

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์*
ธีรภัทร ภูโลภาส**
พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2. ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง จำนวน 285 คน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สภาพพึงประสงค์โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีจุดแข็ง คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว คุณภาพบุคลากร และการเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ จุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมและเทคโนโลยี มีภาวะคุกคามจากการเมืองและนโยบายของรัฐ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ : กลยุทธ์, องค์กรสมรรถนะสูง

*นิสิตปริญญาเอก ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Management Strategies for Enhancing High Performance Organization of Nursing Colleges Under the Ministry of Public Health

Sudarat Chaiprasit*

Dhirapat Kulophas**

Pruet Siribanpitak**

ABSTRACT

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 threat 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 results founded that the overall current situation of the management for enhancing high performance organization of nursing colleges was at high level. The highest mean scores was quality management. The lowest mean scores was continuous improvement. Strengths 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.

Key words : Strategy, High Performance Organization

*PhD. Student, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University.

**Lecturer, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคที่มีการแข่งขันสูง สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อเนื่องตลอดเวลา ผลักดันให้ทุกองค์กรปรับตัวต่อการแข่งขันเพื่อให้อยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน องค์กรต้องเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ปรับกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาคนให้รับรู้ไว ปรับตัวเร็ว ยืดหยุ่น ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ผู้บริหารองค์กรต่างมองหาวิธีการเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้องค์กรสามารถคงอยู่ในการแข่งขัน มีผลลัพธ์งานอยู่ในระดับดีเยี่ยมระยะยาว ด้วยการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) (de Waal, 20012; Belt, 2008)

องค์กรสมรรถนะสูง คือองค์กรที่มีผลงานโดดเด่นเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันทั้งด้านการเงินและไม่ทางการเงิน เป็นระยะเวลานาน อย่างน้อย 5-10 ปี (de Waal, 2012) ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร และออกแบบองค์กรเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดีที่สุด (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003; Buytendijk, 2006) บุคลากรทำงานแบบรวมพลัง (synergy) พร้อมเปลี่ยนแปลง มีความพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตและงาน (Holbeche, 2005) องค์กรปรับเปลี่ยนมาเน้นเรื่องความไว้วางใจ การสร้างความรู้ การตัดสินใจและให้รางวัลเป็นทีม มีโครงสร้างแนวราบที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างไร้ขอบเขต และเปิดเผยข้อมูล (Miller, 2002) สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรได้ด้วยหลัก 4 ประการ (Four Pillars) คือ รับรู้ไวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (alert) มีความคล่องตัว (agile) สามารถปรับตัวได้เร็ว (adaptive) และกระบวนการทำงานมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน (aligned) (Light, 2005) มีแผนรองรับกับสถานการณ์ต่างๆ ปฏิบัติภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพผลงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย

(ปตท.) นิยาม องค์กรสมรรถนะสูงว่า “เป็นที่หนึ่งและต้องเป็นที่หนึ่งตลอดกาล” ซึ่งในองค์กรภาคธุรกิจหรือเอกชน ผลลัพธ์การดำเนินงาน คือความสำเร็จด้านการเงิน ที่มองเห็นและวัดได้ชัดเจน ร่วมกับการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้คงอยู่เพื่อสร้างผลลัพธ์ให้องค์กร สร้างความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดต่อเนื่อง ระบบการให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลงาน และมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Epstein, 2004 cited in de Waal, 2007) ขณะที่องค์กรที่ไม่แสวงกำไร (Non-profit organization) และองค์กรภาครัฐ ต่างมุ่งสร้างคุณภาพและคุณค่าให้เกิดกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง องค์กรภาครัฐมักใส่ใจกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงน้อยกว่าภาคเอกชน เพราะผลกำไรไม่ใช่สิ่งผลักดันภารกิจรัฐ ไม่มีแนวคิดคู่แข่งเข้มข้นเหมือนภาคธุรกิจ ประกอบกับโครงสร้างเป็นแบบลำดับชั้น มีระเบียบงบประมาณจำกัดกำกับตามวงรอบ จากผลการศึกษาองค์กรสมรรถนะสูงทั่วโลกพบว่า องค์กรภาคธุรกิจมีคะแนนความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง สูงกว่าองค์กรภาครัฐในทุกปัจจัย (de Waal, 2012)

จากคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงดังกล่าว มีการนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แต่ไม่มีรายงานชัดเจนถึงผลลัพธ์ว่าน่าสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีเพียงปัจจัยและคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ de Waal (2012) ที่มีการนำไปใช้ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรต่างๆ ได้ เช่น องค์กรธุรกิจ ได้แก่ ธนาคารเนบริล ธนาคารในประเทศเวียดนาม (de Waal and Frijns, 2011; de Waal, Duong, and Ton. 2009) ยืนยันว่าใช้พัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ องค์กรด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยในแอฟริกาตะวันออก และวิทยาลัยโพลิเทคนิคในตะวันออกกลาง (de Waal and Chachage, 2011 ; de Waal and Sultan, 2012) พบว่า มีคะแนน HPO สูงขึ้น สิ่งที

ต้องปรับปรุง คือ การเปิดกว้างที่เน้นการลงมือทำ คุณภาพการบริหาร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปฏิวัติใหม่อยู่เสมอ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หาจุดที่ต้องปรับปรุงจากคะแนนปัจจัยความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แล้วนำมาจัดทำแนวทางพัฒนาองค์กร ซึ่งผลการพัฒนาต้องใช้เวลานานแบบค่อยเป็นค่อยไป และทำอย่างต่อเนื่อง

