

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ นำเสนอสาระสำคัญของสรุปผลการวิจัย ว่าตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด จากนั้นจะเป็นการอภิปรายผล โดยพิจารณาร่วมกับแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ว่ามีความสอดคล้อง หรือแตกต่างกันอย่างไร นอกจากนี้จะได้เสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไป ข้อเสนอในการนำผลการวิจัยไปใช้ ตลอดจนปัญหาและข้อจำกัดของการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งตอบคำถามการวิจัยว่า ปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยใช้แนวทางการจัดการความรู้ และหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับผลการปฏิบัติราชการ โดยมีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ และ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงบรรยาย ชนิดการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาปัจจัยที่สำคัญ

ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยมีการเก็บรวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แล้วจึงนำไปพัฒนา/สร้างเป็นปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ จากนั้นจึงนำไปปัจจัยที่ได้กลับไปสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานสาธารณสุข ถึงความเป็นไปได้ในการนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนั้นจึงเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการสนับสนุนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่าง: สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 75 แห่งทั่วประเทศ โดยใช้วิธีการสุ่มตามกลุ่ม แบบสุ่มตามกลุ่มหลายระยะ และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,050 คน ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับคืนมามีอายุเฉลี่ย 44 ปี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ถึงร้อยละ 71.3 อายุราชการอยู่ระหว่าง 1-19 ปี ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในกลุ่มประเภทตำแหน่งวิชาการ ระดับชำนาญการ มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ (ความคิดเห็น) เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ 4 ด้าน คือ การสร้าง/แสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับ (rating scale) โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 22 แห่ง จำนวน 1,050 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 1,021 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.24

ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้นใช้แบบสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับระบบงานของกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5 คน เพื่อถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำปัจจัย

การพัฒนาทุนมนุษย์ที่วิเคราะห์มาได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณไปสู่การปฏิบัติจริง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัย

จากการประมวลผลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยใช้สถิติบรรยาย สรุปได้ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ในภาพรวม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย 28 องค์ประกอบ พบว่า มีเพียง 7 องค์ประกอบ ที่มีการนำไปดำเนินการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อการดำเนินการในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ (1) แนวโน้มทางเทคโนโลยี (2) แนวโน้มเศรษฐกิจ (3) นโยบายการบริหาร (4) การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (5) ทรัพยากรมนุษย์ และ (6) หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร สำหรับองค์ประกอบย่อยที่เหลือมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า ทั้ง 9 องค์ประกอบมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ (1) ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (3) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน (4) ด้านการสนับสนุนบุคลากรใหม่ (5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (6) ด้านพฤติกรรมและจิตวิทยาองค์กร (7) ด้านการจัดการงาน (8) ด้านการจัดการองค์กร และ (9) ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3 ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบ (รายละเอียดดูตาราง 13 ในบทที่ 6) โดยภาพรวมการดำเนินการแบ่งปันหรือกระจาย

ความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางโดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ

1.4 ปัจจัยด้านการใช้ความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์เพื่อวางแผนการดำเนินงาน (2) การปรับใช้ความรู้ (3) การตัดสินใจเลือกความรู้ (4) นโยบายผู้บริหารสนับสนุน (5) การให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี และ (6) การสร้างแรงจูงใจ พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีอยู่ 1 องค์ประกอบ ที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย คือการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรที่มีการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5 ผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 16 องค์ประกอบย่อยตาม Balance Scorecard (รายละเอียดคูตาราง 16 ในบทที่ 6) พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า มี 6 องค์ประกอบที่มีผลการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์องค์กร (2) ขั้นตอนการให้บริการลดลง (3) การบริการลูกค้า/ประชาชน (4) ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ (5) กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร และ (6) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

2. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ Factor Analysis และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ พบว่า มีทั้งหมด 7 ปัจจัย โดยมีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 53 องค์ประกอบย่อย ส่วนความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติราชการมีทั้งหมด 16 องค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้คือ การวิเคราะห์แนวโน้มทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ส่วนองค์ประกอบที่เหลืออีก 3 องค์ประกอบมีความสำคัญในระดับมาก

ได้แก่ คุณภาพ/ปริมาณของทรัพยากรบุคคล การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ

