	61	12
8	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	41	8
9	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	66	13
10	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง	83	16
11	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	55	11
12	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ	34	7
13	วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี	58	11
14	วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จังหวัดจันทบุรี	73	14
15	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท	42	8
16	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	48	9
17	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช	47	9
18	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา	36	7
19	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี	61	12
20	วิทยาลัยพยาบาลศรีสาคาม	60	12
21	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา	62	12
22	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์	84	16
23	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	52	10
24	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์	79	15
25	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	41	8
26	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	59	11
27	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์	52	10
28	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	77	15
29	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์	55	11
	รวม	1,654	321

(ข้อมูลจำนวนอาจารย์ ณ วันที่ 15 ตุลาคม 2557)

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้าน จำนวน 75 ข้อ และมีข้อคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อคำถามประกอบด้วย

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| 1) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ      | จำนวน 17 ข้อ |
| 2) ด้านการเปิดกว้างและเน้นปฏิบัติ | จำนวน 13 ข้อ |
| 3) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว | จำนวน 13 ข้อ |
| 4) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  | จำนวน 17 ข้อ |
| 5) ด้านคุณภาพบุคลากร              | จำนวน 15 ข้อ |

วิธีการตอบแบบ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ มาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

3.2.3 การรวบรวมข้อมูล โดย ส่งแบบสอบถามจำนวนตามสัดส่วนที่คำนวณได้ งามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล พร้อมแนบซองเอกสารตอบกลับทางไปรษณีย์ และ บันทึกข้อความแนบถึงผู้รับผิดชอบกระจายและรวบรวมแบบสอบถามของแต่ละวิทยาลัย ขอความร่วมมือกระจายแบบสอบถาม ดังนี้ เป็นผู้บริหาร(ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ) 1-2 คน และ อาจารย์ประจำ แบ่งเก็บข้อมูล 2 กลุ่ม คือ ผู้มีประสบการณ์ทำงานในวิทยาลัยพยาบาลมากกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และกลุ่มผู้มีประสบการณ์ทำงานในวิทยาลัยพยาบาล น้อยกว่า 5 ปี อย่างละครึ่งของแบบสอบถามที่เหลือ ทั้งนี้ การให้ข้อมูล ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูล

3.2.4 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนที่มีความสมบูรณ์ นำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.78

### 3.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะ คุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ดำเนินการดังนี้

#### 3.3.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์หาความถี่ และร้อยละ
- 2) ความเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายถึง การปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน/พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายถึง การปฏิบัติสภาพจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายถึง การปฏิบัติสภาพจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายถึง การปฏิบัติสภาพจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายถึง การปฏิบัติสภาพจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

นำมาจำแนกจัดกลุ่มจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จัดทำเป็นตารางแยก  
ประเภทข้อมูล

- 3) การประเมินและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง  
การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority  
Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ของสุวิมล ว่องวานิช (2558) ดังนี้ จากสูตร

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

เมื่อ PNI<sub>modified</sub> หมายถึง ดัชนีความต้องการจำเป็น

I หมายถึง สภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการ  
เป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

D หมายถึง สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร  
สมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล

- 4) การจัดกลุ่ม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อ  
เสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาดังนี้

นำค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ที่มีค่าสูงสุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ที่มีค่าต่ำสุด

นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ต่ำ

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคาม

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ต่ำ เป็นจุดแข็ง / โอกาส

3.3.2 จัดทำตารางเมตริกซ์ จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และตารางเมตริกซ์ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ให้ค่าคะแนน คำนวณค่าคะแนนที่ได้ และจัดอันดับข้อมูลใหม่

#### วิเคราะห์ SWOT analysis

จุดแข็ง วิเคราะห์ประเมินจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่า ดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ เป็นจุดแข็ง ของความต้องการจำเป็นในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล เป็นข้อมูลกลยุทธ์เสริมจุดแข็ง

จุดอ่อน วิเคราะห์ประเมินจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่า ดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน ของความต้องการจำเป็นในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล เป็นข้อมูลกลยุทธ์ลดจุดอ่อน

โอกาส วิเคราะห์ประเมินจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่า ดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ เป็นโอกาส ของความต้องการจำเป็นในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ใช้เป็นแนวทางใช้โอกาส

ภาวะคุกคาม วิเคราะห์ประเมินจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่า ดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคาม ของความต้องการจำเป็นในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็น องค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งคุกคาม

### 3.4 จัดทำ“SWOT Matrix” และร่างกลยุทธ์ ตามขั้นตอนของ พงุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552)

3.4.1 จับคู่จุดแข็งกับโอกาส (S-O) ใช้ข้อได้เปรียบจากจุดแข็งภายในและโอกาสจาก ภายนอก

3.4.2 จับคู่จุดแข็งกับภาวะคุกคาม (S-T) ลดอุปสรรคภายนอกโดยใช้จุดแข็งภายใน

3.4.3 จับคู่จุดอ่อนกับโอกาส (W-O) ใช้โอกาสภายนอกมาแก้ไขจุดอ่อนภายใน

3.4.4 จับคู่จุดอ่อนกับภาวะคุกคาม (W-T) หลีกเลี่ยง แก้ไขความเสียหายที่เกิดจาก จุดอ่อนภายในและภาวะคุกคามภายนอก

3.5 เสนอ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย พยาบาล ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข

### 3. 6 ตรวจสอบความเหมาะสมของ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล และ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการโดย

3.6.1 ส่ง “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล พร้อมหนังสือขอความร่วมมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเหมาะสม จำนวน 12 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร/การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัยพยาบาล

3.6.2 ปรับปรุง “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 3. 7 ตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ดำเนินการดังนี้

3.7.1 กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง กำหนดคุณสมบัติ มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารและ/หรือการทำแผนกลยุทธ์ และเป็นอาจารย์ประจำในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข อย่างน้อย 5 ปี

3.7.2 จัดทำเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม และประเด็นคำถามให้ผู้เข้าร่วมสนทนา

3.7.3 จัดสนทนากลุ่ม รวบรวมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกลุ่มมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

### 3. 8 นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

3.8.1 อภิปรายผลจากการศึกษาที่ได้ และสรุปรายงานผลการศึกษา

3.8.2 เขียนรายงานวิจัย เสนอผลการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เก็บข้อมูลโดยวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed methods) ระหว่างวิธีวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative method) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ประชากรในการวิจัย คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ วิทยาลัยพยาบาล ที่เปิดดำเนินการและมีบัณฑิตสำเร็จการศึกษาแล้ว ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 29 แห่ง ผู้วิจัย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไป
- 4.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล
- 4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล
- 4.4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และ ระยะเวลาการทำงานในวิทยาลัยพยาบาล

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (N=285)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	28	9.8
หญิง	257	90.2
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 26 ปี	9	3.2
26 - 30 ปี	31	10.9
31 - 35 ปี	19	6.7
36 - 40 ปี	37	13.0
41 - 45 ปี	71	24.9
46 - 50 ปี	43	15.1
51 - 55 ปี	53	18.6
56 - 60 ปี	22	7.7
<b>คุณวุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	40	14.0
ปริญญาโท	187	65.6
ปริญญาเอก	58	20.4
<b>ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน</b>		
ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	48	16.8
อาจารย์/วิทยาจารย์	237	83.2
<b>ระยะเวลาการทำงานในวิทยาลัยพยาบาล</b>		
1 - 5 ปี	45	15.8
6 - 10 ปี	24	8.4
11 - 15 ปี	29	10.2
16 - 20 ปี	53	18.6
21 - 25 ปี	69	24.2
มากกว่า 25 ปี	65	22.8

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 90.2) อายุระหว่าง 41-45 ปี (ร้อยละ 24.9) วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 65.6) ตำแหน่งการปฏิบัติงานเป็นอาจารย์/วิทยาจารย์ (ร้อยละ 83.2) และปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลนาน 21-25 ปี (ร้อยละ 24.2) มากที่สุด



#### 4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายด้าน และโดยรวม

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
1. คุณภาพการบริหารจัดการ	3.77	0.85	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด	0.28
2. การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ	3.54	0.90	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.34
3. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	3.64	0.88	มาก	4.76	0.44	มากที่สุด	0.31
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.47	0.90	ปานกลาง	4.69	0.50	มากที่สุด	0.36
5. คุณภาพบุคลากร	3.59	0.88	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.33
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	<b>4.75</b>	<b>0.46</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  3.60 SD 0.89) พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{X}$  3.77 SD 0.85) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{X}$  3.64 SD 0.88) โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  3.47 SD 0.90)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.75 SD 0.46) พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{X}$  4.79 SD 0.42) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{X}$  4.76 SD 0.44) และ คุณภาพบุคลากร ( $\bar{X}$  4.76 SD 0.45)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) มากที่สุด คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.38) รองลงมาคือ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.34) คุณภาพบุคลากร (0.33) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.31) และคุณภาพการบริหารจัดการ (0.28) ตามลำดับ

**ตารางที่ 5** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายข้อ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b>							
1. การบริหารงานของวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร	3.72	0.71	มาก	4.77	0.45	มากที่สุด	0.28
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.70	0.76	มาก	4.85*	0.37	มากที่สุด	0.31
3. ผู้บริหารของวิทยาลัยมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต	4.05	0.76	มาก	4.84	0.38	มากที่สุด	0.19
4. ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหาร รวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล	3.67	0.79	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.31
5. การบริหารงานของวิทยาลัยเน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย	3.93	0.79	มาก	4.80	0.41	มากที่สุด	0.22
6. การบริหารงานของวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจน ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม	3.79	0.80	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.26
7. การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด	3.98	0.80	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.21
8. ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และทิศทางกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด	3.89	0.79	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด	0.24
9. ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม	3.83	0.87	มาก	4.77	0.45	มากที่สุด	0.25
10. ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ	3.72	0.83	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.29
11. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย	3.83	0.85	มาก	4.81	0.41	มากที่สุด	0.26
12. ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก	3.88	0.84	มาก	4.83	0.39	มากที่สุด	0.25
13. การบริหารงานของวิทยาลัยมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน	3.05	1.03	ปานกลาง	4.60	0.55	มากที่สุด	0.51
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.79</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านคุณภาพการบริหาร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  3.77 SD 0.85) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารของวิทยาลัย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X}$  4.05 SD 0.76) รองลงมา คือ การบริหารงานของวิทยาลัย มุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X}$  3.98 SD 0.80) และการบริหารงานของวิทยาลัย เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ( $\bar{X}$  3.93 SD 0.79) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ การบริหารงานของวิทยาลัยมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน ( $\bar{X}$  3.05 SD 1.03)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านคุณภาพการบริหาร ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.79 SD 0.42) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ มีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}$  4.85 SD 0.37) รองลงมา คือ ผู้บริหารของวิทยาลัย มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ( $\bar{X}$  4.84 SD 0.38) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และทิศทางกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{X}$  4.83 SD 0.38) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน ( $\bar{X}$  4.60 SD 0.55)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย ด้านคุณภาพการบริหาร ที่มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) มากที่สุด คือ การบริหารงานของวิทยาลัยมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน (0.51) รองลงมาคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน (0.31) และผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารรวดเร็วทันการณ์มีเหตุผล (0.31) ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายข้อ ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>2. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>							
18 ผู้บริหาร ร่วมสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม	3.56	0.91	มาก	4.74	0.47	มากที่สุด	0.33
19 บุคลากร ใช้เวลาในการสนทนา ที่มุ่งหมายเพื่อการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้พัฒนางาน	3.50	0.86	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.36
20 บุคลากรมีการสื่อสารแบบเปิด แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.49	0.87	ปานกลาง	4.74	0.45	มากที่สุด	0.36
21 ผู้บริหาร ให้โอกาสบุคลากร ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่เพื่อการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม	3.47	0.89	ปานกลาง	4.63	0.54	มากที่สุด	0.33
22 บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่เชิงวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม	3.37	0.94	ปานกลาง	4.73	0.48	มากที่สุด	0.40
23 การบริหารงานของวิทยาลัย ผู้บริหาร ยอมรับและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า	3.60	0.93	มาก	4.74	0.47	มากที่สุด	0.32
24 วิทยาลัย มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มี ความหลากหลายที่เกื้อกูล ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	3.51	0.89	มาก	4.77	0.44	มากที่สุด	0.36
25 บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	3.61	0.91	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด	0.31
26 วิทยาลัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน	3.78	0.83	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.25
รวม	3.54	0.90	มาก	4.73	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล **ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ** ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  3.54 SD 0.90) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ วิทยาลัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  3.78 SD 0.83) รองลงมา คือ บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ( $\bar{X}$  3.61 SD 0.91) และผู้บริหารยอมรับและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า ( $\bar{X}$  3.60 SD 0.93) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่เชิงวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม ( $\bar{X}$  3.37 SD 0.94)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล **ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ** ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.73 SD 0.34) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ วิทยาลัย มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายที่เกื้อกูล ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ( $\bar{X}$  4.77 SD 0.44) รองลงมา คือ บุคลากร ให้ความสำคัญในการสนทนา ที่มุ่งหมายเพื่อการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้พัฒนางาน ( $\bar{X}$  4.76 SD 0.45) และบุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ( $\bar{X}$  4.75 SD 0.46) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร ให้ออกาสบุคลากร ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่เพื่อการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม ( $\bar{X}$  4.63 SD 0.54)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล **ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ** ที่มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุด คือ บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่เชิงวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม (0.40) รองลงมาคือ บุคลากร ให้ความสำคัญในการสนทนา ที่มุ่งหมายเพื่อการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้พัฒนางาน บุคลากรมีการสื่อสารแบบเปิด แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (0.3 6)

**ตารางที่ 7** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายข้อ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>3.การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>							
31 วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีใน ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น	3.78	0.87	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	0.26
32 วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ บุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย	3.73	0.81	มาก	4.82	0.40	มากที่สุด	0.29
33 ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดง ความเห็นอย่างอิสระ ตั้งใจรับฟังอย่างจริงจัง เห็นความสำคัญกับความคิดและข้อเสนอแนะ จากบุคลากร	3.58	0.93	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.33
34 วิทยาลัย นำข้อมูลสำรวจความต้องการของ ผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มาเป็น ข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การ จัดการเรียนการสอน และการให้บริการ	3.72	0.85	มาก	4.76	0.45	มากที่สุด	0.28
35 วิทยาลัยจัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและ คุณภาพสูงสุด สมองความต้องการ แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต	3.76	0.78	มาก	4.79	0.42	มากที่สุด	0.27
36 วิทยาลัยมีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหา ลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ผู้ใช้บริการ)	3.43	0.90	ปานกลาง	4.70	0.50	มากที่สุด	0.37
37 วิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้ เป็นผู้ผู้นำในทุกระดับ	3.59	0.91	มาก	4.71	0.48	มากที่สุด	0.31
38 วิทยาลัยมีระบบและแผนงานการพัฒนา สมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับ ตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อภารกิจ	3.48	0.96	ปานกลาง	4.73	0.48	มากที่สุด	0.36
39 วิทยาลัย มีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและใจ	3.71	0.87	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.30
<b>รวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	<b>4.76</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.31</b>

จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  3.64 SD 0.88) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น ( $\bar{x}$  3.78 SD 0.87) รองลงมา คือ วิทยาลัยจัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุด สนองความต้องการ แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต ( $\bar{x}$  3.76 SD 0.78) และ วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย ( $\bar{x}$  3.73 SD 0.81) ตามลำดับ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ วิทยาลัย มีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ผู้ใช้บริการ) ( $\bar{x}$  3.43 SD 0.90) และวิทยาลัยมีระบบและแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจ ( $\bar{x}$  3.48 SD 0.96)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  4.76 SD 0.44) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย ( $\bar{x}$  4.82 SD 0.40) และวิทยาลัย มีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและ ( $\bar{x}$  4.82 SD 0.39) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วิทยาลัย มีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ผู้ใช้บริการ) ( $\bar{x}$  4.70 SD 0.50)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ที่มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุด คือ วิทยาลัย มีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ผู้ใช้บริการ) (0.37) รองลงมา คือ วิทยาลัยมีระบบและแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจ (0.36)

**ตารางที่ 8** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายข้อ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>4. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>							
44 วิทยาลัย มีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น	3.62	0.85	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.31
45 วิทยาลัย กำหนดเป้าหมายสูงกว่าปกติ และมั่นคงต่อเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลง	3.68	0.81	มาก	4.65	0.51	มากที่สุด	0.26
46 แผนงานวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตามกลยุทธ์	3.69	0.81	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด	0.28
47 วิทยาลัย ปรับปรุงระบบ และกระบวนการต่างๆ ให้ง่ายต่อการทำงาน เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	3.56	0.86	มาก	4.70	0.49	มากที่สุด	0.32
48 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.61	0.86	มาก	4.68	0.50	มากที่สุด	0.30
49 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	3.26	0.91	ปานกลาง	4.67	0.53	มากที่สุด	0.43
50 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร	3.37	0.89	ปานกลาง	4.71	0.49	มากที่สุด	0.40
51 วิทยาลัย รายงานข้อมูลความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ที่กำหนด ให้บุคลากรทราบเป็นระยะอย่างชัดเจน	3.56	0.88	มาก	4.72	0.48	มากที่สุด	0.33
52 วิทยาลัยวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นำเป็นวางแผนปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ	3.60	0.85	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด	0.32
53 วิทยาลัย มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงิน และไม่ใช่การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ	3.45	1.02	ปานกลาง	4.71	0.50	มากที่สุด	0.37
54 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน	3.42	0.88	ปานกลาง	4.73	0.47	มากที่สุด	0.38
55 วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.12	0.93	ปานกลาง	4.59	0.57	มากที่สุด	0.47
56 วิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	3.17	0.93	ปานกลาง	4.62	0.57	มากที่สุด	0.46
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.90</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.69</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.35</b>