ภาคเอกชน ส่วนใหญ่มุ่งสร้างความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้กรอบแนวทางของระบบมาตรฐานคุณภาพที่นิยมใช้คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) ผสมผสานกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และใช้บัตรคะแนนสมดุล (Balance Score Card) เป็นเครื่องมือ ประเทศไทยนำมาจัดทำเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ในปี พ.ศ. 2545 ใช้ตัดสินให้รางวัลความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร และพัฒนาใช้สำหรับหน่วยงานของรัฐ คือ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในปี พ.ศ.2547 ระบบราชการไทยต้องการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 กำหนดกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนา คือ “เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนองและไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อสถานการณ์และความท้าทายต่างๆ มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์” ต่อเนื่องมาถึงการพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2556-2561 กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนา

องค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) สืบต่อมาถึง การพัฒนาความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านการศึกษา จัดทำเป็นเกณฑ์คุณภาพความเป็นเลิศด้านการศึกษา (Education criteria for Performance Excellence: EdPEEx) ที่พัฒนาจาก MBNQA นำมาทดลองใช้นำร่องใน 15 สถาบันอุดมศึกษา ในปีการศึกษา 2551 ผลพบว่าเกณฑ์มีเนื้อหาและข้อกำหนดการดำเนินงานมาก เข้าใจยาก บางข้อไม่สามารถนำมาใช้ประเมินได้ ขาดแนวปฏิบัติหรือตัวอย่างที่ดี ไม่ทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ไม่มีการเฉลยว่าสิ่งที่ดำเนินการสิ่งใดดี ไม่ดี (ภาวนา กิตติวิมลชัย และคณะ, 2555)

การศึกษาเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่ผ่านมาเป็นการสังเคราะห์แนวคิดเพื่อศึกษาคูณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบคุณลักษณะที่เหมาะสมในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ HPO คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง การจัดการข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และการออกแบบปรับปรุงกระบวนการงาน มีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา 7 ด้าน คือ 1) บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) การจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ออกแบบองค์กรและปรับปรุงกระบวนการ 4) มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม 6) มุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และ 7) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ภาวนา กิตติวิมลชัย, ม.ป.ป.) วิเคราะห์แบบจำลองแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เน้นการสร้างอัตลักษณ์ให้โดดเด่น (ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สินธุ์ชัย แก้วกิตติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และ จอมจิน จันทรสกุล, 2553) ใช้แนวคิดองค์กรอัจฉริยะเป็นกรอบนำเสนอรูปแบบ

การบริหารจัดการ (สุริยา จันทร์เจ้าฉาย, 2553)

ในส่วนของการศึกษาศึกษาพยาบาล ศิริสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) สังกะระห์จากแนวคิด MBNQA, PMQA, TQA และ EdPEx. นำมาพัฒนา ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษา พยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แนวทางคล้ายกับการนำกรอบแนวคิดของ EdPEx. มากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันการศึกษา พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (ฉัฐปาลิน นิธิเป็ง, จิตมา กัตตัญญู, เรืองเดช วงศ์หล้า และ วันทนี ชวพงศ์, 2557) และ ศึกษารูปแบบองค์กร ที่มีศักยภาพการทำงานสูง จากแนวคิดองค์กรที่มี ศักยภาพการทำงานสูง ร่วมกับ TQA, PMQA และ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553)

จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เลือกแนวคิดด้าน คุณภาพที่มีต้นแบบมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ในการพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม de Waal (2012) ทำการวิเคราะห์และตรวจสอบ เจริญประจักษ์ในคุณลักษณะสำคัญของความ มีประสิทธิภาพสูง พบบางคุณลักษณะที่ไม่มีความ แตกต่างในการก้าวสู่การเป็น HPO ได้แก่ รูปแบบ โครงสร้างองค์กร การให้อำนาจบุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ การเทียบเคียงสมรรถนะ โบนัสและระบบ ให้อำนาจ และ กลยุทธ์ในแนวเดียวกัน (me-too strategy) มุมมองการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แตกต่างจาก การปฏิบัติที่ดีที่สุด คือ มองว่าการปฏิบัติที่ดีที่สุด ของคู่แข่ง เป็นเพียงบรรทัดฐานเบื้องต้น ที่องค์กรจะ ต้องทำตัวเองให้ห่างออกไปมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นสถาบันระดับ อุดมศึกษาผลิตบัณฑิตพยาบาลเพื่อรับใช้สังคม

กำกับคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ มหาชน) (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา และสภาการพยาบาล ผู้บริหารต่าง ตระหนักต่อการบริหารให้วิทยาลัยเป็นองค์กร สมรรถนะสูง โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนา สถาบันตั้งแต่ พ.ศ.2554-2558 มาถึงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ.2559-2563 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กร สมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ แต่ผลการ วิเคราะห์องค์กรพบว่า ผู้บริหารทุกระดับขาดทักษะ การบริหารงานแบบมืออาชีพ โครงสร้างการบริหาร ไม่มีความคล่องตัว การบริหารเป็นการทำงานเฉพาะ กิจที่ตอบสนองตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข ขาดความอิสระทางวิชาการ ระเบียบด้านบุคลากร อิงกับ กพ. มีผลกระทบต่อการดึงดูดและธำรงรักษา ทุนปัญญา (สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) ส่งผล ต่อสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่ได้ตามเกณฑ์ มาตรฐาน ภาระงานมาก ผู้มากประสบการณ์เกษียณ อายุราชการ ส่วนผู้ที่คงอยู่และรับใหม่ต้องใช้เวลา ในการพัฒนา ประสบการณ์และวัยของบุคลากรที่มี อยู่ปัจจุบันหลากหลาย ตามเจนเนอเรชั่นที่แตกต่าง ทำให้ทัศนคติ ความเชื่อและพฤติกรรมการทำงาน แตกต่างกัน ส่งผลต่อแนวทางการบริหารจัดการที่ ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