2.2 ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ซึ่งทั้งหมดมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากร เห็นว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ แนวโน้มของนโยบายรัฐบาล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองนโยบายรัฐบาลได้อย่างเหมาะสม ที่เหลืออีก 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ แนวโน้มวัฒนธรรม และกฎระเบียบองค์กร

2.3 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ซึ่งทั้งหมดมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากร เห็นว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทาง การจัดการความรู้ ในอนาคตของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ (2) การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง (3) การประเมิน โดยอาศัยความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ และ (4) การค้นหาส่วนที่ควรพัฒนาว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะอย่างไร เหมาะสมหรือไม่ โดยจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรอื่นในองค์กร วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

2.4 ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ มีรายองค์ประกอบย่อย 15 องค์ประกอบ ซึ่งทั้งหมดมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากร เห็นว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคต ตามแนวทางการจัดการความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เรียงตามลำดับ ดังนี้ (1) การจัดหมวดหมู่ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (3) การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากร (4) ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และ (5) การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรได้รับว่าบุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่

2.5 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล มีรายองค์ประกอบย่อย 13 องค์ประกอบ ซึ่งพบว่า ทั้งหมดมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากร เห็นว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตาม แนวทางการจัดการความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การที่บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุข- จังหวัดมีการศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบความรู้ตนเองอยู่เสมอ

2.6 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบซึ่งทั้งหมด มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากรเห็นว่า มีความสำคัญต่อ การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการ ความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเรียนรู้แบบพี่สอนน้อง ซึ่งเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ของ บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในรูปแบบการเรียนรู้ระดับทีม คือ ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ส่วนที่เหลืออีก 5 องค์ประกอบเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ประกอบด้วย (1) ชุมชนนักปฏิบัติ (2) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (3) พบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (4) การเผยแพร่เขียนบทความ และ (5) การพูดคุยกัน

2.7 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบ ซึ่งทั้งหมดมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบที่บุคลากร เห็นว่า มีความ- สำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทาง การจัดการความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การที่บุคลากรทราบและเข้าใจหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง และได้รับการสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะมาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย รองลงไปตามลำดับ ได้แก่ (1) การออกแบบงาน (2) ทศนคติความเชื่อของบุคลากร (3) การแก้ปัญหา (4) เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร (5) รูปแบบการจัดการขององค์กร (6) นโยบายการบริหารงาน และ (7) วัฒนธรรมองค์กร

2.8 ผลการปฏิบัติราชการ มีทั้งหมด 16 องค์ประกอบ (รายละเอียดดูตาราง 25 ในบทที่ 6) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า บุคลากรมีระดับความคิด เห็นว่า องค์ประกอบย่อยทั้งหมดมีความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในอนาคตที่ระดับมาก โดยมีย่อยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 5 ลำดับ ได้แก่ (1) ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ของ องค์กร (2) ขั้นตอนการให้บริการลดลง (3) การบริการลูกค้า/ประชาชน (4) ความสัมพันธ์

ของบุคลากรกับผู้รับบริการ และ (5) การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น และ องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 5 ลำดับ ได้แก่ (1) กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร (2) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (3) ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร (4) นวัตกรรม และ (5) ความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับผู้รับบริการ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติบรรยาย คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson product moment correlation coefficient-- r) พบว่า

ในภาพรวมนั้น ปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยที่กล่าวถึงในบทที่ 6 ส่วนที่ 6.4 มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติราชการเรียงตามลำดับของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

แต่เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ พบว่า มีบางองค์ประกอบย่อยไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน และ (2) ปัจจัยด้านกฎหมาย/กฎระเบียบที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการทำงานที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร และมาตรฐานการบริการประชาชน/ลูกค้า

4. การนำปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการความรู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งพบว่า ปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยที่กล่าวถึงข้างต้นซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติราชการสามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้โดยวิธีการ ดังต่อไปนี้