จากตารางที่ 8 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}$  3.47 SD 0.90) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ แผนงานวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตามกลยุทธ์ ( $\bar{x}$  3.69 SD 0.81) รองลงมา คือ วิทยาลัย กำหนดเป้าหมายสูงกว่าปกติ และมั่นคงต่อเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{x}$  3.68 SD 0.81) และวิทยาลัย มีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ( $\bar{x}$  3.62 SD 0.85) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.12 SD 0.93) วิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.17 SD 0.93) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  4.69 SD 0.50) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ วิทยาลัยวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นำเป็นวางแผนปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ( $\bar{x}$  4.74 SD 0.45) รองลงมา คือ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน ( $\bar{x}$  4.73 SD 0.47) และวิทยาลัย มีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น ( $\bar{x}$  4.73 SD 0.47)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) มากที่สุด คือ วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (0.46) รองลงมาคือ วิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง(0.46) และ กระบวนการภายในวิทยาลัยมีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก(0.43) ตามลำดับ

**ตารางที่ 9** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายข้อ ด้านคุณภาพบุคลากร

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>5. คุณภาพบุคลากร</b>							
61 บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน	3.82	0.84	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	0.26
62 บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด	3.75	0.84	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด	0.29
63 ผู้บริหารวิทยาลัยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตือรือร้นทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม	3.51	0.97	มาก	4.76	0.47	มากที่สุด	0.36
64 วิทยาลัยพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ทิศทางกลยุทธ์และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน	3.60	0.84	มาก	4.74	0.47	มากที่สุด	0.32
65 บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัย	3.55	0.88	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด	0.34
66 บุคลากร เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน	3.46	0.83	ปานกลาง	4.70	0.50	มากที่สุด	0.36
67 วิทยาลัยติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย	3.55	0.87	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	0.33
68 วิทยาลัยปรับกระบวนการภายใน สร้างทีมประสานการบริหารจัดการกับหุ้นส่วนองค์กรภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.47	0.85	ปานกลาง	4.71	0.49	มากที่สุด	0.36
69 บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ	3.68	0.92	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.31
70 บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีจิตวิญญาณของความร่วมมือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย	3.46	0.90	ปานกลาง	4.79	0.43	มากที่สุด	0.38
71 วิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	3.59	0.89	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด	0.33
<b>รวม</b>	<b>3.59</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	<b>4.76</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.33</b>

จากตารางที่ 9 สภาพปัจจุบัน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านคุณภาพบุคลากร ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  3.59 SD 0.88) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน ( $\bar{X}$  3.82 SD 0.84) รองลงมา บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด ( $\bar{X}$  3.75 SD 0.84) และบุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จของวิทยาลัย ( $\bar{X}$  3.68 SD 0.92) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ บุคลากร เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงาน ในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน ( $\bar{X}$  3.46 SD 0.83) บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีจิตวิญญาณของความร่วมมือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย ( $\bar{X}$  3.46 SD 0.90) และ วิทยาลัยฯปรับกระบวนการภายใน สร้างทีมประสานการบริหารจัดการกับหุ้นส่วนองค์กรภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X}$  3.4 SD 0.85) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านคุณภาพบุคลากร ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.76 SD 0.45) ข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ บุคลากรมีวินัยและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด ( $\bar{X}$  4.82 SD 0.39) รองลงมา คือ บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จของวิทยาลัย ( $\bar{X}$  4.80 SD 0.42) และบุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน ( $\bar{X}$  4.79 SD 0.41) โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากร เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน ( $\bar{X}$  4.70 SD 0.50)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ด้านคุณภาพบุคลากร ที่มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) มากที่สุด คือ บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีจิตวิญญาณของความร่วมมือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย (0.38)

**ตารางที่ 10** สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกรายด้าน และโดยรวม

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>modified</sub>
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล	
<b>การเมืองและนโยบายของรัฐ</b>	<b>3.42</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.61</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.35</b>
1. <b>เอื้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ</b>	3.34	0.84	ปานกลาง	4.55	0.64	มากที่สุด	0.36
2. <b>เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>	3.50	0.82	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด	0.33
3. <b>เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	3.52	0.83	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	0.33
4. <b>เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	3.32	0.84	ปานกลาง	4.58	0.58	มากที่สุด	0.38
5. <b>เอื้อต่อคุณภาพบุคลากร</b>	3.43	0.81	ปานกลาง	4.64	0.54	มากที่สุด	0.35
<b>สภาพเศรษฐกิจ</b>	<b>3.47</b>	<b>0.77</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.61</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.33</b>
1. <b>เอื้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ</b>	3.47	0.78	ปานกลาง	4.59	0.58	มากที่สุด	0.32
2. <b>เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>	3.49	0.77	ปานกลาง	4.61	0.56	มากที่สุด	0.32
3. <b>เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	3.54	0.74	มาก	4.64	0.55	มากที่สุด	0.31
4. <b>เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	3.41	0.79	ปานกลาง	4.58	0.58	มากที่สุด	0.34
5. <b>เอื้อต่อคุณภาพบุคลากร</b>	3.44	0.79	ปานกลาง	4.63	0.55	มากที่สุด	0.35
<b>สภาพสังคม</b>	<b>3.53</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.63</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.31</b>
1. <b>เอื้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ</b>	3.60	0.73	มาก	4.63	0.53	มากที่สุด	0.29
2. <b>เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>	3.54	0.78	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด	0.30
3. <b>เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	3.58	0.78	มาก	4.66	0.52	มากที่สุด	0.30
4. <b>เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	3.46	0.79	ปานกลาง	4.60	0.55	มากที่สุด	0.33
5. <b>เอื้อต่อคุณภาพบุคลากร</b>	3.49	0.80	ปานกลาง	4.64	0.52	มากที่สุด	0.33
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>	<b>3.59</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	<b>4.71</b>	<b>0.48</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.31</b>
1. <b>เอื้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ</b>	3.62	0.75	มาก	4.78	0.43	มากที่สุด	0.32
2. <b>เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>	3.63	0.81	มาก	4.73	0.47	มากที่สุด	0.30
3. <b>เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	3.63	0.81	มาก	4.72	0.47	มากที่สุด	0.30
4. <b>เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	3.52	0.82	มาก	4.63	0.53	มากที่สุด	0.32
5. <b>เอื้อต่อคุณภาพบุคลากร</b>	3.55	0.81	มาก	4.69	0.49	มากที่สุด	0.32
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	<b>4.64</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 10 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  3.50 SD 0.80) พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือ เทคโนโลยี ( $\bar{x}$  3.59 SD 0.80) รองลงมาคือ สภาพสังคม ( $\bar{x}$  3.53 SD 0.78) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ( $\bar{x}$  3.42 SD 0.83) และสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{x}$  3.4 SD 0.77) ตามลำดับ โดยมีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)

พิจารณารายข้อแต่ละด้าน ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ สภาพปัจจุบันภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}$  3.42 SD 0.83) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ข้อเรื่องการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  3.52 SD 0.83) ข้อที่คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.32 SD 0.84) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อเรื่องการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  4.67 SD 0.58) มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุดในข้อ ข้อเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.38)

สภาพเศรษฐกิจ สภาพปัจจุบัน ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}$  3.47 SD 0.77) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ข้อเรื่องการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  3.54 SD 0.74) ข้อที่คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.41 SD 0.79) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  4.64 SD 0.55) มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุดในข้อ ข้อต่อคุณภาพบุคลากร (0.35)

สภาพสังคม สภาพปัจจุบัน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  3.53 SD 0.78) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด อยู่ในระดับมาก คือ ข้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  3.60 SD 0.73) ข้อที่คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่ในระดับปานกลาง คือ ข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.46 SD 0.79) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  4.66 SD 0.52) มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุดในข้อ ข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และข้อต่อคุณภาพบุคลากร (0.33)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพปัจจุบัน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  3.59 SD 0.80) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ( $\bar{x}$  3.63 SD 0.81) และข้อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  3.63 SD 0.81) ข้อที่คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.52 SD 0.82) สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  4.78 SD 0.43) มีค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) มากที่สุดในข้อข้อต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และต่อคุณภาพบุคลากร (0.32)

#### 4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล

##### 4.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล

$$\begin{aligned} \text{เกณฑ์การจัดกลุ่ม ใช้ค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูงสุด} - \text{ดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูงสุด} & \text{หาร } 2 \\ & = [(0.51-0.19)] \div 2 = 0.16 \\ \text{ค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} & = 0.19 - 0.34 = \text{จุดแข็ง(S)} \\ \text{ค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูง} & = 0.35 - 0.51 = \text{จุดอ่อน(W)} \end{aligned}$$

ตารางที่ 11 จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวม จากสภาพแวดล้อมภายใน

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI <sub>modified</sub>	จัดกลุ่ม S/W
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b>						
1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ	3.77	0.85	4.79	0.42	0.28	S
2. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ	3.54	0.90	4.73	0.47	0.34	S
3. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	3.64	0.88	4.76	0.44	0.31	S
4. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.47	0.90	4.69	0.50	0.35	W
5. ด้านคุณภาพบุคลากร	3.59	0.88	4.76	0.45	0.33	S
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.89</b>	<b>4.75</b>	<b>0.46</b>	<b>0.34</b>	

จากตารางที่ 11 สภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล มีจุดแข็ง ใน 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (0.28) ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.31) ด้านคุณภาพบุคลากร (0.33) และด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.34) โดยมีจุดอ่อนในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.35)

**ตารางที่ 12** จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของ  
วิทยาลัยพยาบาล จําแนกรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		จัดกลุ่ม S/W
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการ แบ่งกลุ่ม	
<b>1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b>	0.28	ต่ำ	<b>S</b>
1. การบริหารงานของวิทยาลัยได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร	0.28	ต่ำ	S
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน	0.31	ต่ำ	S
3. ผู้บริหารของวิทยาลัยมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต	0.19	ต่ำ	S
4. ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหาร รวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล	0.31	ต่ำ	S
5. การบริหารงานของวิทยาลัยเน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย	0.22	ต่ำ	S
6. การบริหารงานของวิทยาลัยทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจน ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม	0.26	ต่ำ	S
7. การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด	0.21	ต่ำ	S
8. ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และ ทิศทางกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด	0.24	ต่ำ	S
9. ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากร บรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม	0.25	ต่ำ	S
10. ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ	0.29	ต่ำ	S
11. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย	0.26	ต่ำ	S
12. ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการ บริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก	0.25	ต่ำ	S
13. การบริหารงานของวิทยาลัยมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน	0.51	สูง	W
<b>2. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>	0.34	ต่ำ	<b>S</b>
18. ผู้บริหาร ร่วมสนทนาร่วมอย่างสร้างสรรค์ กับบุคลากรบ่อยครั้งเพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม	0.33	ต่ำ	S
19. บุคลากร ใช้เวลาในการสนทนา ที่มุ่งหมายเพื่อการแลกเปลี่ยน/แบ่งปัน ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน	0.36	สูง	W
20. บุคลากรมีการสื่อสารแบบเปิด แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน	0.36	สูง	W
21. ผู้บริหาร ให้ออกาสบุคลากร ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่เพื่อการ เรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม	0.33	ต่ำ	S
22. บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่เชิงวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม	0.40	สูง	W
23. การบริหารงานของวิทยาลัยผู้บริหารยอมรับ และกระตุ้นให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า	0.32	ต่ำ	S
24. วิทยาลัย มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายที่เกื้อกูล ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	0.36	สูง	W
25. บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิม	0.31	ต่ำ	S
26. วิทยาลัยเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน	0.25	ต่ำ	S

สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		จัดกลุ่ม S/W
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการ แบ่งกลุ่ม	
<b>3. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	<b>0.31</b>	ต่ำ	S
31 วิทยาลัยสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น	0.26	ต่ำ	S
32 วิทยาลัยสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย	0.29	ต่ำ	S
33 ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ตั้งใจรับฟังอย่าง จริงใจ เห็นความสำคัญกับความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากร	0.33	ต่ำ	S
34 วิทยาลัย นำข้อมูลสำรวจความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการ ให้บริการ	0.28	ต่ำ	S
35 วิทยาลัยจัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุด สนองความ ต้องการ แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต	0.27	ต่ำ	S
36 วิทยาลัยมีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ ผู้ให้บริการ)	0.37	สูง	W
37 วิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้เป็นผู้นำในทุกระดับ	0.31	ต่ำ	S
38 วิทยาลัยมีระบบและแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับ ตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจ	0.36	สูง	W
39 วิทยาลัยมีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและใจ	0.30	ต่ำ	S
<b>4. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>0.35</b>	สูง	W
44 วิทยาลัย มีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น	0.31	ต่ำ	S
45 วิทยาลัยกำหนดเป้าหมายสูงกว่าปกติ และมั่นคงต่อเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลง	0.26	ต่ำ	S
46 แผนงานวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตามกลยุทธ์	0.28	ต่ำ	S
47 วิทยาลัยปรับปรุงระบบ และกระบวนการต่างๆ ให้ง่ายต่อการทำงาน เอื้อต่อ การบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ	0.32	ต่ำ	S
48 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	0.30	ต่ำ	S
49 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก	0.43	สูง	W
50 กระบวนการภายในวิทยาลัยมีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร	0.40	สูง	W
51 วิทยาลัยรายงานข้อมูลความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง กับความสำเร็จตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ที่กำหนด ให้บุคลากรทราบเป็น ระยะอย่างชัดเจน	0.33	ต่ำ	S
52 วิทยาลัยวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นำเป็นวางแผน ปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ	0.32	ต่ำ	S
53 วิทยาลัยมีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ	0.37	สูง	W
54 บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้ พัฒนาผลการทำงาน	0.38	สูง	W



สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กร สมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		จัดกลุ่ม S/W
	PNI <sub>modified</sub>	ผลการ แบ่งกลุ่ม	
55 วิทยาลัยมีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	0.47	สูง	W
56 วิทยาลัยมีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	0.46	สูง	W
<b>5. ด้านคุณภาพบุคลากร</b>	<b>0.33</b>	<b>สูง</b>	<b>W</b>
61 บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน	0.26	ต่ำ	S
62 บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด	0.29	ต่ำ	S
63 ผู้บริหารวิทยาลัยสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตือรือร้นทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม	0.36	สูง	W
64 วิทยาลัยพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน	0.32	ต่ำ	S
65 บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัย	0.34	ต่ำ	S
66 บุคลากร เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน	0.36	สูง	W
67 วิทยาลัยติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย	0.33	ต่ำ	S
68 วิทยาลัยปรับกระบวนการภายใน สร้างทีมประสานการบริหารจัดการกับหุ้นส่วนองค์กรภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน	0.36	สูง	W
69 บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ	0.31	ต่ำ	S
70 บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีจิตวิญญาณของความร่วมมือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย	0.38	สูง	W
71 วิทยาลัยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	0.33	ต่ำ	S

จากตารางที่ 12 จำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน รายข้อจากแต่ละด้านของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ได้ ดังนี้

ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุด คือ ผู้บริหารของวิทยาลัยมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต (0.19) การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (0.21) และ การบริหารงานของวิทยาลัย เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (0.22) ตามลำดับมีจุดอ่อน 1 ข้อ คือ การบริหารงานของวิทยาลัยมีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน (0.51)

ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดแข็งมากที่สุด คือ วิทยาลัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน (0.25) บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม (0.31) และ การบริหารงานของวิทยาลัยผู้บริหารยอมรับ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า(0.32) โดยมีจุดอ่อนมากที่สุดคือบรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่เชิงวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม (0.40)

ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว มีจุดแข็ง 7 ข้อ ข้อที่เป็นจุดแข็งมากที่สุดคือ วิทยาลัยสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดี ในระยะยาวกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น (0.26) วิทยาลัยจัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุดสนองความต้องการ แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต (0.27) และ ฯ นำข้อมูลสำรวจความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการให้บริการ (0.28) โดยมีจุดอ่อน 2 ข้อ คือ มีระบบและแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจ (0.36) และ มีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้าอบรม/ผู้ใช้บริการ) (0.37)