ด้านผลลัพธ์คุณภาพการศึกษา ประเมินโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รอบ 3 พ.ศ. 2555 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลรวมทุกมาตรฐานของสถาบัน การศึกษาพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อยู่ในเกณฑ์ดี มาตรฐานด้านวิจัยและผลงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (ลิลลี่ ศิริพร และ เบญจวรรณ ทิมกุล, 2556) สอดคล้องกับผลการประเมินเพื่อรับรอง สถาบันโดยสภาการพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลใน

สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ต้องปรับปรุงเร่งด่วน 2 ประการ คือ อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา การผลิตและเผยแพร่งานวิจัย และคุณภาพผลงานวิชาการ ด้านคุณภาพบัณฑิตจากผลการสอบขึ้นทะเบียนเพื่อขอรับใบประกอบวิชาชีพในการสอบครั้งแรกไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้งมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อวิทยาลัย จากความต้องการของตลาดมีมากแต่กำลังการผลิตจำกัด การแข่งขันการผลิตกับสถาบันการศึกษาอื่นที่นับวันจะเริ่มมีบทบาทมากขึ้น รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้วิทยาลัยต้องนำมาพิจารณาในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อไปสู่อนาคตที่มุ่งหวัง ด้วยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากการศึกษาการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่กล่าวข้างต้นมักใช้แนวคิดด้านคุณภาพ ด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพเป็นกรอบ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเพียงเครื่องชี้นำบอกแนวทางที่ต้องปฏิบัติไม่มีระดับบอกว่าแค่ไหนดีไม่ดีและไม่มีการตรวจสอบยืนยันว่าปฏิบัติแล้วนำสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบปัจจัยตามแนวทาง de Waal (2012) ที่มีการยืนยันว่าสัมพันธ์กับเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และใช้ได้

เสมอ (ever green) ในการมองไปในอนาคตล่วงหน้า พิจารณาร่วมกับแนวคิดจากนักวิชาการอื่น และใช้แนวทางกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ กำหนดแนวทางดำเนินการ โดยใช้จุดแข็งที่มีร่วมกับโอกาส พร้อมกับปรับปรุงจุดอ่อนและด้านอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ รวมพลังใช้ศักยภาพบุคลากรที่มีอย่างสูงสุด ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในสถานะการขาดแคลนบุคลากร (Young, 2005) ด้วยการขับเคลื่อนสิ่งที่ดีที่สุดโดยรวม (as a whole) มุ่งมั่นต่ออนาคตระยะยาวและบรรลุผลงานให้มีประสิทธิภาพสูงอย่างต่อเนื่อง ส่งมอบคุณค่าให้สังคมในลำดับถัดไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล
2. ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล
3. พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา รวบรวมข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. สังเคราะห์แนวคิดคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยมา กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น และสร้างแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารสถาบันการศึกษายพบาลหรือด้านคุณภาพการศึกษายพบาลหรือด้านองค์กรสมรรถนะสูง ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจำนวน 5 ท่าน คำนวณและคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC 0.60-1.00 ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค 0.97

2. รวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้แบบสอบถามจากข้อ 1

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์ประจำของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง

สาธารณสุข จำนวน 29 แห่ง ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,654 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูป (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2547: 133) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้จำนวนตัวอย่าง 321 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ประจำ ได้รับข้อมูลกลับคืน 285 ฉบับ นำไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

3. วิเคราะห์ข้อมูล หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลความเห็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ประเมิน และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

3.2 จัดกลุ่มจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม จากค่าดัชนี PNI_{modified} โดยแบ่งเป็น

2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคาม และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ เป็นจุดแข็ง/โอกาส

4. จัดทำ “SWOT Matrix” และ ร่างกลยุทธ์

5. ตรวจสอบความเหมาะสมของ “ร่าง” กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ คุณวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีความรู้ และ ประสบการณ์ด้านการบริหาร/การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

6. ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายด้าน และโดยรวม

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

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ 3.60, SD 0.89) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณภาพการบริหารจัดการ ($\bar{X}$ 3.77, SD 0.85) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และอยู่ในระดับปานกลางคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ 3.47, SD 0.90) โดยมีสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{X}$ 4.75, SD 0.46) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ ($\bar{X}$ 4.79, SD 0.42) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ การมุ่งเน้น

ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นอาจารย์ประจำจากวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 10 คนเลือกแบบเฉพาะเจาะจง คือ มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการบริหาร และ/หรือ การทำแผนกลยุทธ์

7. นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

เป้าหมายระยะยาว ($\bar{X}$ 4.76, SD 0.44) และคุณภาพบุคลากร ($\bar{X}$ 4.76, SD 0.45)

ความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงฯ ด้านที่มีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มากที่สุด คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.36) รองลงมาคือ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.34) คุณภาพบุคลากร (0.33) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (0.31) และ คุณภาพการบริหารจัดการ (0.28) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และโอกาส(O) ภาวะคุกคาม (T) ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกรายด้าน และโดยรวม

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	จัดกลุ่ม S/W
	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$\bar{X}$	SD	แปลผล		
1. ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ	3.42	0.83	ปานกลาง	4.61	0.58	มากที่สุด	0.35	T
2. ด้านสภาพเศรษฐกิจ	3.47	0.77	ปานกลาง	4.61	0.56	มากที่สุด	0.33	O
3. ด้านสภาพสังคม	3.53	0.78	มาก	4.63	0.53	มากที่สุด	0.31	O
4. ด้านเทคโนโลยี	3.59	0.80	มาก	4.71	0.48	มากที่สุด	0.31	O
รวม	3.50	0.80	มาก	4.64	0.54	มากที่สุด		

จากตารางที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงฯ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ 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 ($\bar{X}$ 3.42, SD 0.83) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ 4.64, SD 0.54) ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ 4.71, SD 0.48) รองลงมา คือ สภาพสังคม ($\bar{X}$ 4.63, SD 0.53) ส่วนสภาพเศรษฐกิจ และการเมืองและนโยบายรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}$ 4.61, SD 0.56) และ การเมืองและนโยบายของรัฐ ($\bar{X}$ 4.61, SD 0.58) ตามลำดับ

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่าจุดแข็ง ได้แก่ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ (0.34) คุณภาพบุคลากร (0.33) และการมุ่งมั่นเป้าหมายระยะยาว (0.31) มีจุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (0.36) โดยมี โอกาสคือ เทคโนโลยี (0.31) สภาพสังคม (0.31) และ สภาพ

เศรษฐกิจ (0.33) ด้านที่เป็นภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ (0.35)

3. กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาระบบและกลไก การบริหารรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงฯ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

คุณภาพการบริหารจัดการ รองลงมาคือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยผู้บริหารและบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล รับรู้และตระหนักในการพัฒนาการบริหารเพื่อการก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก (สบช.) นับตั้งแต่ ปี 2554 ต่อเนื่องถึงแผนในปี 2559-2563 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงสู่การเป็นสถาบันชั้นนำ การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ที่มีกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งคุณภาพการบริหาร เป็นการแสดงพฤติกรรมการจัดการมุ่งความสำเร็จในเป้าหมายตามทิศทางที่กำหนด ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งทุกข้อรายการดังกล่าว มีคะแนนอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น การดำเนินการกับผู้มีผลงานที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนระดับปานกลาง สอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งนภา สุตินันท์โอภาส (2550) พบว่าวิทยาลัยพยาบาลมีการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และวัดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจที่กำหนดอยู่ในระดับมาก ส่วนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.50 คือ การมีนวัตกรรมจากสมรรถนะหลักขององค์กร นวัตกรรมด้านผลผลิต บริการ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการมีขั้นตอนง่าย ไม่ซับซ้อน มีความสอดคล้องร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็ว เพื่อนำไปใช้พัฒนาผลการทำงาน อาจเป็นผลจากการโครงสร้างองค์กรเป็นแบบราชการมีลำดับชั้นมาก มีระเบียบตามระบบราชการ ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้า และข้อมูลด้านการเงินยังมีข้อจำกัดในการเปิดเผย ทำให้คะแนนรายข้อเหล่านี้ต่ำ การสร้างนวัตกรรม ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพยาบาล และมีเวลาคิดสร้างสรรค์

เนื่องด้วยจำนวนอาจารย์ไม่ได้สัดส่วนกับนักศึกษา ทำให้มีภาระงานมาก และนวัตกรรมในวิชาชีพ มุ่งสร้างประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แรงจูงใจจึงไม่เพียงพอต่อการคิดค้นหากเทียบกับองค์กรธุรกิจที่จำเป็นต้องสร้างเพื่อผลลัพธ์การแข่งขันในการดึงดูดลูกค้าในทางการตลาด และผลตอบแทนทางการเงิน จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยด้านนวัตกรรมน้อย

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ รองลงมา คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ คุณภาพบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) พบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความผูกพันและสนองตอบความต้องการตามความคาดหวัง การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามพันธกิจ ให้บรรลุเป้าหมายด้วยการมุ่งผลลัพธ์ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ซึ่งบุคลากรในฐานะเป็นทุนมนุษย์ผู้สร้างผลงานให้องค์กร จึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความคาดหวังในอนาคตขององค์กร ร่วมกับการรักษาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรในสภาวะการขาดแคลนทั้งระบบ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการบริหารจัดการ อุดมศึกษา ทำให้ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ต้องใช้ความสามารถของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรที่มีให้คุ้มค่า

2. จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และคุณภาพบุคลากร มีจุดอ่อน คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสจากเทคโนโลยี สภาพสังคม และ สภาพเศรษฐกิจ มีภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ

จุดแข็งในด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ผู้บริหารแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็ง ในการบริหารเพื่อมุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมาย บุคลากรให้ความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้แต่ละคนรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ การชี้แนะให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อาจด้วยมีจริยธรรมความเป็นวิชาชีพที่ได้รับการปลูกฝังการทำหน้าที่ให้การดูแลผู้รับบริการ ส่งผลให้ข้อย่อยในเรื่องคุณธรรม ชื่อสัตย์สุจริตมีคะแนนระดับมากที่สุด ประกอบกับการบริหารยุคปัจจุบันที่เน้นมุ่งผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด มีระบบการประเมินผลงานรายบุคคล ทำให้มีความรับผิดชอบระดับบุคคลมากขึ้น ผู้บริหารช่วยจัดอุปสรรคการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์งานระดับองค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผู้บริหารด้วย เหล่านี้ส่งผลเป็นจุดแข็งในเรื่องคุณภาพการบริหารจัดการ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความรวดเร็วในการกระจายความรู้ ประกอบกับเป็นองค์กรด้านการศึกษาที่ต้องมีการพัฒนาความรู้ และปฏิบัติการตลอดเวลา มีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันและกันด้วยการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกับมีผู้บริหารที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และขับเคลื่อนองค์กรด้วยผลงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง ดังกล่าวเป็นรายข้อย่อยมีคะแนนระดับมาก ส่งผลให้การเปิดกว้างและเน้นการปฏิบัติ มุ่งเป้าหมายระยะยาวเป็นจุดแข็ง รวมถึงด้านบุคลากรที่ทราบและเข้าใจเป้าหมายองค์กร รับผิดชอบเป้าหมายที่กำหนด ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีเส้นทางความก้าวหน้าสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ทำ และส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นจุดอ่อนเนื่องจากรายข้อย่อยส่วนใหญ่ ที่มีคะแนนในระดับปานกลาง ได้แก่ กระบวนการมีขั้นตอนง่าย ร้อยเรียงต่อเนื่องกันทั้งองค์กร มีการรายงานข้อมูลทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน และการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว เนื่องด้วยโครงสร้างเป็นระบบราชการ ระเบียบการบริหารงานมีหลายขั้นตอน ทำให้ยุ่งยากล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาให้องค์กรมีความคล่องปรับตัวได้เร็ว ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของ Light (2005) ที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โอกาส คือ เทคโนโลยี สภาพสังคม และ สภาพเศรษฐกิจ ด้วยเป็นวิชาชีพที่ต้องลงพื้นที่ชุมชน ให้บริการสุขภาพร่วมกับการเรียนการสอน ทำให้มีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดและเข้าใจผู้รับบริการ ชุมชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน ด้วยมีการแลกเปลี่ยนประโยชน์ร่วมกัน ทำให้ด้านสังคมเป็นโอกาส ส่วนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีส่วนช่วยในด้านการสื่อสาร การสืบค้น ข้อมูลการเรียนรู้และการพัฒนา ระบบฐานข้อมูลที่ดี จะช่วยการตัดสินใจการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพความจริงมากขึ้น ดังที่ de Waal (2012) พบว่า การปรับปรุงและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ไม่อาจพัฒนาได้หากไม่มีระบบสารสนเทศ ซึ่งระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วยตัวมันเองไม่ได้ทำให้องค์กรทำงานได้ดีขึ้นในระยะยาว แต่การนำมาใช้เป็นการช่วยส่งเสริมอย่างน้อยหนึ่งปัจจัยความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ และกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 - 2565) ระบุว่ารัฐพึงกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลของตนที่ทันสมัยอยู่เสมอ จัดระบบการคุ้มครองผู้บริโภคจากการให้บริการสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ผู้เรียนและผู้ปกครองมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลอุดมศึกษาที่มีความถูกต้องและทันสมัย สนับสนุนอุดมศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเข้าถึง (access) และลดช่องว่างดิจิทัล (digital divide)

เพื่อการเรียนรู้เฉพาะตัว (customization) ไปจนถึงการเรียนรู้ของมวลชน (massification) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ในฐานะการเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารควรรู้และเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและเท่าทันกับความก้าวหน้า

ภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐสืบเนื่อง โครงสร้างการบริหารเป็นแบบราชการภายใต้การบริหารของกระทรวงสาธารณสุขที่รับนโยบายมาจากรัฐบาลตามวาระ ทำให้ต้องทำงานเฉพาะกิจที่ตอบสนองภารกิจตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด ขาดความอิสระทางวิชาการ ประกอบกับ ระเบียบงานด้านบุคลากรอิงกับ ก.พ. มีผลกระทบต่อการศึกษาและธำรงรักษาทุนปัญญาจากนโยบายปรับลดกำลังคนภาครัฐ ไม่มีกรอบอัตรากำลัง ความก้าวหน้าทางวิชาชีพไม่ชัดเจน ทำให้ขาดบุคลากรเข้าสู่ระบบ และสูญเสียคนในระบบออกไปสู่สถาบันอื่นที่มีความมั่นคงและค่าตอบแทนที่ดีกว่า (จิตร ศรีสุพรรณ และกฤษฎา แสงดี, 2555)

3. กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหาร
สู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล ด้วยการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโดยวิเคราะห์ความต่างระหว่างสมรรถนะผู้บริหารที่ต้องการในอนาคตเทียบกับที่มีในปัจจุบัน พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารแต่ละระดับเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งพัฒนาทักษะการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึงการรู้เท่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี de Waal (2012) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ (leader characteristics) เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่น่าเชื่อถือกับบุคลากรทุกระดับ กล้าตัดสินใจ ชี้แนะและเอื้ออำนาจ สร้างจิตสำนึกในการบรรลุผลลัพธ์ที่โดดเด่น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง เพื่อให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์และเร่งสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่สอดคล้องกับกระแสโลก การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในเรื่องการสอนงาน (coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (mentoring) เพื่อนำไปใช้ติดตาม กำกับ และช่วยเหลือบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุภาวดี นพวงจินดา (2553) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ใส่ใจกับความสำเร็จ และให้โอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพเป็นรายบุคคล ช่วยเหลือและรับฟังปัญหาการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะให้เหมาะสมกับศักยภาพแต่ละคน ทั้งนี้ผู้บริหารไทยมักไม่ค่อยแสดงบทบาทดังกล่าวในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ (de Waal, and Akaraborworn, 2013) และเนื่องด้วยในปัจจุบันเป็นโลกยุคดิจิทัล เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีบทบาทในการทำงาน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นปัจจัยเอื้อที่ช่วยนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในเรื่องการตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติได้เร็วและมีประสิทธิภาพกว่า ช่วยลดต้นทุนและระยะเวลาการบริการ (de Waal, 2007) ผู้บริหารควรมีสมรรถนะการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนพันธกิจองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีทักษะของผู้นำอิเล็กทรอนิกส์ (e-leadership) ให้มีความสำคัญและสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมทันต่อสภาพการณ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิทยาลัย โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ออกแบบ

ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน และจัดทำแนวทางนิเทศเพื่อพัฒนาผู้มีผลงานไม่ได้ตามเกณฑ์ การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตามแนวคิดของ de Waal (2007) ที่ระบุว่าองค์กรแบบ HPO จะทำให้สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงการยกระดับคุณภาพการทำงาน อาจนำเครื่องมือการบริหารมาช่วย เช่น Balance Score Card และ Individual Score Card ใช้ประเมิน และช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานของบุคคลและเป้าหมายระดับองค์กร Vickers (2007) พบว่าความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำ ใน 2 เรื่อง คือ ความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะและกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและผ่านการคิดมาแล้วอย่างรอบคอบ และมีการวัดประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม (fit) มาบริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินการบริหารผลการปฏิบัติงานได้ทันการณ์ ซึ่ง ภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.) ศึกษาศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงคือการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ และแนวปฏิบัติที่ดีคือ ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาผู้มีผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายด้วยการวิเคราะห์หาสาเหตุ และวางแผนพัฒนา ด้วยการสอนงาน ให้คำแนะนำ โดยพิจารณาถึงความแตกต่างของแต่ละคน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องใช้ทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาและช่วยเหลือบุคลากรดังกล่าว

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบและกลไก การธำรง

รักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการพัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญา และพัฒนาระบบเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญา โดยวางแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ ทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพและการบริหาร กำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (career path) และสร้างสุขในที่ทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005) กล่าวว่า สถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (becoming a great place to work) จะดึงดูดให้พนักงานอยากทำงาน บรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ Malku Consulting & Outsourcing (2010) กล่าวในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง คือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้สนุก ช่วยบรรเทาความเครียดและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน และความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (work-life balance) การยอมรับและเคารพความเป็นบุคคล สร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลในชีวิตกับการทำงาน จะเป็นการสร้างแรงจูงใจและประสิทธิผลของงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่กับองค์กรต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และโอกาสก้าวหน้าพร้อมกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบเครือข่ายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง โดยการสร้างเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนและพัฒนาคุณภาพ และจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีในการให้บริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard (2010) ที่กล่าวถึงการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียุทธศาสตร์หนึ่งในการให้ความสำคัญกับลูกค้า (relentless focus on customer results) รู้ว่าใครคือลูกค้า ทำความเข้าใจให้ความสำคัญต่อมาตรฐาน

ของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษาพบว่า การมีพันธมิตรเครือข่ายเป็นองค์ประกอบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สอดคล้องกับศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) พบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายเป็นยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการขององค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล และ ศศิธรมี ประสาทแก้ว (2556) ศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงที่สุด การให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันการศึกษาต้องตระหนักและแสวงหาแนวทางตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual) โดยพัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ และสร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน (workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ การพัฒนาระบบบริหารสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ ให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์สมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดหา gap competency กำหนดแผนและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะองค์กรตามวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงสมรรถนะขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้วย Vickers (2007) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงกับองค์กรที่มีสมรรถนะต่ำว่ามีความต่างมากที่สุดในเรื่องความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างสมรรถนะและกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ การบริหารสมรรถนะบุคลากรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อการสร้างผลงาน ในการขับเคลื่อน

วิทยาลัยให้มีผลงานที่ดีเลิศ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทำได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จะต้องดำเนินการและประเมินผลตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่องและให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน (workplace spiritual) แก่บุคลากรทุกระดับ โดยสร้างความเข้าใจถึงความคาดหวังขององค์กร ความผูกพันต่องาน ความตระหนักรู้ต่อคุณค่าผลลัพธ์ และการประสานพลัง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันเน้นคุณค่าและมิติของความเป็นมนุษย์ สร้างเสริมจิตวิญญาณในการทำงาน Aston and Duchon (อ้างใน มณฑล สรไกรกิติภูต และ สุนันtha เสียงไทย, 2556) ให้ความหมายของของมิติจิตวิญญาณในการทำงาน ว่าเป็นการตระหนักและยอมรับถึงการให้คุณค่าต่อมิติชีวิตด้านจิตใจของมนุษย์ที่เกิดและได้รับการหล่อเลี้ยงจากการทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายจากการได้เป็นส่วนหนึ่งหรืออยู่ร่วมกันเป็นชุมชนในองค์กร ทำงานที่ทุกคนเห็นคุณค่าความสำคัญและความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ที่อยู่ในชุมชนองค์กรเดียวกัน และการผสมพลังกลุ่มวัยที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องลดช่องว่างโดยการหาเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับความเชื่อ ทัศนคติ และวิถีการดำเนินชีวิตของคนแต่ละรุ่นให้ทำให้การทำงานของคนต่างวัยเข้าใจกันและกัน ยอมรับในความต่างโดยยึดภารกิจตามบทบาทหน้าที่เป็นหลัก ประสานรวมพลังเกื้อกูลกันขับเคลื่อนผลงาน