4.1 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าทั้ง 4 องค์ประกอบย่อย (ดูตาราง 23 ในบทที่ 6) มีความสำคัญ แต่องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด และเป็นปัญหาต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมากที่สุดด้วย คือ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ โดยเห็นว่า ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข กระทบต่อนโยบายการลดขนาดกำลังคนของภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ดังนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งหมายรวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ และดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งงบประมาณ คน และวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.2 ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ทั้ง 3 องค์ประกอบย่อย (ดูตาราง 24 ในบทที่ 6) มีความสำคัญ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในปัจจัยนี้ คือแนวโน้มแนวโน้มของนโยบายรัฐบาล เนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยบริหารในส่วนภูมิภาค และเป็นผู้ที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างเช่นนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลของรัฐบาล และกระทรวงสาธารณสุข ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายในด้านการบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลดังกล่าว รวมถึงพัฒนาความรู้เรื่องอัตราค่าจ้าง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าว เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องทราบและเข้าใจนโยบายของรัฐบาล

กระทรวง และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการภายใต้กฎระเบียบราชการ

4.3 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าทั้ง 4 องค์ประกอบย่อย (ดูตาราง 24 ในบทที่ 6) มีความสำคัญ แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในปัจจัยนี้ คือ การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะให้เหมาะสม ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงาน ก.พ. ในแต่ละกลุ่มประเภทตำแหน่ง แต่ละระดับต้องมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และอนุมติบัญญัติที่ออกตามพระราชบัญญัติดังกล่าว ดังนั้นบุคลากรสาธารณสุขทุกคนจะต้องทราบและมีการตรวจสอบวิเคราะห์ว่าตนเองได้ปฏิบัติหน้าที่ และมีคุณสมบัติตามที่มาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งต่อไป

4.4 ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมีความเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการที่จะกำหนดความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขให้สนับสนุนเป้าหมาย หรือความสำเร็จขององค์กรนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล งาน และองค์กร แล้วจึงกำหนดเป็นความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยมีการจัดให้เป็นหมวดหมู่ที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อย ผู้เชี่ยวชาญจะให้ความสำคัญกับ 2 องค์ประกอบ คือ (1) การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากร และ (2) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน เนื่องจากหน่วยงานจะต้องมีการประเมินความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเป็นการประเมินระดับบุคคล และระดับงาน อีกทั้งองค์กรเองก็จะต้องมีการกำหนดความรู้พื้นฐานที่บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจำเป็นต้องรู้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระดับองค์กร เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.5 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เนื่องจากรูปแบบของการพัฒนานั้นมีหลากหลายวิธีการ แต่ต้องวิเคราะห์ว่า รูปแบบหรือวิธีการพัฒนานั้น ๆ เหมาะสมสำหรับความรู้ ทักษะ และบุคลากรประเภทใดด้วย

4.6 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ระดับบุคคล เนื่องจากจำนวนของผู้เรียนรู้มีผลต่อการกำหนดวิธีการในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไป แต่วิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการเตรียมผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข หรือหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด คือ วิธีการพี่สอนน้อง เนื่องจากเป็นวิธีการที่ทำให้รุ่นพี่ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์สามารถถ่ายทอดความรู้แบบฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติงาน รุ่นน้องที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารต่อไปในอนาคต และวิธีการดังกล่าวทำให้บุคลากรได้ใกล้ชิดกัน จึงมีความกล้าที่จะสอบถามปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือการเรียนรู้ได้มากกว่าวิธีการอื่น

4.7 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ทั้ง 8 องค์ประกอบย่อย (ดูตาราง 20 ในบทที่ 6) มีความสำคัญ แต่องค์ประกอบที่สำคัญมากมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) รูปแบบการจัดการองค์กร (2) นโยบายการบริหารงาน (3) การแก้ปัญหาองค์กร และ (4) เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะสำเร็จได้ต้องมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดเพื่อที่จะวัดผลงานอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารเองต้องทำความเข้าใจนโยบายดังกล่าวให้ชัดเจนก่อน แล้วจึงถ่ายทอดนโยบายและตัวชี้วัดผลงานไปสู่หน่วยงานระดับล่างและผู้ปฏิบัติต่อไป รวมทั้งต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนางาน แก้ไขปัญหางานได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งหน่วยงานจะต้องมีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม คือ มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ ซึ่งกล่าวโดยสรุปส่วนใหญ่สอดคล้องกับงานวิจัย ผลการศึกษาตลอดจนแนวคิดกระแสหลักในการจัดการความรู้ โดยในบทนี้ผู้วิจัยจะได้ระบุประเด็นที่มีความสอดคล้อง และประเด็นที่มีความแตกต่าง โดยเริ่มจากสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ จากนั้นจะได้อภิปรายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญในอนาคต ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลการปฏิบัติราชการ และการนำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ ซึ่งให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขแล้ว หากพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อยพบว่า ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดระบบความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัยอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ ดังนี้

1. ปัจจัยการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$, $SD = 0.86$) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มหรือทิศทางนโยบายการบริหารงานขององค์กร แนวโน้มวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบขององค์กร ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีในองค์กร และปัจจัยภายนอก คือ แนวโน้มทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bradford, Duncan, and Tarcy (2000)

ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างละเอียด จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งหรือขีดความสามารถขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะใช้ในการออกแบบการพัฒนาองค์กร โดยนำผลการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้ มากำหนดเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนา

ซึ่ง Bramley (1991) และชูชัย สมิทธิไกร (2548) เองก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรที่เกิดขึ้นนั้น หากองค์กรไม่มีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยภาพรวม และหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบริบทภายในองค์กร เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหาร ระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น และยังส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากร รวมถึงการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Huber, Sutcliffe, Miller, and Glick (1995), Fry and Killing (1986) และ Mintzberg (1983) ที่ระบุว่า สภาพการณ์ทางการบริหารนั้น เมื่อสิ่งหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้น ในการบริหารองค์กรจึงต้องมีความรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนและบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

อีกทั้งผลงานวิจัยฉบับนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง *รูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 ของ วิทยาลัย ทั้งสุฤติ (2549) ที่ศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การจูงใจบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และการบำรุงรักษาเพื่อให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยมีปัจจัยที่มีผลการดำเนินงานด้านนโยบาย คือ นโยบายการบริหารของรัฐบาลมีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารกำลังคนมากกว่านโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมได้ พบว่า การบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยบริหารระดับจังหวัด ต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาสาธารณสุขในจังหวัด เพื่อจะได้พัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสภาพปัญหา และสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ไขและพัฒนางานได้อย่างเต็มที่*

ในส่วนของผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีการดำเนินการระดับปานกลาง แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง ($\bar{X} = 2.67, SD = 1.01$) เนื่องจากความคิดเห็นของบุคลากรมีความแตกต่างกันต่อการกำหนดความรู้จากการสัมภาษณ์งานอยู่ในระดับความคิดเห็นน้อย และระดับความคิดเห็นปานกลาง กว่าครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากพื้นที่ตัวอย่างทั่วประเทศ ซึ่งการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในแต่ละพื้นที่แตกต่างกันตามบริบทหรือนโยบายการบริหารงาน จึงทำให้ระดับความคิดเห็นของบุคลากรมีความกระจายและแตกต่างกัน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจึงมีค่าสูง

2. ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ มีการดำเนินการทั้งในภาพรวม ($\bar{X} = 2.89, SD = 0.85$) และองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับปานกลาง (รายละเอียดดูตาราง 13 บทที่ 6) คือ ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านการสนับสนุนสำหรับบุคลากรใหม่ ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ด้านการจัดการงาน ความรู้ด้านการจัดการองค์กร ความรู้ด้านพฤติกรรมและจิตวิทยาองค์กร ความรู้ด้านการใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2000) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ นั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้ และองค์กรจะต้องเก็บรักษาความรู้ให้เป็นระบบโดยมีการจัดการที่ดี ซึ่ง Hickens (1999) เองก็ได้กล่าวด้วยว่า การจัดระบบความรู้ต้องคำนึงถึงลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร ในการที่จะสามารถส่งมอบความรู้ให้ผู้ใช้หรือบุคลากรได้ถูกต้อง และเหมาะสม

กรณีพิจารณาในองค์ประกอบย่อยจะพบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีการดำเนินการจัดระบบความรู้ ดังนี้ (1) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ด้านการสนับสนุนสำหรับบุคลากรใหม่ (3) ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง (4) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (5) ความรู้ด้านการจัดการงาน (6) ความรู้ด้านการจัดการองค์กร (7) ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร (8) ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และ (9) ความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยี

สารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คณัย เทียนพุฒ (2547) ที่กล่าวว่า ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้เฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง จะแบ่งตามลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาจากประเภทของบริการ หรือกลุ่มลูกค้าและความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับบุคลากรที่มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ด้านการจัดการสำหรับกลุ่มบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับกลุ่มบุคลากรที่สนใจในด้านดังกล่าว เป็นต้น

ในส่วนของผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบย่อยปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ ได้แก่ ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และความรู้ด้านการใช้และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการดำเนินการระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง ($\bar{X} = 3.09$, $SD = 1.03$ และ $\bar{X} = 3.39$, $SD = 1.02$ ตามลำดับ) เนื่องจากความคิดเห็นของบุคลากรมีความแตกต่างกันต่อการจัดระบบความรู้ทั้ง 2 ด้าน เนื่องจากความรู้ดังกล่าวขึ้นอยู่กับศักยภาพ และสมรรถนะของคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ระบบอินทราเน็ต (Intranet) และระบบสารสนเทศที่มีอยู่เดิมในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแต่ละแห่ง ซึ่งแตกต่างกันตามนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละองค์กร

3. ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ ในทุกองค์ประกอบย่อยมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 1.01$) อาจเนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแต่ละแห่งมีวิธีในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่หลากหลายตามคุณสมบัติของความรู้ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องพัฒนา ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน จึงทำให้ความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์มี การกระจาย ส่งผลให้ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง

ส่วนวิธีการแบ่งปันความรู้ที่มีการดำเนินการอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอย่างหลากหลายนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) ที่กล่าวว่า การทำให้ความรู้เหมาะสมกับคนที่จะใช้ความรู้ นั้น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนั้นจะต้องทำให้มีความสะดวกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Nonaka (2007) ที่กล่าวว่า ความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท ซึ่งสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นเมื่อสถานะความรู้เปลี่ยนก็ส่งผลต่อวิธีการแบ่งปันหรือกระจายความรู้ด้วย เนื่องจากวิธีการแบ่งปันความรู้ต้องเหมาะสมกับสถานะหรือคุณสมบัติของความรู้

และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง ระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือน ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2549) ที่พบว่า รูปแบบการจัดกิจกรรมที่เพิ่มผลผลิต และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อองค์กรโดยรวมนั้นมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรม Knowledge Sharing, Show & Share, ระบบพี่เลี้ยง (coaching) เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรนั้นมีหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของความรู้ คุณลักษณะของผู้ที่ต้องเรียนรู้ และปัจจัยแวดล้อมขององค์กร อันเป็นตัวกำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ในองค์กร

4. ปัจจัยด้านการใช้ความรู้ มีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$, $SD = 0.61$) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบย่อย พบว่า มี 1 องค์ประกอบที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองและนำความรู้ ทักษะที่ได้รับการพัฒนามาพัฒนางาน ซึ่งตามแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) นั้นได้ระบุว่า กลยุทธ์ที่จะทำให้มีการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้นั้น การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ในการพัฒนางาน หรือนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่ผลการวิจัยกลับพบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรนั้นมีการดำเนินการน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการ ส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 ของ วิทยาลัย ทังสุภติ (2549) ซึ่งพบว่า การบริหารกำลังของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในด้านการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นประสบปัญหา เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและศึกษาเพิ่มเติมแล้วไม่ได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้

ความสามารถที่ได้รับการพัฒนา จึงส่งผลให้บุคลากรไม่พึงพอใจ และขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การใช้ความรู้ของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น ยังมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงถึงการที่บุคลากรในองค์กรได้มีการนำความรู้ที่ได้พัฒนาไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจ เพื่อปรับใช้สำหรับแก้ปัญหา และวางแผนในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lengnick-Hall (2002)

5. ผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.916$) แต่เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบย่อย พบว่า มี 6 องค์ประกอบย่อยที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร ขั้นตอนการให้บริการลดลง ความสัมพันธ์ของบุคลากรกับผู้รับบริการ คุณภาพการบริการลูกค้า/ประชาชน กระบวนการทำงานสนับสนุนความสำเร็จองค์กร ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ และสำนักงาน ก.พ. (2543) ที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐใช้มิติในการประเมินผล การปฏิบัติราชการมาใช้ในการประเมินผลงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับทุกมิติ และยังให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎเกณฑ์/กติกา เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตามภารกิจหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) เพื่อให้ผลงานตอบสนองความสำเร็จองค์กร