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีจุดแข็ง ข้อ จุดแข็งมากที่สุดคือ กำหนดเป้าหมายสูงกว่าปกติ และมั่นคงต่อเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลง (0.26) แผนงานวิทยาลัยมีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตามกลยุทธ์ (0.28) และ กระบวนการภายในวิทยาลัยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.30) โดยมีจุดอ่อนมากที่สุดคือ มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (0.47) มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (0.46) และ กระบวนการภายในวิทยาลัยมีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก (0.43)

ด้านคุณภาพบุคลากร มีจุดแข็งมากที่สุด คือ บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน (0.26) บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด (0.29) และ รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัย(0.31) โดยมีจุดอ่อน คือ บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีจิตวิญญาณของความร่วมมือภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย (0.38) ปรับกระบวนการภายใน สร้างทีมประสานการบริหารจัดการกับหุ้นส่วนองค์กรภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (0.36) บุคลากร เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน (0.36) และ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร กระตือรือร้นทำงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (0.36) ที่มีค่าคะแนนเท่ากัน

#### 4.3.2 โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล

$$\begin{aligned} \text{เกณฑ์การจัดกลุ่ม ใช้ค่าดัชนี PNI}_{\text{modified}} \text{ สูงสุด} - \text{ดัชนี PNI}_{\text{modified}} \text{ สูงสุด} \text{ ทาร 2} \\ &= [(0.38-0.29)] \div 2 = 0.05 \\ \text{ค่าดัชนี PNI}_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} &= 0.29 - 0.33 = \text{โอกาส (O)} \\ \text{ค่าดัชนี PNI}_{\text{modified}} \text{ สูง} &= 0.34 - 0.38 = \text{ภาวะคุกคาม (T)} \end{aligned}$$

ตารางที่ 13 โอกาส(O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล รายด้าน และโดยรวมของ สภาพแวดล้อมภายนอก

รายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มO/T
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD		
<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b>						
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ	3.42	0.83	4.61	0.58	0.35	T
2. สภาพเศรษฐกิจ	3.47	0.77	4.61	0.56	0.33	O
3. สภาพสังคม	3.53	0.78	4.63	0.53	0.31	O
4. เทคโนโลยี	3.59	0.80	4.71	0.48	0.31	O
<b>รวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.80</b>	<b>4.64</b>	<b>0.54</b>		

จากตารางที่ 13 สภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล มีโอกาสที่เอื้อจากด้าน เทคโนโลยี(0.31) สภาพสังคม (0.31) และสภาพเศรษฐกิจ (0.33) แต่ถูกคุกคามจาก การเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)

**ตารางที่ 14** โอกาส(O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล รายด้าน และโดยรวม จาก สภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล	ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์
	PNI <sub>modified</sub>	ผลจัดกลุ่ม	สภาพแวดล้อม
<b>1. การเมืองและนโยบายของรัฐ</b>	<b>0.35</b>	<b>สูง</b>	<b>คุกคาม(T)</b>
เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ	0.36	สูง	คุกคาม(T)
เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัยฯ	0.33	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ	0.33	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ	0.38	สูง	คุกคาม(T)
เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย	0.35	สูง	คุกคาม(T)
<b>2. สภาพเศรษฐกิจ</b>	<b>0.33</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส(O)</b>
เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ	0.32	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัยฯ	0.32	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ	0.31	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ	0.34	สูง	คุกคาม(T)
เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย	0.35	สูง	คุกคาม(T)
<b>3. สภาพสังคม</b>	<b>0.31</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส(O)</b>
เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ	0.29	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อให้วิทยาลัยเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ	0.30	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ	0.30	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัย	0.33	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย	0.33	ต่ำ	โอกาส(O)
<b>4. เทคโนโลยี</b>	<b>0.31</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส(O)</b>
เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัย	0.32	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัย	0.30	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของวิทยาลัย	0.30	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ	0.32	ต่ำ	โอกาส(O)
เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย	0.32	ต่ำ	โอกาส(O)

จากตารางที่ 14 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวม พบว่าโอกาส ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (0.33) สภาพสังคม (0.31) และเทคโนโลยี (0.31) และ ภาวะคุกคามต่อการบริหาร คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ(0.35)

พิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะคุกคาม ของ การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการเมืองและนโยบายของรัฐ ในด้าน คุณภาพการบริหาร(0.36) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.38) และด้านคุณภาพบุคลากร (0.35) และ จากสภาพเศรษฐกิจ ในด้าน การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (0.34) และ คุณภาพบุคลากร (0.35) โดย สภาพสังคม และ เทคโนโลยี เป็นโอกาสต่อการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ทุกด้าน

#### 4. 4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

##### 4.4.1 การวิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวม

จุดแข็ง (S)-จุดอ่อน (W) โอกาส (O)-อุปสรรค (T)	จุดแข็ง (S) 1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ(0.28) 2. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว(0.31) 3. ด้านคุณภาพบุคลากร(0.33) 4. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ(0.34)	จุดอ่อน (W) 1. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(0.35)
<b>โอกาส (O)</b> <b>1. สภาพสังคม(0.31)</b> 1.1 คุณภาพการบริหารจัดการ (0.29) 1.2 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.30) 1.3 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.30) 1.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.33) 1.5 คุณภาพบุคลากร (0.33) <b>2. เทคโนโลยี (0.31)</b> 2.1 คุณภาพการบริหารจัดการ (0.32) 2.2 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.30) 2.3 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.30) 2.4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.32) 2.5 คุณภาพบุคลากร(0.32) <b>3. สภาพเศรษฐกิจ(0.33)</b> 3.1 คุณภาพการบริหารจัดการ (0.32) 3.2 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.31) 3.3 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ(0.32) <b>4. การเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)</b> 4.1 การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ(0.33) 4.2 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.33)	<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> 1. สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ 1) ผู้บริหาร มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต (0.19) 2) การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (0.21) 3) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (0.22) 4) ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญาวิสัยทัศน์และทิศทางการยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด (0.24) 5) ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม (0.25) 6) ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติยุ่งยาก (0.25) 7) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม (0.26) 8) ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (0.26) 9) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร (0.28) 10) ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ (0.29) 11) ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมีความ	<b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b> 1. สภาพสังคมและเทคโนโลยีเป็นโอกาสช่วยลดจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 1) วิทยาลัย มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ (0.37) 2) บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน (0.38) 3) กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร (0.40) 4) กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก (0.43) 5) วิทยาลัย มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (0.46) 6) วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (0.47)

	<p>ไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน (0.31)</p> <p>12) ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหารรวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล (0.31)</p> <p>2. สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</p> <p>1) วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาวกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ (0.26)</p> <p>2) วิทยาลัย จัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุด สนองความต้องการแก่ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต (0.27)</p> <p>3) วิทยาลัย นำข้อมูลสำรวจความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้ใช้บริการ มาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการให้บริการ (0.28)</p> <p>4) วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย (0.29)</p> <p>5) วิทยาลัย มีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและใจ (0.30)</p> <p>6) วิทยาลัย ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้เป็นผู้นำ ในทุกระดับ (0.31)</p> <p>7) ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ตั้งใจรับฟังอย่างจริงจัง เห็นความสำคัญกับความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากร (0.33)</p> <p>3. สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อต่อจุดแข็ง ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</p> <p>1) วิทยาลัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน (0.25)</p> <p>2) บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม (0.31)</p> <p>3) การบริหารงานของวิทยาลัยผู้บริหารยอมรับและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า (0.32)</p> <p>4) ผู้บริหาร ร่วมสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม(0.33)</p>	
--	--	--

	<p>5) ผู้บริหาร ให้โอกาสบุคลากรใช้ความเสี่ยงทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่เพื่อการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม (0.33)</p> <p>4. สภาพสังคมเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านคุณภาพบุคลากร</p> <p>1) บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน (0.26)</p> <p>2) บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด (0.29)</p> <p>3) บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ (0.31)</p> <p>4) วิทยาลัยฯ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน (0.32)</p> <p>5) วิทยาลัยฯ ติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย (0.33)</p> <p>6) วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น (0.33)</p> <p>7) บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัยฯ (0.34)</p>	
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p><b>1.สภาพเศรษฐกิจ (0.33)</b></p> <p>1.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(0.34)</p> <p>1.2 คุณภาพบุคลากร (0.35)</p> <p><b>2.การเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)</b></p> <p>2.1 คุณภาพการบริหารจัดการ (0.36)</p> <p>2.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.38)</p> <p>2.3 คุณภาพบุคลากร (0.35)</p>	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>1. การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</p> <p>1) ผู้บริหาร มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต (0.19)</p> <p>2) การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (0.21)</p> <p>3) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย (0.22)</p> <p>4) ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญาวิสัยทัศน์และทิศทาง</p>	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1) วิทยาลัย มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ (0.37)</p> <p>2) บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน (0.38)</p> <p>3) กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีความ</p>

<p>กลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด (0.24)</p> <p>5) ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม(0.25)</p> <p>6) ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก (0.25)</p> <p>7) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม(0.26)</p> <p>8) ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (0.26)</p> <p>9) การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร (0.28)</p> <p>10) ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ (0.29)</p> <p>11) ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน (0.31)</p> <p>12) ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหารรวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล (0.31)</p>	<p>2. สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพบุคลากร</p> <p>1) บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน (0.26)</p> <p>2) บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด (0.29)</p> <p>3) บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ (0.31)</p> <p>4) วิทยาลัยฯ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน (0.32)</p> <p>5) วิทยาลัยฯ ติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย (0.33)</p> <p>6) วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น(0.33)</p> <p>7) บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัย (0.34)</p>	<p>สอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร (0.40)</p> <p>4) กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนง่ายไม่ซับซ้อนยุ่งยาก (0.43)</p> <p>5) วิทยาลัยฯ มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (0.46)</p> <p>6) วิทยาลัยฯ มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (0.47)</p>
--	---	--



**ตารางที่ 16** วิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จำแนกรายด้าน

การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล	วิเคราะห์ SWOT Matrix
<p>ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (SO, ST)</p>	<p><b>1. จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b>  <b>สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ในเรื่องดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>2. การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>3. การบริหารงานของวิทยาลัย เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย</li> <li>4. ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญาวิสัยทัศน์และทิศทางกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด</li> <li>5. ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม</li> <li>6. ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก</li> <li>7. การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม</li> <li>8. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย</li> <li>9. การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร</li> <li>10. ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ</li> <li>11. ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน</li> <li>12. ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหารรวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล</li> </ol> <p><b>2. จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b>  <b>การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>2. การบริหารงานของวิทยาลัยมุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>3. การบริหารงานของวิทยาลัยฯ เน้นการปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย</li> <li>4. ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญาวิสัยทัศน์และทิศทางกลยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด</li> <li>5. ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้บุคลากรบรรลุผลลัพธ์งานที่ดีกว่าเดิม</li> <li>6. ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการบริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก</li> <li>7. การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจนทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม</li> <li>8. ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย</li> <li>9. การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร</li> <li>10. ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมุ่งทำหน้าที่ให้สำเร็จ</li> <li>11. ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับมีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน</li> <li>12. ผู้บริหาร ตัดสินใจในการบริหารรวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล</li> </ol>

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล	วิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมาย ระยะยาว (SO)	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <p><b>สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ในเรื่องดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดี ในระยะยาวกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น</li> <li>2. วิทยาลัย จัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุด สนองความต้องการ แก่ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต</li> <li>3. วิทยาลัย นำข้อมูลสำรวจความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ มาเป็น ข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการให้บริการ</li> <li>4. วิทยาลัย สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับในวิทยาลัย</li> <li>5. วิทยาลัย มีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและใจ</li> <li>6. วิทยาลัย ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้เป็นผู้รู้ ในทุกระดับ</li> <li>7. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ตั้งใจรับฟังอย่างจริงจัง เห็นความสำคัญกับความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากร</li> </ol>
ด้านการเปิดกว้างและเน้น การปฏิบัติ (SO)	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <p><b>สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ ในเรื่องดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิทยาลัย เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. บุคลากร มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม</li> <li>3. การบริหารงานของวิทยาลัยผู้บริหารยอมรับและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า</li> <li>4. ผู้บริหาร ร่วมสนทนอย่างสร้างสรรค์กับบุคลากรบ่อยครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม</li> <li>5. ผู้บริหาร ให้โอกาสบุคลากรใช้ความเสี่ยงทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่เพื่อการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม</li> </ol>

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล	วิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านคุณภาพบุคลากร (SO, ST)	<p><b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b></p> <p><b>สภาพสังคม เทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง ด้านคุณภาพบุคลากร ในเรื่อง ดังนี้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน (0.26)</li> <li>2. บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด</li> <li>3. บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ</li> <li>4. วิทยาลัยฯ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน</li> <li>5. วิทยาลัยฯ ติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย</li> <li>6. วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น</li> <li>7. บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัยฯ</li> </ol>
	<p><b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p><b>สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพบุคลากร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน (0.26)</li> <li>2. บุคลากร มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด</li> <li>3. บุคลากร รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ</li> <li>4. วิทยาลัยฯ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน</li> <li>5. วิทยาลัยฯ ติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่มเป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย</li> <li>6. วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น</li> <li>7. บุคลากร มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัยฯ</li> </ol>

การบริหารเพื่อเสริมสร้าง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ของวิทยาลัยพยาบาล	วิเคราะห์ SWOT Matrix
ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (WO, WT)	<p><b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b></p> <p><b>สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิทยาลัย มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ</li> <li>2. บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน</li> <li>3. กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร</li> <li>4. กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก</li> <li>5. วิทยาลัย มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
	<p><b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p><b>สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิทยาลัย มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้บุคลากรทุกคนทราบ</li> <li>2. บุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน</li> <li>3. กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร</li> <li>4. กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก</li> <li>5. วิทยาลัย มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>6. วิทยาลัย มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จำแนกรายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ และด้านคุณภาพบุคลากรมี จุดแข็งและโอกาส (SO) 1 ข้อ และจุดแข็งกับภาวะคุกคาม (ST) 1 ข้อ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ มีจุดแข็งและโอกาส (SO) ด้านละ 1 ข้อ ส่วนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นจุดอ่อน มีจุดอ่อนและโอกาส (WO) 1 ข้อ และ จุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT) 1 ข้อ

#### 4.4.2 ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย พยาบาล

ตารางที่ 17 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล  
(ฉบับที่ 1

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>1. ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพ เศรษฐกิจ เป็น โอกาสที่เอื้อต่อ จุดแข็งด้าน คุณภาพการ บริหารจัดการ	1. เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสู่ความเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ในยุคดิจิทัล	1.1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กรในอนาคต และ แนวโน้มโลก	1) วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหาร เปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการใน อนาคตและสมรรถนะที่มีในปัจจุบันเพื่อ กำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุก ระดับ 2) กำหนดเส้นทางการก้าวสู่การเป็น ผู้บริหารเป็นลำดับ แสงงหา สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะผู้ที่มี ความเหมาะสมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ 3) พัฒนาความเป็นผู้นำทางจิต วิญญาณในการทำงาน (spiritual leadership) แก่ผู้บริหารทุกระดับ 4) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ในเรื่องการสอนงาน(coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)
		1.2 พัฒนารูปแบบการบริหาร มุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับกระแสการ เปลี่ยนแปลงของโลก	1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่ สะท้อนเป้าหมายตามกลยุทธ์ของ องค์กรที่กำหนดทั้งรายบุคคลและ กลุ่ม 2) บริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจให้สามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็น ปัจจุบัน 3) จัดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับการบริหารและการ ดำเนินงานของวิทยาลัย 4) ประเมินผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส 5) วิเคราะห์หาสาเหตุของไม่บรรลุผล ตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อ หาแนวทางแก้ไข
<b>จุดแข็ง-ภาวะ คุกคาม (ST)</b> การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคาม ต่อจุดแข็งด้าน คุณภาพการ บริหารจัดการ			