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างเสริมการบูรณาการทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร และพัฒนาระบบบริหารการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน การสร้างเสริมการบูรณาการ

ทุนทางปัญญาไปสู่ทุนทางสังคมและทุนทางโครงสร้างในองค์กร โดยสร้างวัฒนธรรมการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีผ่านช่องทางต่างๆ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบและกลไกกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำคลังปัญญา สอดคล้องกับแนวคิดของ Holbeche (2005) ที่ว่าการสร้างสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งความรู้เพื่อการสร้างนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานที่ดี (share good practice) ร่วมกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการแบ่งปันความรู้ ให้นุคลากรมีมุมมองใหม่ Blanchard (2010) ระบุถึง “The HPO SCORES™ Model” ว่า องค์กรสมรรถนะสูง มุ่งมั่นต่อการพัฒนาความสามารถโดยใช้ระบบการเรียนรู้ การสร้างทุนปัญญา และถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร การเรียนรู้ เกิดขึ้นทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาระบบบริหารการสร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ด้วยการวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดทิศทางนวัตกรรมและผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ทำแผน จัดกลไกระบบสนับสนุน และการให้คำปรึกษา สร้างนวัตกรรมและผลงานวิชาการ ในลักษณะที่ข้ามสายงาน ประสานพลัง (synergy) และประเมินความสำเร็จตามแผน สอดคล้องกับ ภาวนา กิตติวิมลชัย (ม.ป.ป.) พบว่า แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม และ Malku Consulting & Outsourcing (2010) กล่าวว่า การทำงานด้วยวัฒนธรรมขององค์กรสมรรถนะสูง จูงใจในการพัฒนานวัตกรรม (innovation) ใช้ความเสี่ยงทางปัญญา และมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เอาชนะข้อจำกัด ใช้ความหลากหลายของทีมงาน (work place diversity) สร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพให้เห็นผลงานเชิงประจักษ์ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาประสิทธิผลของระบบและกลไกการปรับปรุงคุณภาพ โดยมีทีมพัฒนาคุณภาพ ติดตาม วิเคราะห์ และพัฒนาผลงาน ปรับระบบการทำงาน พัฒนาระบบการรายงานผล และการเข้าถึงข้อมูล การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพผลการดำเนินงาน และตอบสนองความคาดหวังของสังคมที่สูงขึ้นตามบริบทสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003) ระบุถึงองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงประเด็นหนึ่งคือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนมีพันธสัญญาที่จะไปสู่การมีคุณภาพสูง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและลูกค้าพอใจ เน้นการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง นูรณะศักดิ์ มาดหมาย (2551) กล่าวถึงการนำหลักการ Kaizen มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมีบทบาทในนำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยแถลงเป็นนโยบายการดำเนินการอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้มีการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงาน ให้รางวัลและให้คำรับรองเพื่อให้เกิดการยอมรับ (recognition) และมีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก visualization เช่น visual board เป็นต้น การปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยทีมพัฒนาคุณภาพในลักษณะที่ข้ามฝ่าย ยึดการมีส่วนร่วม จะเป็นทีมที่เข้มแข็ง ทำงานจริงจัง และมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ วางแผนกำหนดแนวทางแก้ปัญหา รวมถึงการติดตาม และตรวจสอบประเมินเพื่อได้ข้อมูลป้อนกลับ

ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผลงาน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรอย่างไม่สิ้นสุด บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการได้รับการกระตุ้นและจูงใจจากผู้บริหารทุกระดับ

ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ง่ายและรวดเร็ว ปรับปรุงการทำงานให้ยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และกระบวนการดำเนินงานภายใน จะต้องร้อยเรียงต่อเนื่อง สอดคล้องกันโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2002) ที่ระบุว่ากลยุทธ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง คือการออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน มีระบบการเชื่อมต่อกันส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน Blanchard (2010) ระบุว่าความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ที่เรียกว่า “The HPO SCORES™ Model” หนึ่งใน 6 ประการคือ การสร้างพลังระบบการทำงานและโครงสร้าง (energizing systems and structures) ระบบ โครงสร้าง กระบวนการการทำงานในองค์กรสมรรถนะสูง จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทัศนาและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีความกระชับ รวดเร็ว สอดคล้องกับหลักการไคเซ็น ที่เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ลดเวลา ประหยัด นำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ และส่งผลถึงคุณภาพของงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สถาบันพระบรมราชชนกให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และการเตรียมบุคลากรที่จะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในอนาคต

2. วิทยาลัยพยาบาล นำกลยุทธ์การเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงไปปรับใช้ในการบริหารตามบริบทแต่ละแห่ง เน้นสร้างความเข้าใจ ความตระหนักให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ประเมินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ คุณลักษณะและการปฏิบัติที่ดีในการบริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

2. ศึกษาวิจัยผลการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลระยะยาว

3. ศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุกสนับสนุนวิจัยจากทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิตบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. คุยฉินิพนธ์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุรณศักดิ์ มาดหมาย. (2551). การปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องตามแบบ PDCA. วารสารวิชาการ สถาบันเพิ่มผลผลิต.13(74) (พฤษภาคม- มิถุนายน), 89-93.
- มณฑล สรไกรกิตติกุล และ สุนันทา เสียไทย. (2556) มิติทางจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace Spirituality) ความท้าทายในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วารสาร มจร. วิชาการ. 16(32) (มกราคม-มิถุนายน), 129-140.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). แนวคิดและหลัก การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลก ใ้เล็ก.กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). รายงานผลการศึกษาพัฒนา รูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวนา กิตติวิมลชัย. (ม.ป.ป.). คุณลักษณะและแนว ปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา สู่การ องค์การสมรรถนะสูง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.econference.sut.ac.th/.../OA015_cemeraready_150225-155650.pdf.
- ภาวนา กิตติวิมลชัย, วรลักษณ์ ศรีอนันต์, สุริยรัตน์ โล่ห่อภิรักษ์กุล, คมสัน พันธุ์ชัยเพชร, เอกลักษณ์ ขาวประภา และสุรวิฐ พุ่มอิม. (2555). การศึกษาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการ ที่เป็นเลิศ และปัญหาอุปสรรคในการนำเอา เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ไปสู่การปฏิบัติ. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัย ขอนแก่น
- ฉัฐปาลิน นิลเป็ง, จิตมา กัตถัญญ, เรืองเดช วงศ์หล้า, และวันทนี ชวพงศ์. (2557). ยุทธศาสตร์ การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก สู่การเป็นสถาบันอุดม ศึกษาชั้นนำ. วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรม ราชชนนี อุตรดิตถ์, 6(2), 21-36
- รุ่งนภา สุตินันท์โอภาส. (2550). ความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับ ผลตามภารกิจที่กำหนด ตามการรับรู้ของ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัย นเรศวร
- ลิลลี่ ศิริพร และ เบญจวรรณ ทิมกุล. (2556). อภิมาณ ผลประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารการพยาบาลและการศึกษา. 5(3) (กันยายน-ธันวาคม 2555), 55-76.
- วิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษฎา แสงวดี. (2555). ข้อเสนอเชิงนโยบายในการแก้ปัญหาการ ขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. วารสารสภาการพยาบาล. 27(1) (มกราคม- มีนาคม), 5-12.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2556. การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-พ.ศ.2560. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ กรมแพทยทหารบก. (ม.ป.ป.). ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยไคลเซ็น. [ออนไลน์].แหล่งที่มา: <http://123.242.156.42/amedplus/.../viewrecord.php?id=108>
- ศศิริศรี ประสาทแก้ว. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์ สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล, สันธิชัย แก้วกิตติชัย, สมเจตน์ ไวยาการณ์ และ จอมจิน จันทรสกุล. (2553). แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร. วารสารไทยเภสัชศาสตร์และวิทยาการสุขภาพ. 5(1), 54-61.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554) ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดคณะกรรมการอุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุยฉินิพนธ์ สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2558). (ร่างที่ 1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนพระบรมราชชนก. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก, 2558 (อัดสำเนา)
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. คุยฉินิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สุธิญา จันทรเจ้าฉาย. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุยฉินิพนธ์ สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565): กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Belt.E. RC. (2008). A comparison of 26 High Performance Organization. [Online]. Available from: <http://www.hpocenter.com/>
- Blanchard, K. (2010). 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.
- de Waal, A.A. (2007). The characteristics of a high performance organization. Business Strategy Series, 8(3), Emerald Publishing Limited.
- 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. 17(4), 76-87.
- de Waal, A. and Chachage, B. (2011). Applicability of the high-performance organization framework at an East African university : The case of Iringa University College. [Online]. available from : www.emeraldinsight.com/1746-8809.htm

- de Waal, A.A. and Frijns, M. (2011). Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank, Measuring Business Excellence, 15(1), 4-19
- de Waal, A.A., Duong, H. and Ton, V. (2009). High Performance in Vietnam: The Case of the Vietnamese Banking Industry. Journal of Transnational Management, 14(3), 179-201
- de Waal, A.A. and Sultan, S. (2012). Applicability of the High Performance Organization Framework in the Middle East: the case of Palestine Polytechnic University.
- Dess and Miller. (1996). A Strategic Management. Singapore : McGraw – Hill.
- Holbeche, L. (2005). The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Light, P.C. (2005). The Four Pillars of High Performance, How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results. New York: McGraw-Hill.
- Miller, L.M. (2002). The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values. [Online]. Available from : <http://ethics.paricenter.com/en/conference/papers/papers20>
- Malku Consulting & Outsourcing. (2010). Providing financial and business management services for non-profits. [Online]. Available from: [http:// www.malku.net](http://www.malku.net)
- Schermerhorn, J.R., Hunt. J. and Osborn R.N. (2003). Organizational behavior, 8thed. USA : John Wily & son.
- Vicker, M. (2007). How To Build A High Performance Organization. [Online]. Available from : http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/HRI_HIGH-PERFORMANCE_Organization.pdf
- Young, N.M. (2005). 5 Qualities of a High Performance Organization. [Online]. Available from : www.opti-solutions.com.