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter T. Ducker (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ (customer oriented) เนื่องจากลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวขององค์กรต่าง ๆ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า หรือผู้รับบริการ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ซึ่งในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยมีบางองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการที่ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

การที่ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติราชการนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Martinez (1998) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างศักยภาพและตอบสนองความต้องการขององค์กร และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2550) ยังได้กล่าวอีกว่า การพัฒนาทุนมนุษย์โดยใช้การจัดการความรู้ทำให้องค์กรได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ

อีกทั้งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในภาครัฐและเอกชน ของ ปารัช กาญจนกุล (2548) ที่พบว่า มีหน่วยงานที่มีการดำเนินการจัดการความรู้ โดยนำเอาวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด นำมาใช้ จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน และ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) ภายใต้ความเชื่อว่า การจัดการความรู้ส่งผลให้บุคลากรพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการอภิปรายผลปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยจะนำเสนอโดยจำแนกตามปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ 7 ปัจจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยเรียงลำดับตามกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) แนวโน้มทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) คุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ (3) การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และ (4) แนวโน้มทางเศรษฐกิจ โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยดังกล่าว มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Tushman (1998) ที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านงบประมาณ และการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับปัจจัยที่นำเข้ามาจากภายนอก องค์กร เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

หากพิจารณารายองค์ประกอบย่อยจะพบว่า องค์ประกอบแนวโน้มทางเทคโนโลยี มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ชูชัย สมิทธิไกร (2548), Fry and Killing (1986), Marquardt (2000) และผลงานวิจัยของ Singapore Productivity and Standard Board (2001) ที่กล่าวองค์กรควรมีการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (macro environment) และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment) ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับภาพรวม และในระดับย่อยขององค์กร เช่น ศักยภาพทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรใช้ในการถ่ายทอดแบ่งปันข้อมูล ความรู้ระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการเลือกใช้เทคโนโลยี ดังนั้นองค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีความสำคัญในระดับมากที่สุดของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารระดับกอง มีบทบาทในการบริหารงาน และควบคุมกำกับกับการดำเนินงานของโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในสังกัด เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคที่จะต้องนำนโยบายกระทรวง-

สาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งนโยบายของผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ดังนั้นสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดให้มีสมรรถนะ ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการ- ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการ- ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) แนวโน้มวัฒนธรรม (2) แนวโน้มนโยบายรัฐบาล และ (3) กฎระเบียบองค์กร ในภาพรวมปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญที่ระดับมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530) ที่กล่าวว่า การเพิ่มขีดความสามารถ ให้บุคลากรในองค์กร มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนานั้นจะต้องพิจารณาจากเป้าหมายที่จะต้องเตรียม ความพร้อมสำหรับการดำเนินงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือตามแผนงาน ขององค์กรอื่นจะต้องสอดคล้อง เหมาะสมกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม ในสังคมและองค์กรด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อความเชื่อ และ รูปแบบหรือบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและความสัมพันธ์ กับรูปแบบหรือวิถีชีวิตขององค์กร อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุน มนุษย์ในองค์กร (Peter et al., 1980, pp. 14-26)

หากพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่า มีผลงานวิจัยอื่น ที่สนับสนุนผลการศึกษา ได้แก่ ผลงานวิจัยเรื่อง การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบ อุปถัมภ์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล: กรณีศึกษาหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ ของ อธินาถ ชุนสิทธิ์ (2550) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมทางสังคมเป็นปัจจัยที่เข้า มามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ระดับของอิทธิพลที่เข้า มานั้น จะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ในแต่ละส่วนที่ วัฒนธรรมทางสังคมเข้าไปมีอิทธิพล ซึ่งผลงานวิจัยดังกล่าวสนับสนุนว่าในการกำหนด องค์กรความรู้เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมด้วย เพราะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางด้านบุคคล