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>2. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	<b>2. พัฒนาระบบและกลไก</b> การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่า เพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง	<b>2.1 พัฒนาระบบและกลไก</b> การธำรงรักษาทุนปัญญา	1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลกรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการบริหาร 2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ด้านวิชาการและการบริหาร 3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันการณ์ 4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งกายภาพและมิติต้านจิตใจ 5) สร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงาน 6) สร้างความผูกพันในงาน แก่บุคลากรทุกระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร
		<b>2.2 พัฒนาระบบเครือข่าย</b> สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง	1) สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการระหว่างวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหาความร่วมมือตอบสนองตามความต้องการร่วมกัน 3) สำรวจข้อมูลความต้องการและความคาดหวังต่อคุณลักษณะและคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์อย่างสม่ำเสมอ นำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนและ ผู้เรียน 4) จัดทำมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>3. ด้านคุณภาพบุคลากร</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยีเป็น โอกาสที่เอื้อต่อจุด แข็ง ด้าน คุณภาพบุคลากร	<b>5. สร้างเสริมการบริหาร</b> ทุนปัญญา <u>ประสานพลัง</u> ด้วยมิติจิตวิญญาณใน การทำงาน (Workplace spiritual)	<b>5.1 พัฒนาระบบบริหาร</b> สมรรถนะบุคลากรให้ สอดคล้องกับสมรรถนะ องค์กรตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	1) วิเคราะห์สมรรถนะองค์กรตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด หา gap competency ของบุคลากรที่มี ปัจจุบันเทียบกับอนาคตเพื่อกำหนด แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร 2) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (individual development program) และประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด 3) จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้เป็นปัจจุบัน
		<b>5.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณใน</b> การทำงาน(Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ	1) สร้างความรู้สึกร่วมกันต่องาน (engaging work) ด้วยการเชื่อมโยง คุณค่าส่วนตัว กับผลที่ได้รับจากการ ทำงาน (meaningful work) 2) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับ ผลลัพธ์งาน ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence) 3) สร้างสำนึกร่วมแห่งความเป็นสมาชิก ในองค์กรเดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือกัน มีอิสระในการแสดงออก เชื่อมคุณค่าและความหมายร่วมกัน 4) สร้างเสริมวัฒนธรรมสมานความต่าง คนสามรุ่น (tri-generation) เป็นพลัง สร้างสรรค์ 5) ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ ทราบถึงเป้าหมาย ผลงาน และ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังทั้งจาก บุคคลและกลุ่ม
<b>จุดแข็ง-ภาวะ</b> <b>ศุภคัม (ST)</b> สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นภาวะศุภคัม ต่อจุดแข็ง ด้าน คุณภาพบุคลากร			

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>4. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อ ต่อจุดแข็งด้าน การเปิดกว้างและ เน้นการปฏิบัติ	4. เสริมสร้างวิทยาลัยสู่ การเป็นองค์กรที่ ขับเคลื่อนด้วยการ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง	4.1 สร้างเสริมการบูรณาการ ทูทางปัญญาไปสู่ทูทาง สังคมและทูทางโครงสร้าง ในองค์กร	1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนว ปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนา 2) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ ประโยชน์จากความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี 3) จัดทำระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการ นำไปใช้จริง 4) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้ เป็นปัจจุบัน
		4.2 พัฒนาระบบบริหารการ สร้างนวัตกรรมและผลงาน วิชาการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน	1) วิเคราะห์ความต้องการ กำหนด ทิศทางนวัตกรรมและผลงานทาง วิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการ ของชุมชน 2) จัดทำแผนการสร้างนวัตกรรมและ ผลงานวิชาการ 3) จัดกลไก ระบบสนับสนุน และการให้ ค่าปรึกษา แก่บุคลากรในการสร้าง นวัตกรรมและผลงานวิชาการ 4) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมข้าม สายงาน ลักษณะประสานพลัง (synergy) เพื่อสร้างนวัตกรรมและ ผลงานวิชาการ 5) ประเมินผลความสำเร็จตามแผนงาน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ



SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>5. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>			
<b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b> สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<b>3. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง</b>	<b>3.1 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</b>	1) ประกาศและแถลงนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัย
			2) นำผลลัพธ์ การประเมินคุณภาพวิทยาลัยมาวิเคราะห์หาสาเหตุและวางแผนการพัฒนา
<b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม(WT)</b> สภาพเศรษฐกิจการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			3) วิเคราะห์และปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็วและเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย สอดคล้องกับสภาพการณ์เป็นปัจจุบัน
			4) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของวิทยาลัยเป็นระยะสม่ำเสมอ
			5) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
			6) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหา เพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
			7) ปรับปรุงระบบ วิธีการรายงานผลการบรรลุตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะให้ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization (มองเห็นเป็นแผนภาพที่เข้าใจง่าย)
			8) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้
		<b>3.2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ</b>	1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน
			2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
			3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

จากตารางที่ 17 พบว่า “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 47 วิธีดำเนินการ

#### 4.4.3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ฉบับที่ 1

**ตารางที่ 18** ผลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1) ประเด็นกลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม	เป็นไปได้	ควรแก้ไข
1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล	12	12	0
2. พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง	12	12	0
3. สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาประสานพลัง ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)	12	12	0
4. เสริมสร้างวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	11	11	1
5. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง	11	11	1

ผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวม มีความเห็นว่ากลยุทธ์หลักมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ทุกคน ในกลยุทธ์หลักที่ 1, 2 และ 3 ควรปรับแก้ไข กลยุทธ์หลักที่ 4, 5

**ตารางที่ 19** ผลตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ **กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ** ในร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ		เหมาะสม	เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล</b>				
<b>กลยุทธ์รอง 1.1 พัฒนาศมรรถนะผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และแนวโน้มโลก</b>		11	11	1
<b>วิธีดำเนินการ</b>				
1) วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหารเปรียบเทียบสมรรถนะที่องค์กรต้องการในอนาคตและสมรรถนะที่มีในปัจจุบันเพื่อกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ	10	10	2	
2) กำหนดเส้นทางการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารเป็นลำดับ แสวงหา สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะผู้มีความเหมาะสมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ	9	9	3	
3) พัฒนาความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในการทำงาน (spiritual leadership) แก่ผู้บริหารทุกระดับ	8	8	4	
4) พัฒนาศมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ในเรื่องการสอนงาน(coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (mentoring)	12	12	0	
<b>กลยุทธ์รอง 1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก</b>				
<b>วิธีดำเนินการ</b>				
1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดทั้งรายบุคคลและกลุ่ม	11	11	1	
2) บริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจุบัน	10	10	2	
3) จัดระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานของวิทยาลัย	10	10	2	
4) ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลงานองค์กรทั้งรายบุคคล และกลุ่ม	11	11	1	
5) วิเคราะห์หาสาเหตุของไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข	10	10	0	
<b>ข้อคิดเห็นปรับปรุง</b>				
กลยุทธ์รอง	1.1	ตัดข้อความ “แนวโน้มโลก” ออก		
วิธีดำเนินการ	ตัด	ข้อ 3 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณเพราะเป็นจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว		
	เพิ่ม	วิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับดิจิทัล		
กลยุทธ์รอง	1.2	เปลี่ยนข้อความ จาก “กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก” เป็น ทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย		
วิธีดำเนินการ	ปรับ	ปรับข้อความให้เห็นการปฏิบัติเป็นรูปธรรม		
	เพิ่มเติม	ยુบรวมการประเมินและวิเคราะห์ปัญหาผลการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และวิธีการบริหารเพื่อมุ่งผลลัพธ์		
กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ		เหมาะสม	เป็นไปได้	ควรแก้ไข

**กลยุทธ์หลักที่ 2. พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่า  
เพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง**

<b>กลยุทธ์รอง 2.1 พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญา</b>	12	12	0
<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะรายบุคลากรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการบริหาร	12	12	0
2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ทั้งด้านวิชาการ และการบริหาร	12	12	0
3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และมีกร ตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันการณ์	12	12	0
4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งกายภาพและมิติด้านจิตใจ			
5) สร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	12	12	0
6) สร้างความผูกพันในงาน แก่บุคลากรทุกระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร	11	11	1

<b>กลยุทธ์รอง 2.2 พัฒนาระบบเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ร่วมกันของ ผู้เกี่ยวข้อง</b>	12	12	0
---	----	----	---

<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	11	1
2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการ ระหว่างวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีกิจกรรม สัมพันธ์ เพื่อจูงใจแสวงหาความร่วมมือ ตอบสนองตามความต้องการร่วมกัน	12	12	0
3) สำรวจข้อมูลความต้องการและความคาดหวังต่อคุณลักษณะและคุณภาพบัณฑิตที่พึง ประสงค์อย่างสม่ำเสมอ นำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนและผู้เรียน	10	10	2
4) จัดทำมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน	8	8	4

**ข้อคิดเห็นปรับปรุง**

กลยุทธ์รอง 2.1	คงเดิม
วิธีดำเนินการ	-
กลยุทธ์รอง 2.2	คงเดิม
วิธีดำเนินการ	ปรับ ข้อ 4 แก่ จาก “จัดทำมาตรฐาน” เป็น “แนวปฏิบัติที่ดี” ยุบรวมการประเมินและวิเคราะห์ปัญหาผลการดำเนินงาน

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม เป็นไปได้ ควรแก้ไข		
<b>กลยุทธ์หลักที่ 3. สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาประสานพลัง</b>			
<b>ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)</b>			
<b>กลยุทธ์รอง 3.1 พัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กร</b>	11	11	1
ตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง			
<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) วิเคราะห์สมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หา gap competency ของบุคลากรที่มีปัจจุบันเทียบกับอนาคตเพื่อกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	12	12	0
2) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (individual development program) และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด	12	12	0
3) จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นปัจจุบันเสมอ	12	12	0
<b>กลยุทธ์รอง 3.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน(Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ</b>	12	12	0
<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) สร้างความรู้สึกร่วมกันทำงาน (engaging work) ด้วยการเชื่อมโยงคุณค่าส่วนตัว กับผลที่ได้รับจากการทำงาน (meaningful work)	11	11	1
2) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์งาน ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence)	11	11	1
3) สร้างสำนึกร่วมแห่งความเป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน มีอิสระในการแสดงออกเชื่อมคุณค่าและความหมายร่วมกัน	10	10	2
4) สร้างเสริมวัฒนธรรมสมานความต่างคนสามรุ่น (tri-generation) เป็นพลังสร้างสรรค์	12	12	0
5) ชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกับบุคลากรให้ทราบเป้าหมายผลงาน และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคคลและกลุ่ม	12	12	0

### ข้อคิดเห็นปรับปรุง

กลยุทธ์รอง	5.1	คงเดิม
วิธีดำเนินการ	ปรับ	ข้อ 3 จาก “จัดทำฐานข้อมูล” เป็น “พัฒนาฐานข้อมูล”
กลยุทธ์รอง	5.2	คงเดิม
วิธีดำเนินการ	ตัด	ข้อ 3 วิธีดำเนินการไม่ชัด
	ปรับ	ข้อ 1 เพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวิเคราะห์สมรรถนะ
		ข้อ 4 ปรับข้อความเรียงข้อใหม่

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ	เหมาะสม เป็นไปได้ ควรแก้ไข		
<b>กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนา</b>			
<b>ผลการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</b>			
<b>กลยุทธ์รอง 4.1</b> สร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร	11	11	1
<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนา	11	11	1
2) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	12	12	0
3) จัดทำระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำไปใช้จริง	10	10	2
4) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้เป็นปัจจุบันจัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี และพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบัน	11	11	1
<b>กลยุทธ์รอง 4.2</b> พัฒนาระบบบริหารการสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	12	12	0
<b>วิธีดำเนินการ</b>			
1) วิเคราะห์ความต้องการ กำหนด ทิศทางนวัตกรรมและผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	11	11	1
2) จัดทำแผนการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ	11	11	1
3) จัดกลไก ระบบสนับสนุน และการให้คำปรึกษา แก่บุคลากรในการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ	11	11	1
4) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน ลักษณะประสานพลัง (synergy) เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ	11	11	1
5) ประเมินผลความสำเร็จตามแผนงานการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ	11	11	1

#### ข้อคิดเห็นปรับปรุง

กลยุทธ์รอง 4.1 คงเดิม

วิธีดำเนินการ ปรับ ข้อ 3 จาก จัดทำระบบ กลไก เป็น พัฒนาระบบ

กลยุทธ์รอง 4.2 คงเดิม

วิธีดำเนินการ ปรับ รวม ข้อ 1, 2 และ ปรับข้อความ ข้อ 3, 4, 5 ความหมายคงเดิม

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง/วิธีดำเนินการ		เหมาะสม	เป็นไปได้	ควรแก้ไข
<b>กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพ</b>				
<b>และประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง</b>				
<b>กลยุทธ์รอง 5.1 พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</b>		12	12	0
<b>วิธีดำเนินการ</b>				
1) ประกาศและแถลงนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัย		9	9	3
2) นำผลลัพธ์ การประเมินคุณภาพวิทยาลัยมาวิเคราะห์หาสาเหตุและวางแผนการพัฒนา		10	10	2
3) วิเคราะห์และปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสอดคล้องกับสภาพการณ์เป็นปัจจุบัน		10	10	2
4) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายของวิทยาลัยเป็นระยะสม่ำเสมอ		10	10	2
5) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง		11	11	1
6) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา เพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย		11	11	1
7) ปรับปรุงพัฒนา ระบบ วิธีการ ช่องทางการรายงานผลดำเนินการตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะ ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization (มองเห็นเป็นแผนภาพที่เข้าใจง่าย)		11	11	1
8) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้		11	11	1
<b>กลยุทธ์รอง 5.2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ</b>		12	12	0
<b>วิธีดำเนินการ</b>				
1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน		12	12	0
2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน		11	11	1
3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน สอดคล้องโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่		11	11	1
<b>ข้อคิดเห็นปรับปรุง</b>				
กลยุทธ์รอง	3.1	ปรับข้อความ จาก ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็น ให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์		
วิธีดำเนินการ	ตัด	ข้อ 1 , 2		
	ปรับ	ข้อ 4, 5 ผนวกรวม และ ปรับข้อความ		
	เพิ่มเติม	จัดตั้งทีมงานเฉพาะ เพื่อให้งานชัดเจน มีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์รอง	3.2	คงเดิม		
วิธีดำเนินการ	-			

## ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 2)

นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่าง กลยุทธ์ ฯ (ฉบับที่ 1) นำมาปรับปรุงเป็น ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 2)

### ตารางที่ 20 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 2)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>1.ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคมเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่เอื้อต่อ จุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ	1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล	1.1พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต	1)วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหารวิทยาลัย ที่ต้องการในอนาคต เทียบกับสมรรถนะในปัจจุบัน นำมากำหนดแผนการพัฒนาเตรียมผู้บริหารทุกระดับ มีการทบทวนปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมโลก เป็นระยะ 2) กำหนดคุณสมบัติและเส้นทางความก้าวหน้าในด้านบริหาร และสนับสนุน ส่งเสริมผู้ที่มีความเหมาะสมพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางที่กำหนดเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง 3) พัฒนาทักษะผู้บริหารทุกระดับ ในเรื่องการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ 4) พัฒนาความสามารถของผู้บริหารด้านการใช้เทคโนโลยี ช่วยในการบริหารจัดการให้ทันกับความก้าวหน้าตามยุคสมัย เช่น การตัดสินใจ การสื่อสาร การกำกับติดตามงาน เป็นต้น
<b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b> การเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านคุณภาพการบริหารจัดการ			



SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.2 พัฒนารูปแบบการบริหาร มุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาระดับมหาวิทยาลัย	1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่ สะท้อนเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร ถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคล กลุ่ม/ หน่วยงาน และทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง  2) ออกแบบและพัฒนาระบบฐานข้อมูล สารสนเทศ จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ดูแลบริหารจัดการระบบให้สามารถใช้ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็น ปัจจุบัน ช่วยเหลือผู้บริหารในการใช้ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ  3) ประเมินผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับ ทุกไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุการไม่ บรรลุผลลัพธ์ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และ นำมาวางแผนแก้ไข  4) จัดทำแนวทางการนิเทศ ติดตามผล การปฏิบัติงาน และ ช่วยเหลือ บุคลากรให้มีผลงานตามเป้าหมายที่ องค์กรคาดหวัง

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>2.ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>			
จุดแข็ง-โอกาส (SO)  สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพ เศรษฐกิจ การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อ ต่อจุดแข็งด้าน การมุ่งเน้น เป้าหมายระยะ ยาว	2. พัฒนาระบบและกลไก  การธำรงรักษาทุน ปัญญาและสร้างคุณค่า เพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง	2.1 พัฒนาระบบและกลไก  การธำรงรักษาทุนปัญญา	1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการบริหาร  2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ด้านวิชาการและการบริหาร  3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันการณ์  4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งกายภาพและมีจิตด้านจิตใจ  5) สร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงาน  6) สร้างความผูกพันในงาน แก่บุคลากรทุกระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร
		2.2 พัฒนาระบบเครือข่าย  สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อ ประโยชน์ร่วมกันของ ผู้เกี่ยวข้อง	1) วางแผนสร้างเครือข่ายและระบบบริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ  2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการระหว่างวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหาความร่วมมือตอบสนองความต้องการร่วมกัน  3) วางแผนและพัฒนาคุณภาพและคุณลักษณะบัณฑิต โดยใช้ข้อมูลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังจากผู้เกี่ยวข้องและประเมินผลการพัฒนา  4) จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี ในการให้บริการแก่ผู้เรียน

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>3. ด้านคุณภาพบุคลากร</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยีเป็น โอกาสที่เอื้อต่อจุด แข็ง ด้านคุณภาพ บุคลากร	3. สร้างเสริมการบริหาร ทุนปัญญาประสานพลัง ด้วยมิติจิตวิญญาณใน การทำงาน (Workplace spiritual)	3.1 พัฒนาระบบบริหาร สมรรถนะบุคลากรให้ สอดคล้องกับสมรรถนะ องค์กรตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง	1) ฝ่ายบริหารร่วมกับบุคลากร วิเคราะห์ สมรรถนะบุคลากรที่มีปัจจุบันเทียบกับ สมรรถนะบุคลากรที่องค์กรต้องการใน อนาคตหา gap competency นำมา กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร
		3.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณใน การทำงาน(Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุก ระดับ	2) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (individual development program) และประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด
<b>จุดแข็ง-ภาวะ คุกคาม(ST)</b> สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคาม ต่อจุดแข็ง ด้าน คุณภาพบุคลากร			3) พัฒนารฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้เป็นปัจจุบัน
			1) ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ ทราบถึงเป้าหมาย ผลงาน และ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคคล และกลุ่มงาน
			2) สร้างความรู้สึกรักผูกพันต่องาน (engaging work) ด้วยการมอบหมายงานที่ทำทนาย แสดงให้เห็นถึงคุณค่าผลงาน ผลที่ได้รับ จากการทำงาน (meaningful work)
			3) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์ งาน ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence)
			4) สรรหาวิธีส่งเสริมความเข้าใจ ในการ ทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย ให้ เป็นพลังสร้างสรรค์และมีความสุขใน การทำงาน

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>4. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและ นโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อ ต่อจุดแข็งด้าน การเปิดกว้างและ เน้นการปฏิบัติ	4. เสริมสร้างความ เข้มแข็งในการเป็น องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วย การพัฒนาผล ปฏิบัติงานและสร้าง นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.1 สร้างเสริมการบูรณาการ ทูทางปัญญาไปสู่ทูทาง สังคมและทูทางโครงสร้าง ในองค์กร	1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนว ปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนา 2) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ ประโยชน์จากความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี 3) พัฒนาระบบและกลไกกระตุ้น สร้าง แรงจูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำไปใช้ในการพัฒนางาน 4) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้ เป็นปัจจุบัน
		4.2 พัฒนาระบบบริหารการ สร้างนวัตกรรมและผลงาน วิชาการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน	1) สสำรวจความต้องการ ผลิदनวัตกรรม ผลงานวิชาการ ที่สอดคล้องกับความ ต้องการของชุมชน นำมาวางแผน พัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการ 2) จัดกลไก ระบบสนับสนุน การสร้าง นวัตกรรมและผลงานวิชาการ 3) สร้างนวัตกรรม และผลงานวิชาการใน ลักษณะที่ข้ามสายงาน ลักษณะ ประสานพลัง (synergy) ความ เชี่ยวชาญที่หลากหลาย 4) ประเมินผลการสร้างนวัตกรรม ผลงาน วิชาการตามแผนที่กำหนด

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>5.ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>			
<b>จุดอ่อน-โอกาส (WO)</b> สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง	5.1 พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์	1) จัดตั้งทีมงานพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะ ในการติดตาม วิเคราะห์ และพัฒนาผลงานองค์กร ในลักษณะทีมงานข้ามฝ่าย ที่ทำงานเข้มแข็งอย่างจริงจัง รายงานผลได้รวดเร็ว ทันการณ์
			2) ปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์
<b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม(WT)</b> สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			3) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายตามที่กำหนด กำกับติดตามความก้าวหน้า และให้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
			4) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาเพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
			5) พัฒนาระบบ วิธีการ ช่องทางรายงานผล การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะให้ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization
			6) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้
		5.2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ	1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน
			2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
			3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

#### 4.4.4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group)

##### ผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม

##### กลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลักที่ 3      ปรับข้อความ

จาก สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาประสานพลัง ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)

ตัด สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาประสานพลัง ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)

##### กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการ

กลยุทธ์รอง 1.1    ปรับชื่อกลยุทธ์ (คงความหมายเดิม)

จาก พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรใน  
อนาคต และแนวโน้มโลก

ตัด และแนวโน้มโลก

วิธีดำเนินการ      ข้อ 1, 2 ปรับข้อความ

กลยุทธ์รอง 1.2    ปรับชื่อกลยุทธ์ (คงความหมายเดิม)

จาก พัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับกระแส  
การเปลี่ยนแปลงของโลก

เป็น ....สอดคล้องกับการพัฒนาวิทยาลัย

กลยุทธ์รอง 2.1    -

วิธีดำเนินการ      ข้อ 4, 5, 6 รวมเป็นข้อเดียว เนื่องจากวิธีปฏิบัติคล้ายกัน

กลยุทธ์รอง 3.1

วิธีดำเนินการ      ข้อ 2 เพิ่ม ให้มีการดำเนินการตามแผนเพื่อให้ครบวงจรงาน (วางแผน  
ดำเนินการ ประเมินผล)

กลยุทธ์รอง 5.1    -

วิธีดำเนินการ      ข้อ 3 ปรับ ข้อความให้กระชับ ลดความซ้ำซ้อนของคำ

## กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับสมบูรณ์)

### ตารางที่ 21 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัย

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>1. ด้านคุณภาพการบริหาร</b>		
1. เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในยุคดิจิทัล	1.1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต	<p>1) วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหารวิทยาลัย ที่ต้องการในอนาคต เทียบกับสมรรถนะในปัจจุบัน นำมากำหนดแผนการพัฒนาเตรียมผู้บริหารทุกระดับ มีการทบทวนปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามบริบทของสภาพแวดล้อม</p> <p>2) พัฒนาสมรรถนะผู้มีความเหมาะสมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ</p> <p>3) พัฒนาทักษะการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ แก่ผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>4) พัฒนาผู้บริหารให้รู้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ ทันกับความก้าวหน้าตามยุคสมัย เช่น การสื่อสาร การกำกับติดตามงาน เป็นต้น</p>
	1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย	<p>1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร ถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคล กลุ่ม/หน่วยงาน และทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง</p> <p>2) ออกแบบระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะดูแลบริหารจัดการระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจุบัน และช่วยเหลือผู้บริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ</p> <p>3) ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับทุกไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุการไม่บรรลุผลลัพธ์ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และนำมาวางแผนแก้ไข</p> <p>4) จัดทำแนวทางการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้วยทัศนคติเชิงบวก</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>2. ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>		
2. พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญา และสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ ผู้เกี่ยวข้อง	2.1 พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการบริหาร</li> <li>2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ด้านวิชาการและการบริหาร</li> <li>3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันการณ์</li> <li>4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งมิติทางกายภาพ เช่น บรรยากาศที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ และมีมิติด้านจิตใจเช่น ผลงานมีคุณค่า เห็นโอกาสก้าวหน้า มีสมดุลของชีวิตและงาน เป็นต้น</li> </ol>
	2.2 พัฒนาระบบเครือข่าย สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อ ประโยชน์ร่วมกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนสร้างเครือข่ายและระบบบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการระหว่างวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหาความร่วมมือ ตอบสนองความต้องการร่วมกัน</li> <li>3) วางแผนและพัฒนาคุณภาพและคุณลักษณะบัณฑิต โดยใช้ข้อมูลการสำรวจความต้องการความคาดหวังจากผู้เกี่ยวข้องและประเมินผลการพัฒนา</li> <li>4) จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี ในการให้บริการแก่ผู้เรียน</li> </ol>



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>3.ด้านคุณภาพบุคลากร</b>		
3. สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)	3.1 พัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	<p>1) ฝ่ายบริหารร่วมกับบุคลากร วิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรที่มีปัจจุบันเทียบกับสมรรถนะบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต หา gap competency นำมากำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร</p> <p>2) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (individual development plan: IDP) ดำเนินการตามแผน และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด</p> <p>3) พัฒนาฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน</p>
	5.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน(Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ	<p>1) ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงเป้าหมาย ผลงาน และพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคคลและกลุ่มงาน</p> <p>2) สร้างความรู้สึกรักผูกพันต่องาน (engaging work) ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย แสดงให้เห็นถึงคุณค่าผลงาน ผลที่ได้รับจากการทำงาน (meaningful work)</p> <p>3) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์งาน ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence)</p> <p>4) สรรหาวิธีส่งเสริมความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย ให้เป็นพลังสร้างสรรค์ และมีความสุขในการทำงาน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ	
<b>4.ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>			
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.1 สร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร	1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนางาน	
		2) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	
		3) พัฒนาระบบและกลไกกระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำไปใช้ในการพัฒนางาน	
		4) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้เป็นปัจจุบัน	
	4.2 พัฒนาระบบบริหารการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	1) สสำรวจความต้องการ ผลิदनวัตกรรม ผลงานวิชาการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นำมาวางแผนพัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการ	1) สสำรวจความต้องการ ผลิदनวัตกรรม ผลงานวิชาการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นำมาวางแผนพัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการ
			2) จัดกลไก ระบบสนับสนุน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ
			3) สร้างนวัตกรรม และผลงานวิชาการในลักษณะที่มข้ามสายงาน ลักษณะประสานพลัง (synergy) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย
			4) ประเมินผลการสร้างนวัตกรรม ผลงานวิชาการตามแผนที่กำหนด

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>5. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>		
5. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	5.1 พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์	1) จัดตั้งทีมงานพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะ ในการติดตาม วิเคราะห์และพัฒนาผลงานองค์กร ในลักษณะทีมงานข้ามฝ่าย ที่ทำงานเข้มแข็งอย่างจริงจัง รายงานผลได้รวดเร็วทันการณ์
		2) ปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์
		3) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายตามที่กำหนด กำกับติดตามความก้าวหน้า และให้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
		4) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาเพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
		5) พัฒนาระบบ วิธีการ ช่องทางรายงานผล การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะ ให้ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization
		6) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้
	5.2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ	1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน
		2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
		3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 321 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมีความสมบูรณ์ 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.78 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{(modified)}$  และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  3.60 SD 0.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  3.77 SD 0.85) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  3.64 SD 0.88) โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  3.47 SD 0.90)

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  4.75 SD 0.46) พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  4.79 SD 0.42) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ( $\bar{x}$  4.76 SD 0.44) และ คุณภาพบุคลากร ( $\bar{x}$  4.76 SD 0.45)

1.3 จุดอ่อน จุดแข็ง ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล พิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) พบว่า ด้านที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.33) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.33) และ คุณภาพบุคลากร (0.35) ด้านที่เป็นจุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.38)

## 2. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  3.50 SD 0.80) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เทคโนโลยี ( $\bar{X}$  3.59 SD 0.80) รองลงมาคือ สภาพสังคม ( $\bar{X}$  3.53 SD 0.78) สภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}$  3.47 SD 0.77) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ( $\bar{X}$  3.47 SD 0.90) ตามลำดับ

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.64 SD 0.54) พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทคโนโลยี ( $\bar{X}$  4.71 SD 0.48) รองลงมา คือ สภาพสังคม ( $\bar{X}$  4.63 SD 0.53) ส่วนสภาพเศรษฐกิจและการเมืองและนโยบายรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}$  4.61 SD 0.56) และ การเมืองและนโยบายของรัฐ ( $\bar{X}$  4.61 SD 0.58) ตามลำดับ

1.3 โอกาส และ ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล พิจารณาจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) พบว่า ด้านที่เป็นโอกาสคือ เทคโนโลยี (0.31) สภาพสังคม (0.31) และ สภาพเศรษฐกิจ (0.33) ด้านที่เป็นภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)

### 3. กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง 40 วิธีดำเนินการ ดังนี้

<b>กลยุทธ์หลักที่ 1</b>	เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในยุคดิจิทัล
<b>กลยุทธ์รอง 1.1</b>	พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต
<b>วิธีดำเนินการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหารวิทยาลัย ที่ต้องการในอนาคต เทียบกับสมรรถนะในปัจจุบัน นำมากำหนดแผนการพัฒนาเตรียมผู้บริหารทุกระดับ มีการทบทวนปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตามบริบทของสภาพแวดล้อม</li> <li>2) พัฒนาสมรรถนะผู้มีความเหมาะสมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ</li> <li>3) พัฒนาทักษะการสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ แก่ผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>4) พัฒนาผู้บริหารให้รู้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำมาใช้ในการบริหารได้ ทันกับความก้าวหน้าตามยุคสมัย เช่น การสื่อสาร การกำกับติดตามงาน เป็นต้น</li> </ol>
<b>กลยุทธ์รอง 1.2</b>	พัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย
<b>วิธีดำเนินการ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร ถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคล กลุ่ม/หน่วยงาน และทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง</li> <li>2) ออกแบบระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะดูแลบริหารจัดการระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจุบัน และช่วยเหลือผู้บริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ</li> <li>3) ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับทุกไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุการไม่บรรลุผลลัพธ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ และนำมาวางแผนแก้ไข</li> <li>4) จัดทำแนวทางการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้วยทัศนคติเชิงบวก</li> </ol>

**กลยุทธ์หลักที่ 2** พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง

**กลยุทธ์รอง 2.1** พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญา

- วิธีดำเนินการ**
- 1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และการบริหาร
  - 2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ด้านวิชาการและการบริหาร
  - 3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการตอบสนองอย่างเหมาะสมและทันการณ์
  - 4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งมิติทางกายภาพ เช่น บรรยากาศที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ และมีมิติด้านจิตใจเช่น ผลงานมีคุณค่า เห็นโอกาสก้าวหน้า มีสมดุลของชีวิตและงาน เป็นต้น

**กลยุทธ์รอง 2.2** พัฒนาระบบเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

- วิธีดำเนินการ**
- 1) วางแผนสร้างเครือข่ายและระบบบริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการระหว่างวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหาความร่วมมือตอบสนองความต้องการร่วมกัน
  - 3) วางแผนและพัฒนาคุณภาพและคุณลักษณะบัณฑิต โดยใช้ข้อมูลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังจากผู้เกี่ยวข้องและประเมินผลการพัฒนา
  - 4) จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี ในการให้บริการแก่ผู้เรียน

**กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน  
(Workplace spiritual)**

**กลยุทธ์รอง 3.1** พัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตาม  
วิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- วิธีดำเนินการ**
- 1) ฝ่ายบริหารร่วมกับบุคลากร วิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรที่มีปัจจุบันเทียบกับ  
สมรรถนะบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคตหา gap competency นำมา  
กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
  - 2) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรรายบุคคล (individual development  
plan: IDP) ดำเนินการตามแผน และประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
ตามแผนที่กำหนด
  - 3) พัฒนารฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน

**กลยุทธ์รอง 3.2** สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ

- วิธีดำเนินการ**
- 5) ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงเป้าหมาย ผลงาน และพฤติกรรมที่  
องค์กรคาดหวังจากบุคคลและกลุ่มงาน
  - 6) สร้างความรู้สึกผูกพันต่องาน (engaging work) ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย  
แสดงให้เห็นถึงคุณค่าผลงาน ผลที่ได้รับจากการทำงาน (meaningful work)
  - 7) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์งาน  
ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence)
  - 8) สรรหาวิธีส่งเสริมความเข้าใจ ในการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย ให้เป็นพลัง  
สร้างสรรค์และมีความสุขในการทำงาน



**กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผล  
ปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง**

**กลยุทธ์รอง 4.1** สร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างใน  
องค์กร

- วิธีดำเนินการ**
- 1) สร้างวัฒนธรรมการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนา  
งาน
  - 2) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ประโยชน์  
จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
  - 3) พัฒนาระบบและกลไกกระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการ  
นำไปใช้ในการพัฒนางาน
  - 4) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้เป็นปัจจุบัน

**กลยุทธ์รอง 4.2** พัฒนาระบบบริหารการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับ  
ความต้องการของชุมชน

- วิธีดำเนินการ**
- 1) สำรวจความต้องการ ผลิदनวัตกรรม ผลงานวิชาการ ที่สอดคล้องกับ  
ความต้องการของชุมชน นำมาวางแผนพัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการ
  - 2) จัดกลไก ระบบสนับสนุน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ
  - 3) สร้างนวัตกรรม และผลงานวิชาการในลักษณะทีมข้ามสายงาน ลักษณะประสาน  
พลัง (synergy) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย
  - 4) ประเมินผลการสร้างนวัตกรรม ผลงานวิชาการตามแผนที่กำหนด

**กลยุทธ์หลักที่ 5** พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์รอง 5.1** พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์

**วิธีดำเนินการ**

- 1) จัดตั้งทีมงานพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะ ในการติดตาม วิเคราะห์และพัฒนาผลงานองค์กร ในลักษณะทีมงานข้ามฝ่าย ที่ทำงานเข้มแข็งอย่างจริงจัง รายงานผลได้รวดเร็ว ทันการณ์
- 2) ปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์
- 3) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายตามที่กำหนด กำกับติดตามความก้าวหน้า และให้ข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 4) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาเพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
- 5) พัฒนาระบบ วิธีการ ช่องทางรายงานผล การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะให้ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization
- 6) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้

**กลยุทธ์รอง 5.2** ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพ

**วิธีดำเนินการ**

- 1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน
- 3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

## 5.2 อภิปรายผล

### 1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพการบริหารจัดการ รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในสภาพปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาล มีการตื่นตัวในการบริหารองค์กรเพื่อการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) ที่เป็นต้นสังกัด กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก 2559-2563 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ ประกอบกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556-2561 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) ที่กำหนด ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ที่มีกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ส่วนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่สภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50 คือ วิทยาลัยมีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง วิทยาลัยพยาบาล มีนวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการภายในวิทยาลัย มีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก กระบวนการภายในวิทยาลัย มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่วิทยาลัยจะต้องมีพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการสร้างระบบและกลไกในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น และพัฒนาฐานข้อมูลและช่องทางการเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ คุณภาพบุคลากร ซึ่งสภาพการณ์ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมาซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ อุดมศึกษา ซึ่งต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,

2551) วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ได้รับผลกระทบดังกล่าวเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพพึงประสงค์ที่มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง และการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะนำพาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554)** ที่พบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหนึ่งมี 8 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการสร้างความผูกพันและสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะในสภาพการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร รวมถึงการสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสถาบันการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

และในการวิเคราะห์โอกาส และ ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลพบว่า ด้านที่เป็นโอกาสคือ เทคโนโลยี สภาพสังคม และ สภาพเศรษฐกิจ ด้านที่เป็นภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ซึ่งเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารวิทยาลัยทั้งในด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการสารสนเทศเพื่อการบริหาร ด้านการเรียนการสอนและการพัฒนานวัตกรรม การบริการวิชาการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน จากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 - 2565) ที่ระบุว่ารัฐพึงกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลของตนเองที่ทันสมัยอยู่เสมอ จัดระบบการคุ้มครองผู้บริโภคจากการให้บริการสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยผู้เรียนและผู้ปกครองมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลอุดมศึกษาที่มีความถูกต้องและทันสมัย สนับสนุนอุดมศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเข้าถึง (access) และลดช่องว่างดิจิทัล (digital divide) เพื่อการเรียนรู้เฉพาะตัว (customization) ไปจนถึงการเรียนรู้ของมวลชน (massification) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ซึ่งประเด็นเทคโนโลยี และรวมถึงสภาพสังคมและสภาพเศรษฐกิจ ถือเป็นโอกาสของวิทยาลัยที่จะต้องใช้ประโยชน์จากปัจจัยดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนด้านที่เป็นภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ สืบเนื่องนโยบายปรับลดกำลังคนภาครัฐ โครงสร้างการบริหารเป็นแบบราชการไม่เอื้อให้เกิดความคล่องตัว การบริหารเป็น

การทำงานเฉพาะกิจที่ตอบสนองภารกิจตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด ขาดความอิสระทางวิชาการ ระเบียบงานด้านบุคลากรอิงกับ ก.พ. มีผลกระทบต่อภารกิจและธำรงรักษาทุนปัญญา สืบเนื่องความไม่มั่นคงในงาน ไม่มีกรอบอัตรากำลัง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพไม่ชัดเจน

### กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ที่ 1 คือ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต โดยการวิเคราะห์และพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารกำหนดเส้นทางสู่การเป็นผู้บริหารแต่ละระดับ การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง และพัฒนาการรู้เท่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของ De Waal (2010) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ (leader characteristics) เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูง ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่น่าเชื่อถือกับบุคลากรทุกระดับ กล่าวตัดสินใจ เป็นผู้ชี้แนะและเอื้ออำนวย สร้างจิตสำนึกในการบรรลุผลลัพธ์ที่โดดเด่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง เพื่อเติมเต็มให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์และเร่งรุกสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สอดคล้องกับกระแสโลก การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการสอนงาน (coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับต้องปฏิบัติเพื่อติดตาม กำกับ และช่วยเหลือบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาวดี นพรุจจินดา (2553) ที่ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำ ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใส่ใจกับความสำเร็จและให้โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล ช่วยเหลือและรับฟังปัญหาการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้เหมาะสมกับศักยภาพแต่ละคน ทั้งนี้ผู้บริหารไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ (de Waal, and Akaraborworn, C.T., 2013) ดังนั้น จึงควรพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวแก่ผู้บริหาร เพื่อให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในการพัฒนาผลการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเนื่องด้วยในปัจจุบันเป็นโลกยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนารวดเร็ว และเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันรวมถึงใช้ประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยเอื้อที่ช่วยนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในเรื่องการตัดสินใจได้ดีกว่า ลงมือปฏิบัติได้เร็วและมีประสิทธิภาพกว่า กระบวนการทำงานดีกว่า ช่วยลดต้นทุนและระยะเวลาการบริการ (Waal, 2008) ผู้บริหารจึงควรลงทุน สนับสนุนเทคโนโลยีในกระบวนการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการบริหาร ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรมีสมรรถนะการบริหารจัดการ และการใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีเหล่านี้ ในการเป็นขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้

บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีทักษะของผู้นำอิเล็กทรอนิกส์ (e-leadership) ที่ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมทันต่อสภาพการณ์และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์รอง ที่ 2 คือพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางทางการพัฒนาวิทยาลัย โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ออกแบบระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำแนวทางนิเทศเพื่อพัฒนาผู้มีผลงานไม่ได้ตามเกณฑ์ การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์นั้น จะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร ที่ต้องมีการปรับให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต อันจะนำไปสู่ความท้าทายขององค์กร และเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม สอดคล้องแนวคิดของ De Waal (2007) ที่ระบุว่า องค์กรแบบ HPO จะทำให้พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรตระหนักถึงการยกระดับคุณภาพการทำงาน เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ Balance Score Card และ Individual Score Card ที่นำมาใช้ประเมินวัดผลการดำเนินงานและที่สำคัญจะช่วยสร้างความเชื่อมโยงและยกระดับความสามารถขององค์กร ส่วน Vickers (2007) ที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง พบว่าความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำ มีช่องว่างของความแตกต่างมากที่สุด 2 เรื่อง คือ ความครอบคลุมของสมรรถนะองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ อีกนัยหนึ่งคือ ความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างสมรรถนะและกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จต่างกัน และ แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนและผ่านการคิดพิจารณาแล้วอย่างรอบคอบและมีการวัดประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม (fit) ทำให้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกับองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำ ในด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาบริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารและการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงการประเมินเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างทันการณ์ และสามารถปรับปรุง และหาแนวทางแก้ไขได้ทันท่วงที ซึ่ง ภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงคือการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และแนวปฏิบัติที่ดีคือ ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนการพัฒนาและช่วยเหลือผู้มีผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารผลงาน โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุ และวางแผนในการพัฒนา ด้วยวิธีการสอนงาน ให้คำแนะนำ โดยพิจารณาถึงความแตกต่างของแต่ละคน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องใช้ทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาและช่วยเหลือบุคลากรดังกล่าว

## กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ที่ 1 พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญา โดยการวางแผนและพัฒนาศมรรถนะบุคลากรทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพและการบริหาร กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) และสร้างสุขในที่ทำงาน ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Holbeche & Roffey Parks (2005) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงประการหนึ่งคือ เป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน องค์กรต้องดูแลพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ มีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ และ Malku Consulting & Outsourcing (2010) ได้กล่าวไว้ในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง ถึงความสนุก (fun) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สนุก ช่วยบรรเทาความเครียดและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน และ ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ทุกคนต้องการเว้นจากงานเป็นระยะๆ การทำความเข้าใจว่าพนักงานมีสิทธิที่จะมีชีวิตนอกเหนือจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของการยอมรับและเคารพความเป็นบุคคล การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลในชีวิตกับการทำงานจะเพิ่มโอกาสในการสร้างแรงจูงใจพนักงานและประสิทธิผลของงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กร ต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาศมรรถนะที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และโอกาสในความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และด้านการบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง พร้อมกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ให้เกิดขึ้นและรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง โดยการสร้างเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนและพัฒนาคุณภาพและคุณลักษณะบัณฑิต และจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีในการให้บริการผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard (2010) ที่กล่าวถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียุทธศาสตร์ 6 ประการหนึ่งในองค์ประกอบนั้นคือ มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results) มุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ รู้ว่าใครคือลูกค้าขององค์กร ทำความเข้าใจต่อลูกค้าและการวัดผลลัพธ์ด้านลูกค้า ให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า ส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ และบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษาพบว่า การมีพันธมิตรเครือข่ายเป็นองค์ประกอบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งสอดคล้องกับศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) ศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์ การพัฒนาเครือข่าย เป็นยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการขององค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัด

คณะกรรมการอุดมศึกษา และภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.) ที่ศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่ องค์การสมรรถนะสูงหนึ่งในคุณลักษณะ 7 ด้าน คือด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ และ ศิริรัศมี ประสาทแก้ว (2556) ศึกษาพบว่าตัวแปรการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลกระทบต่อ ความเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุด การให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นสิ่งที่สถาบันการศึกษาต้องตระหนักและเสาะแสวงหาแนวทาง วิธีการต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ

### กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตาม วิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนด หา gap competency ของบุคลากรและกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญในสภาพ ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการ วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงสมรรถนะขององค์กรที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ด้วย สอดคล้องกับ Vickers (2007) ที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงและ ค้นหาคำแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำ ผลการศึกษา พบว่ามีช่องว่างของความแตกต่างมากที่สุดในเรื่องความครอบคลุมของสมรรถนะองค์กรที่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ อีกนัยหนึ่งคือ ความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างสมรรถนะและกลยุทธ์ ที่จะทำให้อ องค์กรประสบความสำเร็จต่างกัน การบริหารสมรรถนะบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องทำให้ บุคลากรมีศักยภาพ ความมุ่งมั่น และสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์เพื่อการขับเคลื่อนวิทยาลัยให้ มีผลงานที่ดีเลิศ ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีเช่น การ สอนงาน การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และที่สำคัญจะต้องมีดำเนินการและ ประเมินผลตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และให้ข้อมูลป้อนกลับเชิง สร้างสรรค์

กลยุทธ์รองที่ 2 สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน (workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ โดยการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงความคาดหวังขององค์กร สร้างความรู้สึกผูกพันต่องาน ความตระหนักรู้ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และการประสานพลังคนสามารุ่น การให้ความสำคัญในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่ต้องเน้นการให้ความสำคัญแก่คุณค่าและมิติของความเป็นมนุษย์ โดย การสร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน ซึ่ง Aston and Duchon (อ้างใน มณฑล สรไกรกิติกุล



และ สุนันทา เสียงไทย, 2556) ได้ให้ความหมายของของมิติจิตวิญญาณในการทำงาน ว่า เป็นการตระหนักและยอมรับถึงการให้คุณค่าต่อมิติชีวิตด้านจิตใจของมนุษย์ ที่เกิดและได้รับการหล่อเลี้ยงจากการที่ได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายอันเกิดขึ้นจากการได้เป็นส่วนหนึ่งหรืออยู่ร่วมกันเป็นชุมชนในองค์กร โดยแยกเป็น 3 องค์ประกอบคือ ชีวิตด้านใน (inner life) งานที่มีคุณค่าและมีความหมาย (meaningful work) และจิตสำนึกร่วมแห่งความเป็นชุมชน (sense of community) ซึ่งผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องทำความเข้าใจและปรับกระบวนการทัศนคติในการทำงานที่เน้นทุกคนเห็นคุณค่า ความสำคัญและความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ ที่อยู่ในชุมชนองค์กรเดียวกัน และการผสานพลังกลุ่มวัยที่แตกต่างกัน แม้จะมีแนวคิด ประสบการณ์หรือทัศนคติที่ต่างกัน องค์กรจะต้องลดช่องว่างดังกล่าว โดยการหาเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับความเชื่อ ทัศนคติ และวิถีการดำเนินชีวิตของคนแต่ละรุ่นให้ทำให้การทำงานของคนต่างวัย มีความเข้าใจกันและกัน ยอมรับในความต่างโดยยึดภารกิจตามบทบาทหน้าที่เป็นหลัก ประสานรวมพลังเกื้อกูลกัน ในการขับเคลื่อนผลงานตาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความผูกพันต่อกัน อันจะเป็นผลดีต่อองค์กรต่อไป

#### กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ที่ 1 คือ สร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีผ่านหลายช่องทาง และผนวกกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงจังและจัดทำคลังปัญญาที่เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005) กล่าวถึงองค์ประกอบหนึ่งขององค์กรสมรรถนะสูงคือการสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้ เพื่อการสร้างนวัตกรรม โดยสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดี (share good practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ และ Blanchard (2010) ระบุถึง “The HPO SCORES™ Model” ข้อหนึ่งคือ นำไปสู่การเรียนรู้ (ongoing learning) องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ จะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และประเด็นสำคัญ คือ การเรียนรู้ นั้นเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับปัจเจกบุคคล และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยควรมีกระบวนการที่เป็นทางการและมีชีวิต สำหรับการแบ่งปันข้อมูลอย่างมีความหมาย บทเรียนที่ได้เรียนรู้ในองค์กร ควรมีข้อมูลทั้งที่ปรากฏชัดเจนและรวมถึง ทักษะการแก้ปัญหา (Jamrog, et al, 2008.)

กลยุทธ์รองที่ 2 พัฒนาระบบบริหารการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยการวิเคราะห์ความต้องการกำหนดทิศทางนวัตกรรมและผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน จัดทำแผน จัดกลไกระบบสนับสนุน และการให้คำปรึกษา สร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ ในลักษณะที่ทีมงานข้ามสายงาน ประสานพลัง (synergy) และประเมินผลความสำเร็จตามแผน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ สถาบันระดับอุดมศึกษา สอดคล้องกับ ภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.) พบว่า แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูง ด้านหนึ่ง การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม และ Malku Consulting & Outsourcing (2010) กล่าวว่า การทำงานด้วยวัฒนธรรมขององค์กร HPOs เอื้อต่อการจูงใจพนักงานในการพัฒนานวัตกรรม (innovation) เพื่อให้คงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการนวัตกรรม คือการเติมพลังด้วยความเสี่ยงทางปัญญา และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความหลากหลาย และเอาชนะข้อจำกัด และความหลากหลายของทีมงาน (work place diversity) ช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกี่ยวข้องกับบุคคล ประสิทธิภาพ และความสามารถ ในระยะแรกที่มีความหลากหลายของทีมงาน อาจมีความขัดแย้งกันมากกว่าที่เข้ากันได้ดี แต่เมื่อการทำงานผ่านความขัดแย้ง จะสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งและนำไปสู่ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

### กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ที่ 1 คือ พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์ โดยการจัดตั้งทีมพัฒนาคุณภาพ ในการติดตาม วิเคราะห์และพัฒนาผลงาน ปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว รวมถึงพัฒนาระบบการรายงานผล และการเข้าถึงข้อมูล การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสภาพการณ์ปัจจุบันที่สถาบันการศึกษาพยาบาลเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด สภาการพยาบาล สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) ทำให้ต้องพัฒนาระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อยกระดับคุณภาพของผลการดำเนินงาน และเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่สูงขึ้นตามบริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สอดคล้องกับ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ที่ระบุถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงประเด็นหนึ่งคือ การจัดการคุณภาพ

โดยรวม (total quality management) เป็นความมุ่งมั่นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรตลอดจนพนักงานทุกคนมีพันธสัญญาที่จะไปสู่การมีคุณภาพสูง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และลูกค้าพอใจ รวมถึงคุณภาพการวางแผน ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และเน้นการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง บุรณะศักดิ์ มาตหมาย (2551) กล่าวถึงการนำหลักการ Kaizen มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ มีบทบาทในการเป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการประกาศและแถลงเป็นนโยบายการดำเนินการอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงาน ความคิดของพนักงานในองค์กร เช่น จัดประกวด Idea contest การให้รางวัลและให้คำรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (recognition) และมีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก visualization เช่น visual board เป็นต้น การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร อย่างต่อเนื่อง โดยมีทีมพัฒนาคุณภาพที่มีลักษณะทีมงานข้ามฝ่ายที่ผนึกกำลัง (synergy) โดยยึดการมีส่วนร่วม จะเป็นทีมที่เข้มแข็งและมีการทำงานจริงจัง และมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษา วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆ วางแผนกำหนดแนวทางแก้ปัญหา รวมถึงการติดตาม และตรวจสอบประเมินเพื่อได้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในพัฒนาผลงาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรอย่างไม่มีที่สิ้นสุดซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพผลงานให้สูงขึ้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตามบุคลากรในวิทยาลัยต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ ได้รับการกระตุ้นและจูงใจจากผู้บริหารทุกระดับ

กลยุทธ์รอง ที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และกระบวนการดำเนินงานภายในจะต้องมีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ที่ระบุว่ากุญแจสำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือการออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน และ Blanchard (2010) ระบุว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียอดประกอบสำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “The HPO SCORES™ Model” หนึ่งใน 6 ประการคือ การสร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบ โครงสร้างกระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความกระชับ รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับหลักการไคเซ็นที่เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการ E C R S การเริ่มต้นกระบวนการปรับปรุงระบบงานได้โดยใช้หลักการดังกล่าวมีองค์ประกอบคือ E (Eliminate) คือการตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป C (Combine) คือ การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน

เพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน **R (Rearrange)** คือการจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม และ **S (Simplify)** คือปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กรมแพทย์ทหารบก ม.ป.ป.) ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดเวลา ประหยัด อีกทั้งนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลถึงคุณภาพของงานในที่สุด

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สถาบันพระบรมราชชนกควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในด้านเทคนิคการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เทคนิคในการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการเตรียมบุคลากรที่จะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ

จากผลการวิจัยที่พบว่าคุณภาพการบริหารจัดการ เป็นสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด และผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคาม ต่อคุณภาพการบริหาร ซึ่งในคุณลักษณะด้านนี้เป็นด้านที่สำคัญที่สุด เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ ความสามารถของผู้บริหารและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่มุ่งต่อความสำเร็จในผลลัพธ์องค์กร การพัฒนาสมรรถนะทุกระดับจึงมีผลต่อโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องสอดคล้องกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าของโลกยุคดิจิทัลปัจจุบัน และพร้อมสำหรับองค์กรในอนาคต

2. วิทยาลัยควรนำกลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้อย่างจริงจัง เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามวงจร PDCA และสร้างความเข้าใจ ความตระหนัก ให้เกิดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ

จากผลการวิจัยที่พบว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล และมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าน้อยที่สุด ซึ่งความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กรที่เผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่ซับซ้อนและนับวันจะรุนแรงขึ้น การปรับปรุงงานทำให้เกิดคุณภาพแก่ผลลัพธ์ โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาย่อมต้องการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเพียบพร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

3. วิทยาลัยควรดำเนินกิจกรรมการธารงไว้ซึ่งการคงอยู่ของบุคลากรและพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วางแผนเส้นทาง

ความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและการบริหาร สร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์

จากผลการวิจัยที่พบว่า การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวเป็นสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสองในระดับมากที่สุด และภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ จากกรอบอัตรากำลังไม่เพียงพอและความก้าวหน้าทางวิชาชีพไม่ชัดเจน ส่งผลต่อบุคลากรทั้งที่อยู่ในระบบและที่คาดว่าจะเข้าสู่ระบบ เพราะบุคลากรคือทุนทางปัญญาที่สร้างผลงานให้องค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพร้อมคุณวุฒิ ให้มีขวัญ กำลังใจ รู้สึกถึงความมีคุณค่าในตน งานที่ทำมีคุณค่า ผู้บริหารเห็นค่าของผลงานที่เกิดขึ้น จะช่วยสร้างความผูกพันต่องาน ต่อบุคลากร จะเป็นผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากผลการวิจัยที่พบว่าคุณภาพการบริหารจัดการ เป็นสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด และภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ควรมีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้มีทักษะและความสามารถในการบริหารทุกสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากผลการวิจัยที่พบว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล และมีค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางซึ่งมีค่าน้อยที่สุด เพื่อที่วิทยาลัยจะได้รูปแบบที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามบริบทของวิทยาลัยในการบริหารคุณภาพที่เป็นรูปธรรมและสามารถยกระดับคุณภาพของผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

3. ศึกษาวิจัยการนำกลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาค้นคว้าทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ควรศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง ที่จะทำให้ได้ แนวทาง วิธีการที่เป็นรูปธรรม ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และการประเมินผล รวมถึงปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- คำเพชร ฎิริปริญญา. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยโลก. วิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน)
- ดิลก ถือกกล้า. (2548). คนพันธุ์ใหม่กับความท้าทายในการรักษาคนในองค์กร. วารสารการบริหารคน. 2 : 51-54.
- เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์. (2551). ตัวแบบความสามารถของผู้นำองค์กรปิโตรเคมีไทยในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ของบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ. 2549. การศึกษาและพัฒนาโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน ปีที่ 15(2) พ.ค.-ส.ค. 2551.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นิจวรรณ วีรวัฒน์นอม. (2553). รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข . ดุษฎีนิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุรณศักดิ์ มาตหมาย.(2551). การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามแบบ PDCA. วารสารวิชาการสถาบันเพิ่มผลผลิต.ปีที่ 13 ฉบับที่ 74 พฤษภาคม-มิถุนายน: 93.

- เบญจวรรณ ศรีโยธิน, มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ และ ชุตินา มาลัย. (2550). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี.
- ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระบรมราชชนก. สถาบัน. (2550). การเสวนาเรื่อง การออกพ.ร.บ. ยกฐานะสถาบันพระบรมราชชนก เป็นส่วนราชการ. สารสัมพันธ์สถาบันพระบรมราชชนก. 1(3): 3.
- พระบรมราชชนก. สถาบัน. (2554). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ.2554 - 2558). นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- พลุ เดชะรินทร์. (2550). รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชนี สมกำลัง และ ยุทธชัย ไชยสิทธิ์. (2555). แนวคิดความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ: การประยุกต์ใช้ในวิชาชีพพยาบาล. วารสารสภาการพยาบาล. ปีที่ 27 ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม: 19-20.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). แนวคิดและหลักการจัดการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และ แนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ. 27(1-2). หน้า 33-46
- ภาวนา กิตติวิมลชัย.(ม.ป.ป.) คุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การองค์การสมรรถนะสูง จาก [http://www.econference.sut.ac.th/.../OA015\\_cemeraready\\_150225-155650.pdf](http://www.econference.sut.ac.th/.../OA015_cemeraready_150225-155650.pdf).
- มณฑาทิพย์ สุรินทร์อาภรณ์. (2549). สมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มณฑล สรไกรกิติกุล และ สุนันทา เสี่ยงไทย.(2556). มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน(Workplace Spirituality) ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วารสาร มจร.วิชาการ ปีที่ 16 ฉบับที่ 32มกราคม-มิถุนายน: 132.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2553). การทดสอบปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรของประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ นิต้า. 6 (พฤษภาคม): 58-81.

- เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ และปณณธร ชัชวรัตน์. (2550). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. พะเยา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนียะเยา.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศิริรินทร์ ภูจินดา, อาทิตา ชูตระกูล, นันนภัส จินานุรักษ์, พิมพ์ชนก พ่วงกระแสน์ และ วรพจน์ นิลจุ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บริษัท อินเฮาส์โนว์เลจ จำกัด.
- ลิลลี่ ศิริพร และ เบญจวรรณ ทิมกุล. (2556). อภิมาณผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารการพยาบาลและการศึกษา ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2555. หน้า 55-76
- ลิลลี่ ศิริพร และ ปัทมา ทองสม (2556). การผลิตกำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข. วารสารการพยาบาลและการศึกษา ปีที่ 6 ฉบับพิเศษ ธันวาคม 2556. หน้า 11-32.
- ลูเซ, โคลิน. (2549). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. แปลและเรียบเรียงโดย จักร ดิงศัทพ์ชัย. กรุงเทพฯ : ธรรมการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ศรัศมี ประสาทแก้ว.(2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุโข. (2544). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทบุญศิริการพิมพ์ จำกัด.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554) . ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดคณะกรรมการอุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สิ้นธุ์ชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และ จอมจิน จันทรสกุล. (2553). แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ. 5(1): 54-61.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สิ้นธุ์ชัย แก้วกิติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และจอมจิน จันทรสกุล. (2554). การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรไปเป็นองค์กรที่มี



- ชิตสมรรถนะสูง. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 2 (2) กรกฎาคม – ธันวาคม: 189-203.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ.: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สถาบันพระบรมราชชนก.(2545). ประมวลความเป็นมา แนวคิด และข้อเสนอการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้าง . กรุงเทพฯ.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2558). (ร่างที่ ๑) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก. จาก <http://www.pi.ac.th/news/450> (5 มิถุนายน
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-พ.ศ.2555. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2556. การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-พ.ศ.2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.(2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 –2565): กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กรมแพทย์ทหารบก. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยไอซีเอ็น จาก <http://123.242.156.42/amedplus/.../viewrecord.php?id=108>.
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553) . การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรชาติ ฦ.หนองคาย. (2547). การวางแผนและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และหลักการประเมินผล. คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสทธิ ผลอนันต์. (2548). การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง

สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา. บริษัทนำศิลป์โฆษณาจำกัด.

อุทิศ ชาวเอียร. (2549). การวางแผนกลยุทธ์.(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ปัญญาชน.

### ภาษาอังกฤษ

Belt.E. RC. (2008). A comparison of 26 High Performance Organization. from  
<http://www.hpocenter.com/>

Bhalla, V., Caye, J. M. Andrew Dyer A., Dymond, L. Morieux,Y., and Orlander, P.  
(2011). High-Performance Organizations: The Secrets of Their Success.  
[Online]. from  
[http://www.bcg.com/expertise\\_impact/publications/publicationdetails.aspx?id=tcm:12-84960](http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/publicationdetails.aspx?id=tcm:12-84960)

Blanchard, K. (2007). Leading at A High – Level. New Jersey : Prentice-Hall.

Buytendijk, F. (2006). Five Key to Building High Performance Organization ,  
Business Performance Management Magazine February, 2006.

Certo, C.S. and Peter J.P. (1990) Strategic Management : A Focus on Process.  
McGraw – Hill.

Collins. J. 2001. Good to Great. from

[http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/good-to-great.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html)

David, F.R. (2009). Strategic management : concepts and cases. (12 ed.). Upper Saddle  
River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

de Waal, A.A. (2008): The role of information technology in the high performance  
organization. from <http://www.hpocenter.com/scientific-studie/the-role-of-information-technology-in-the-high-performance-organization/>

- de Waal, A.A. (2009). Achieving high performance in the public sector: what needs to be done?. from <http://www.hpocenter.com/scientific-studies/achieving-a-high-performance-government/>
- de Waal, A.A. (2012). What makes High Performance Organization. United Kingdom: Bell & Bain.
- de Waal and Akaraborworn, C.T. (2013). Is the high performance organization: framework suitable for Thai organizations?. Measuring business excellence. vol. 17 no.4, pp.76-87,
- Dess and Miller. (1996). A Strategic Management. Singapore : McGraw – Hill.
- Edward E. Lawler III, Designing High Performance Organization, . from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN001316.pdf>.
- Heathfield, S.M. (2009). "Musts" for high performance organization. from <http://humanresources.about.com/b/2009/05/18/high-performance.htm>
- Holbeche, L. (2005). The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overholt, M. H., Morrison, C. L. (2008). High-Performance Organizations: Finding the Elements of Excellence. People & Strategy, 31(1): 29-38.
- Jupp, V. and Younger, M. P. (2004). A Value Model for the Public Sector . Outlook Journal, February.
- Lawler III, E. E. Designing High Performance Organizations. from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316~1.pdf>
- Light, P.C. (2005). The Four Pillars of High Performance, How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results. New York: McGraw-Hill.
- Linder, J.C. and Brooks, J.D., ( 2004). Transforming the Public Sector, Outlook Journal, October .
- Malku Consulting & Outsourcing. (2010). Providing financial and business management services for non-profits. from [http:// www.malku.net](http://www.malku.net).

- Miller, L.M. (2002). The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values. from [http //www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/ paper20](http://www.ethicaeconomia.org/en/conference/paper/paper20)
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Hartfordshire : Prentice Hall International.
- Pearce, J.A. II and Robinson, R.B. (2009). Strategic management : formulation implementation and control . Singapore : McGRAW-Hill.
- Pettigrew, A.M. and Whipp, R. (1991). Managing Change for BehaviorSuccess, Blackwell.
- Schermerhorn, J.R., Hunt. J. and Osborn R.N. (2003). Organizational behavior, 8<sup>th</sup> ed. USA : John Wily & son.
- Vickers., M. (2007) . The Essentials of High Performance Organizations.From <http://www.amanet.org/training/articles/The-Essentials-of-High-Performance-Organizations.aspx>
- Vicker., M. (2007). How To Build A High Performance Organization. from [http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI\\_HIGH-PERFORMANCE\\_Organization.pdf](http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI_HIGH-PERFORMANCE_Organization.pdf)
- Wheelen, T.L.and Hunger, J.D. (2004). Strategic management and business policy : Globalization, innovation, and sustainability. Boston, MA. : Pearson Education.
- Young, N.M. (2005). 5 Qualities of a High Performance Organization. from [www.opti-solutions.com](http://www.opti-solutions.com).



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามการวิจัย

1. ศ.ดร.วิภาดา      คุณาวิกติกุล      คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. รศ.ดร.พูลสุข      หิงคานนท์      คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์      พลสารมัย      คณะครุศาสตร์ (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ดร.ปัทมา      ทองสม      รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก  
กระทรวงสาธารณสุข
5. ดร.ศรีสุดา      วงษ์วิเศษกุล      คณะพยาบาลศาสตร์ (อนามย์ชุมชน)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

#### ร่าง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 1)

1. ดร.ปัทมา	ทองสม	รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
2. นายวิศิษฐ์	เสรีอรุโณ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
3. ดร.ลิลลี่	ศิริพร	ที่ปรึกษาสถาบันพระบรมราชชนก อดีตรองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
4. ดร.สุภาเพ็ญ	ปาณะวัฒน์พิสุทธิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช
5. ดร.ปิ่นนเรศ	กาศอุดม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่
6. นางสาววาสนา	มั่งคั่ง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
7. นางสาวนิมิตศุรา แว		ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา
8. ดร.มณฑนา	เหมชะญาตี	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วัชร
9. ดร.กรกนก	ลัธธนันท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ
10. ดร.ดุจเดือน	เขี้ยวเหลือง	รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหาร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
11. ดร.ชุติมา	มาลัย	รองผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
12. ดร.เชษฐา	แก้วพรหม	รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่



**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ  
ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)**

- |                     |                |  |
|---------------------|----------------|--|
| 1. นางสาวรสสุคนธ์   | พีไชยแพทย์     | รองผู้อำนวยการกลุ่มงานแผนและ<br>พัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา |
| 2. ดร.มารีสา        | สุวรรณการ      | รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและบริการวิชาการ<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา                 |
| 3. นางสาวพรรณพีไล   | สุทธนะ         | รองผู้อำนวยการกลุ่มงานวิชาการ<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่                             |
| 4. นางสาวรสติกร     | ขวัญชุม        | หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี                |
| 5. นางสาวศิริลักษณ์ | ศรีเสวต        | หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลบุคคลทุกช่วงวัย<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ            |
| 6. นางสาวมณี        | ดีประสิทธิ์    | หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลบุคคลทุกช่วงวัย<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท                  |
| 7. นางรจนา          | วรวิทย์ศรางกูร | หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี                    |
| 8. ดร.สุวัฒนา       | คำสุข          | หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลอนามัยชุมชน<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง                    |
| 9. นายสืบตระกูล     | ตันตลานุกูล    | ฝ่ายแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์              |
| 10.นางสาวภาวนา      | บุญมูระ        | พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ (ด้านการสอน)<br>วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี                |



## แบบสอบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา

สำหรับ ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ชื่อเรื่องวิจัย**      กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินชุดนี้ เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2. แบบประเมินชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นต่อความสอดคล้องของข้อคำถามกับ ลักษณะความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามบริบทของวิทยาลัยพยาบาล และข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมทั่วไป

3. ผลที่ได้จากการประเมินนี้จะนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการประเมินและแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามและส่งคืน ทางไปรษณีย์ ด้วยซองที่แนบมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 08 8290 8655 หรือ E-mail: chaiprasit\_s@yahoo.com

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นต่อความสอดคล้องของข้อความกับ ลักษณะความเป็นองค์กรรมฐานะสูงตามบริบท  
ของวิทยาลัยพยาบาล

**คำชี้แจง**

1. ขอให้ท่านพิจารณาแต่ละข้อความ มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของลักษณะความเป็นองค์กรรมฐานะสูงหรือไม่ และ ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
2. ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อความ กำหนดให้เลือกตอบ 3 ช่อง คือ
  - +1 **สอดคล้อง** หมายถึง ข้อความ สอดคล้องกับ องค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรรมฐานะสูง
  - 0 **ไม่แน่ใจ** หมายถึง ไม่สามารถสรุปได้ว่าข้อความ สอดคล้องหรือไม่กับ องค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรรมฐานะสูง
  - 1 **ไม่สอดคล้อง** หมายถึง ข้อความ ไม่สอดคล้องกับ องค์ประกอบลักษณะความเป็นองค์กรรมฐานะสูง

	ข้อรายการ	ความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
	<b>1.คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality)</b>				
1	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากร				
2	ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ มีความไว้วางใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน				
3	การบริหารของวิทยาลัยฯ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต				
4	การตัดสินใจในการบริหาร รวดเร็วทันการณ์ มีเหตุผล				
5	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ เน้นลงมือปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย				
6	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ทำให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีความ รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ชัดเจน ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม				
7	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ มุ่งความสำเร็จในผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด				
8	ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ และทิศทางการยุทธ์สู่เป้าหมายที่กำหนด				
9	ผู้บริหาร สอน ชี้แนะ สนับสนุนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ บรรลุผลลัพธ์งานที่ดี กว่าเดิม				
10	ผู้บริหาร ช่วยจัดการอุปสรรคการทำงาน เพื่อให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่มุ่ง ทำหน้าที่ให้สำเร็จ				
11	ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว มุ่งมั่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย				
12	ผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการ บริหารงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ ยุ่งยาก				
13	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด				
14	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ มีการดำเนินการกับผู้ไม่มีผลงาน				
15	การเมืองและนโยบายของรัฐ เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ				
16	สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ				
17	สภาพสังคม เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ				
18	เทคโนโลยี เอื้อต่อคุณภาพการบริหารของวิทยาลัยฯ				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality)

.....

.....

.....

.....

	ข้อรายการ	ความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
	<b>2.การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action-oriented)</b>				
19	ผู้บริหาร ร่วมสนทนาอย่างสร้างสรรค์ กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม				
20	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ให้ความสำคัญในการสนทนา ที่มุ่งหมายเพื่อการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีจากการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน				
21	อาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการสื่อสารแบบเปิด แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
22	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญของวิทยาลัยฯ				
23	ผู้บริหาร ให้ออกาสอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ใช้ความเสี่ยงทางทางปัญญา ทดลองสิ่งใหม่ เพื่อการเรียนรู้ สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนวัตกรรม				
24	ผู้บริหาร ยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทดลองสิ่งใหม่ๆ โดยถือเป็นการเรียนรู้				
25	บรรยากาศการทำงาน ส่งเสริมให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าใช้ความเสี่ยงอย่างมีเหตุผลทางวิชาการ ในการสร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม				
26	การบริหารงานของวิทยาลัยฯ ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตที่นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่า				
27	วิทยาลัยฯ มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่มีความหลากหลายที่เกื้อกูล ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม				
28	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีความตระหนักเสมอว่า สิ่งที่ดีอยู่ยังไม่ดีพอ ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม				
29	วิทยาลัยฯ เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงาน				
30	การเมืองและนโยบายของรัฐ เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัยฯ				
31	สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัยฯ				
32	สภาพสังคม เอื้อให้วิทยาลัยฯ เปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ				
33	เทคโนโลยี เอื้อต่อการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติของวิทยาลัยฯ				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action-oriented)

.....

.....

.....

	ข้อรายการ	ความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
	<b>3.การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (long term orientation)</b>				
3ก	วิทยาลัยฯ สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดี ในระยะยาวกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น				
35	วิทยาลัยฯ สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดี กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ภายใน วิทยาลัยฯ				
36	ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ตั้งใจรับฟังอย่าง จริงใจ เห็นความสำคัญกับความคิดและข้อเสนอแนะจากบุคลากร				
37	วิทยาลัยฯ นำข้อมูลการสำรวจความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการและ ผู้ใช้บริการ มาเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการ สอน และการให้บริการ				
38	วิทยาลัยฯ จัดบริการที่ดีที่สุด ด้วยมาตรฐานและคุณภาพสูงสุด สนองความ ต้องการ แก่ ผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้ใช้บัณฑิต				
39	วิทยาลัยฯ มีแผนงาน โครงการเชิงรุกในการแสวงหาลูกค้า (ผู้เรียน/ผู้เข้า อบรม/ผู้ให้บริการ)				
40	ผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ ผูกพันและอยู่กับวิทยาลัยฯระยะยาว				
41	วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรภายในให้เป็นผู้นำ ในทุกระดับ				
42	วิทยาลัยฯ มีระบบและแผนงานการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อเตรียมบุคลากร สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจ				
43	วิทยาลัยฯ มีความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ทั้งทางกายและใจ				
44	การเมืองและนโยบายของรัฐ เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ				
45	สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ				
46	สภาพสังคม เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ				
47	เทคโนโลยี เอื้อต่อการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ของวิทยาลัยฯ				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (long term orientation)

.....

.....

.....

.....

.....

	ข้อรายการ	ความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
	<b>4.การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)</b>				
48	วิทยาลัยฯ มีกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีเอกลักษณ์ แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น				
49	วิทยาลัยฯ กำหนดเป้าหมายสูงกว่าปกติ และมั่นคงต่อเป้าหมายไม่เปลี่ยนแปลง				
50	แผนงานวิทยาลัยฯ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายตามกลยุทธ์				
51	วิทยาลัยฯ ปรับปรุงระบบ และกระบวนการต่างๆ ให้จ่ายต่อการทำงาน เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ				
52	กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				
53	กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อนยุ่งยาก				
54	กระบวนการภายในวิทยาลัยฯ มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร				
55	วิทยาลัยฯ รายงานข้อมูลความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ที่กำหนด ให้ทราบเป็นระยะอย่างชัดเจน				
56	วิทยาลัยฯ วิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นำเป็นวางแผนปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ				
57	วิทยาลัยฯ มีการรายงานข้อมูลทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ				
58	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน				
59	วิทยาลัยฯ มีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักอย่างต่อเนื่อง				
60	วิทยาลัยฯ มีนวัตกรรมด้านผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง				
61	การเมืองและนโยบายของรัฐ เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ				
62	สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ				
63	สภาพสังคม เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ				
64	เทคโนโลยี เอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของวิทยาลัยฯ				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้าน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

.....

.....

.....



	ข้อรายการ	ความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
	<b>5.คุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)</b>				
65	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการชี้แจงให้ทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมายและผลงานที่วิทยาลัยต้องการ ทั้งจากรายบุคคลและกลุ่มงาน				
66	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีวินัย และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์งานของตนตามเป้าหมายที่วิทยาลัยกำหนด				
67	ผู้บริหารวิทยาลัยฯ สร้างแรงบันดาลใจให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่กระตือรือร้นทำงาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม				
68	วิทยาลัยฯ พัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ให้มีสมรรถนะใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ทิศทางกลยุทธ์ และเป้าหมาย เพื่อให้มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวในการทำงาน				
69	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีความแตกต่าง หลากหลายที่เกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้วิทยาลัยฯ				
70	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ เรียนรู้ เติบโตและพัฒนาผ่านการทำงานในลักษณะหุ้นส่วน ความร่วมมือระหว่างบุคคลภายใน				
71	วิทยาลัยฯ ติดตามประเมินความก้าวหน้าในความสำเร็จของผลงานบุคคลและกลุ่ม เป็นระยะ และให้คำแนะนำย้อนกลับสำคัญที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย				
72	วิทยาลัยฯ ปรับกระบวนการภายใน สร้างทีมประสานการบริหารจัดการกับหุ้นส่วน องค์กรภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน				
73	อาจารย์และเจ้าหน้าที่ รู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของวิทยาลัยฯ				
74	บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยฯ มีจิตวิญญาณของความร่วมมือ ภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงานข้ามฝ่าย				
75	วิทยาลัยฯ ส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ที่มีความสามารถและความพร้อม ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้น				
76	การเมืองและนโยบายของรัฐ เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย				
77	สภาพเศรษฐกิจ เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย				
78	สภาพสังคม เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย				
79	เทคโนโลยี เอื้อต่อคุณภาพบุคลากรของวิทยาลัย				

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ด้านคุณภาพบุคลากร (Workforce Quality)

.....

.....

.....

.....





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหาร เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ใช้เวลา ประมาณ 45 – 60 นาที ในการตอบ

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เพื่อ เสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามทุกตอน ทุกข้อตามสภาพจริงที่ตรงกับความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่เป็นจริงของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย

4. การตอบครั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสมัครใจ อาจทำให้ท่านเสียเวลาเล็กน้อย คำตอบที่ให้จะไม่ มีผลกระทบต่อท่าน และการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลใน ภาพรวม เอกสารนี้จะถูกทำลายหลังการวิจัยสิ้นสุด

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
ครั้งนี้

นางสาวสุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์  
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
Tel. 088-290-8655

## . ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพของท่านในปัจจุบัน

1. เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
2. อายุ [ ] ต่ำกว่า 26 ปี [ ] 41 – 45 ปี  
 [ ] 26 - 30 ปี [ ] 46 - 50 ปี  
 [ ] 31 - 35 ปี [ ] 51 - 55 ปี  
 [ ] 36 - 40 ปี [ ] 56 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษา [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก  
 [ ] อื่นๆ ระบุ.....
4. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน  
 [ ] ผู้อำนวยการ  
 [ ] รองผู้อำนวยการ  
 [ ] อาจารย์/วิทยากร
5. ระยะเวลา การทำงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
 [ ] 1 - 5 ปี  
 [ ] 6 - 10 ปี  
 [ ] 11 - 15 ปี  
 [ ] 16 - 20 ปี  
 [ ] 21 - 25 ปี  
 [ ] มากกว่า 25 ปี













**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

1. วิทยาลัยของท่าน มี**จุดแข็ง** อะไรบ้างที่ควรนำมาใช้ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

.....

.....

.....

.....

2. วิทยาลัยของท่าน มี**จุดอ่อน** เรื่องใดที่ควรปรับปรุง ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

.....

.....

.....

.....

3. ปัจจัยภายนอก เรื่องใดที่เป็น **โอกาส** ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

.....

.....

.....

.....

4. ปัจจัยภายนอก เรื่องใดที่เป็น **ภาวะคุกคาม** ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณ ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกท่าน ที่กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

**เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม**  
**เพื่อ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้**  
**(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล (ฉบับที่ 2)**

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>1.ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส (SO)</b> สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่เอื้อต่อ จุดแข็งด้านคุณภาพ การบริหารจัดการ	1. เสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหารสู่ความเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ในยุคดิจิทัล	1.1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กรในอนาคต	1)วิเคราะห์ gap competency ผู้บริหาร วิทยาลัย ที่ต้องการในอนาคต เทียบกับ สมรรถนะในปัจจุบัน นำมากำหนด แผนการพัฒนาเตรียมผู้บริหารทุก ระดับ มีการทบทวนปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมโลก เป็นระยะ
<b>จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST)</b> การเมืองและนโยบาย ของรัฐ เป็นภาวะ คุกคามต่อจุดแข็ง ด้านคุณภาพการ บริหารจัดการ			2) กำหนดคุณสมบัติและเส้นทาง ความก้าวหน้าในด้านบริหาร และ สนับสนุน ส่งเสริมผู้ที่มีความเหมาะสม พัฒนาสมรรถนะตามแนวทางที่กำหนด เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่ง
			3) พัฒนาทักษะผู้บริหารทุกระดับ ใน เรื่องการสอนงาน (coaching) การเป็น พี่เลี้ยง (mentoring) และการให้ข้อมูล ย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์
			4) พัฒนาความสามารถของผู้บริหารด้าน การใช้เทคโนโลยี ช่วยในการบริหาร จัดการให้ทันกับความก้าวหน้าตามยุค สมัย เช่น การตัดสินใจ การสื่อสาร การกำกับติดตามงาน เป็นต้น

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.2 พัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย	1) จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร ถ่ายทอดลงมาถึงระดับบุคคล กลุ่ม/หน่วยงาน และทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง  2) ออกแบบและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะดูแลบริหารจัดการระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจุบัน ช่วยเหลือผู้บริหารในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ  3) ประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเป็นลำดับทุกไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุการไม่บรรลุผลลัพธ์ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และนำมาวางแผนแก้ไข  4) จัดทำแนวทางการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และ ช่วยเหลือบุคลากรให้มีผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>2.ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>			
<b>จุดแข็ง-โอกาส(SO)</b>  สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพ เศรษฐกิจ การเมือง และนโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อต่อ จุดแข็งด้านการ มุ่งเน้นเป้าหมาย ระยะยาว	<b>2. พัฒนาระบบและกลไก</b>  การธำรงรักษาทุน ปัญญาและสร้างคุณค่า เพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง	<b>2.1 พัฒนาระบบและกลไก</b>  การธำรงรักษาทุนปัญญา	1) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ทุกระดับทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ และ การบริหาร  2) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ด้านวิชาการและการ บริหาร  3) สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุก ระดับและมีการตอบสนองอย่าง เหมาะสมและทันการณ์  4) สร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งกายภาพและมิติ ด้านจิตใจ  5) สร้างความสมดุลของชีวิตและการ ทำงาน  6) สร้างความผูกพันในงาน แก่บุคลากรทั้ง ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับ องค์กร
		<b>2.2 พัฒนาระบบเครือข่าย</b>  สัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของ ผู้เกี่ยวข้อง	1) วางแผนสร้างเครือข่ายและระบบ บริหารจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีสารสนเทศ  2) จัดทีมประสานการบริหารจัดการ ระหว่างวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อจูงใจ แสวงหา ความร่วมมือตอบสนองความต้องการ ร่วมกัน  3) วางแผนและพัฒนาคุณภาพและ คุณลักษณะบัณฑิต โดยใช้ข้อมูลการ สืบสวนความต้องการ ความคาดหวัง จากผู้เกี่ยวข้องและประเมินผลการ พัฒนา  4) จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี ในการให้บริการ แก่ผู้เรียน

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>3. ด้านคุณภาพบุคลากร</b>			
จุดแข็ง-โอกาส (SO) สภาพสังคม เทคโนโลยีเป็นโอกาส ที่เอื้อต่อจุดแข็ง ด้านคุณภาพบุคลากร	3. สร้างเสริมการบริหาร ทุนปัญญาประสานพลัง ด้วยมิติจิตวิญญาณใน การทำงาน (Workplace spiritual)	3.1 พัฒนาระบบบริหาร สมรรถนะบุคลากรให้ สอดคล้องกับสมรรถนะ องค์กรตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1) ฝ่ายบริหารร่วมกับบุคลากร วิเคราะห์ สมรรถนะบุคลากรที่มีปัจจุบันเทียบกับ สมรรถนะบุคลากรที่องค์กรต้องการใน อนาคตหา gap competency นำมา กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร
			4) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (individual development program) และประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรตามแผนที่กำหนด
จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบาย ของรัฐ เป็นภาวะ คุกคามต่อจุดแข็ง ด้านคุณภาพบุคลากร		3.2 สร้างเสริมจิตวิญญาณใน การทำงาน(Workplace spiritual) แก่บุคลากรทุก ระดับ	5) พัฒนาฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของ บุคลากรให้เป็นปัจจุบัน
			1) ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ ทราบถึงเป้าหมาย ผลงาน และ พฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังจากบุคคล และกลุ่มงาน
			5) สร้างความรู้สึกรักผูกพันต่องาน (engaging work) ด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย แสดงให้เห็นถึงคุณค่าผลงาน ผลที่ได้รับ จากการทำงาน (meaningful work)
			6) สร้างความตระหนักรู้ (mindfulness) ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และยกระดับผลลัพธ์ งาน ก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (transcendence)
			7) สรรหาวิธีส่งเสริมความเข้าใจ ในการ ทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างวัย ให้ เป็นพลังสร้างสรรค์และมีความสุขใน การทำงาน

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>4. ด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ</b>			
จุดแข็ง-โอกาส (SO) สภาพสังคม เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นโอกาส ที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ	4. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.1 สร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร	5) สร้างวัฒนธรรมการสนทนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนา 6) จัดให้มีพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านหลายช่องทาง ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 7) พัฒนาระบบและกลไกกระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำไปใช้ในการพัฒนางาน 8) จัดทำคลังปัญญาจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี พัฒนาให้เป็นปัจจุบัน
		4.2 พัฒนาระบบบริหารการ สร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	6) สำรวจความต้องการ ผลิदनวัตกรรมผลงานวิชาการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นำมาวางแผน พัฒนานวัตกรรมและผลงานวิชาการ 7) จัดกลไก ระบบสนับสนุน การสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ 8) สร้างนวัตกรรม และผลงานวิชาการในลักษณะทีมข้ามสายงาน ลักษณะประสานพลัง (synergy) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย 9) ประเมินผลการสร้างนวัตกรรม ผลงานวิชาการตามแผนที่กำหนด



SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
<b>5.ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>			
<b>จุดอ่อน-โอกาส(WO)</b> สภาพสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	5. พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง	5.1 พัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์	1) จัดตั้งทีมงานพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะ ในการติดตาม วิเคราะห์ และพัฒนาผลงานองค์กร ในลักษณะทีมงานข้ามฝ่าย ที่ทำงานเข้มแข็งอย่างจริงจัง รายงานผลได้รวดเร็ว ทันการณ์ 2) ปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์
		5.2 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	3) วางแผนและติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายตามที่กำหนด กำกับติดตามความก้าวหน้าและให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง 4) จัดระบบสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาเพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย 5) พัฒนาระบบ วิธีการ ช่องทางรายงานผล การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร เป็นระยะให้ทันการณ์ โดยใช้หลัก visualization 6) จัดระบบการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัย ให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้
<b>จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม(WT)</b> สภาพเศรษฐกิจ การเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง			1) วิเคราะห์ความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็วในการดำเนินงาน 2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น เอื้อให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน 3) ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีความสอดคล้อง ร้อยเรียงต่อเนื่องกัน ส่งต่อกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ข้าพเจ้า ชื่อ นางสาวสุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2528 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์ชั้น 1) คณะพยาบาล  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2542 พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) คณะพยาบาล  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ.2552 เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ.2528 - 2535 พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

พ.ศ.2536 ปัจจุบัน พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ (ด้านการสอน) วิทยาลัย  
พยาบาลบรมราชชนนี อุดรดิตถ์