และยังมีผลงานวิจัยเรื่อง *รูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 ของ วิทยาลัย* ทังสุฤติ (2549) ที่ศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีปัจจัยด้านนโยบายนั้นมีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยเฉพาะนโยบายการบริหารของรัฐบาลมีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารกำลังคนมากกว่านโยบายของกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลมีความชัดเจน และมีอิทธิพลสูงต่อการตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จากผลงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น จะต้องคำนึงถึงแนวโน้มของนโยบายรัฐบาล จึงทำให้ค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบดังกล่าวมีค่าสูงที่สุดในปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

ส่วนกฎระเบียบขององค์กรนั้น ก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในระดับมากเช่นกัน อันเนื่องมาจากการที่จะกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะต่าง ๆ ในการพัฒนานั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fry and Killing (1986) ที่กล่าวว่า กฎระเบียบของรัฐมีผลต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ในกฎระเบียบต่าง ๆ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินนั้น จะต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ในการทำงานไว้สำหรับการประเมิน เพื่อประเมินว่า บุคลากรแต่ละคนนั้นมีการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ เพื่อค้นหาส่วนขาดในการพัฒนา และใช้ในการวางแผนพัฒนาต่อไป (ชูชัย สมितिไกร, 2548)

3. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ (2) การสังเกต การปฏิบัติงานจริง (3) การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และ (4) การค้นหา ส่วนที่ควรพัฒนา โดยภาพรวมของปัจจัยดังกล่าว มีความสำคัญที่ระดับมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546)

ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์งาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ วิเคราะห์ภารกิจ (task analysis) และวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (knowledge, skill, and ability analysis) ซึ่งในการวิเคราะห์ภารกิจนั้น จะต้องมีการตรวจสอบคำบรรยาย ลักษณะงาน ตรวจสอบคำบรรยายภารกิจ เพื่อให้ทราบว่าบุคลากร มีภารกิจหน้าที่อะไร แล้วจึงมีการสังเกตว่าในการปฏิบัติงานจริงนั้น ได้มีการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ที่ได้ กำหนดไว้หรือไม่ หรืออาจจะใช้วิธีการประเมิน การทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชาก็ได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี (Carnevale et al., 1990)

และจากผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 4 องค์ประกอบย่อย นั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมาก ซึ่งเป็นการดำเนินการที่จะต้อง อาศัยความร่วมมือร่วมของบุคลากรในองค์กร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสิ้น โดยผล การศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานตาม หลักสมรรถนะของสายงานบุคลากร กรมราชทัณฑ์ ของ เกษมศักดิ์ สิงห์เดช (2551) ซึ่งกล่าวไว้ว่า การพัฒนาใบกำหนดหน้าที่งานตามหลักสมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้แบบ แสดงรายการงาน (task lists) แบบแผนภูมิการกระจายงาน (work distribution chart) และการระดมสมอง เพื่อกำหนดแผนภูมิโครงสร้าง วิเคราะห์กระบวนการงาน การปฏิบัติงาน ของบุคลากร ทำให้สามารถระบุความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละ กระบวนการให้ประสบความสำเร็จได้ จึงจะทำให้ได้ใบกำหนดหน้าที่งานตามหลัก สมรรถนะเพื่อเป็นตัวแบบในการวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตรง ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ดังนั้นในการกำหนด ความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จึงต้องมีการดำเนินการให้ ครอบคลุม คือ ต้องมีการตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการ โดยการสังเกต จากการปฏิบัติงานจริง และมีการประเมิน เพื่อค้นหาส่วนที่ควรพัฒนาโดยอาศัย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร

หากพิจารณาองค์ประกอบย่อย จะพบว่า ยังมีนักวิชาการท่านอื่นได้แสดง แนวคิดที่สนับสนุนผลการศึกษาดังกล่าวในองค์ประกอบการสังเกต และการประเมิน

จากผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ชูชัย สมितिไกร (2548) ซึ่งกล่าวว่า การสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง และการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในงานนั้น ๆ เป็นการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาว่าบุคลากรมีการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ เพราะเหตุใด และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จึงต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการค้นหาสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาดังกล่าว เรียกว่า “การค้นหาส่วนที่ควรจะพัฒนา” (discrepancy approach)

4. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 15 องค์ประกอบ (รายละเอียดดูตาราง 18 บทที่ 6) โดยทุกองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Marquardt (2000) และคณีย์ เทียนพุฒิ (2547) ที่กล่าวว่าองค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน และองค์กรได้ โดยองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการพัฒนา หรือเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรเพื่อให้เป็นทุนมนุษย์ให้แก่องค์กร โดยจะต้องมีการกำหนดกรอบการพัฒนาหรือหมวดหมู่ของความรู้อย่างเป็นระบบ

หากพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะในหมวดของความรู้พื้นฐาน เนื่องจากเป็นความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงานองค์กร เช่น แนวคิดในการทำงานขององค์กร กฎระเบียบการปฏิบัติงานขององค์กร เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร บทบาทภารกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องรู้และเข้าใจ (คณีย์ เทียนพุฒิ, 2547, หน้า 148-153)

และผลการศึกษายังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ได้แก่ Carnevale et al. (1990) ที่กล่าวว่า การที่จะจัดหมวดหมู่ความรู้ได้เป็นระบบนั้นควรมีการตรวจสอบชื่อตำแหน่งงาน ความรู้ คุณสมบัติของบุคลากร และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ควรจะได้รับว่า สอดคล้องกันหรือไม่ โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์บุคลากรหรือพนักงานเกี่ยวกับการทำงาน และนำผลการสัมภาษณ์นั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่

ภารกิจให้ถูกต้องแล้วจึงกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากไม่มีการวิเคราะห์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้การกำหนดประเด็นในการเรียนรู้ไม่ครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และท้ายที่สุดก็จะทำให้ผลงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จึงต้องให้ความสำคัญต่อการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถค้นหาและนำความรู้ที่จัดเก็บไว้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

5. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล มี 13 องค์ประกอบ (รายละเอียดดูตาราง 19 บทที่ 6) ในภาพรวมทุกองค์ประกอบมีความสำคัญในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ คือ Senge (1990) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กร คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

หากพิจารณารายองค์ประกอบย่อยจะพบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Singapore Productivity and Standards Board (2001) ที่พบว่า เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้น มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรเป็นทุนมนุษย์ โดยให้มีศักยภาพที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ชูชัย สมितिไกร (2548) ยังกล่าวสนับสนุนอีกว่า การที่บุคลากรมีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ โดยการอ่าน การรับฟังข้อมูลต่าง ๆ และหมั่นทดสอบความรู้ที่ตนเองมีอยู่จะทำให้บุคลากรตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อที่จะรับความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังมีผลงานวิจัยอื่นที่สนับสนุนอีก ได้แก่ ผลงานวิจัยเรื่องระบบการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน

ของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2549) ที่พบว่า รูปแบบการจัดกิจกรรมที่เพิ่มผลผลิต และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม นั้นมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรม Knowledge Sharing, Show & Share ระบบพี่เลี้ยง (coaching) เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรนั้นมีหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทหรือสถานะของความรู้ คุณลักษณะของผู้เรียนรู้ และปัจจัยแวดล้อมขององค์กร อันเป็นตัวกำหนดวิธีการในการเรียนรู้หรือวิธีการในการพัฒนา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องจัดวิธีการเรียนรู้ระดับบุคคลให้เหมาะสมกับสถานะของความรู้ที่จะเรียนรู้ในแต่ละครั้ง ซึ่งแบ่งวิธีการเรียนรู้ตามสถานะความรู้ดังนี้

5.1 การเปลี่ยนสถานะความรู้แบบฝังแน่นเป็นความรู้แบบแจ้งชัด ซึ่งเรียกว่า Externalization มีวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การอภิปรายความรู้ การบันทึกเสียงสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว และการจัดทำคู่มือ

5.2 การเปลี่ยนสถานะความรู้แบบแจ้งชัดเป็นความรู้แบบฝังแน่น ซึ่งเรียกว่า Combination มีวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การเผยแพร่งานวิจัย การเผยแพร่วิทยานิพนธ์/ผลงานวิชาการ

5.3 การเปลี่ยนสถานะความรู้แบบแจ้งชัดเป็นความรู้แบบฝังแน่น เรียกว่า Internalization มีวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่ การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น การหมุนเวียนบุคลากรที่รับผิดชอบ การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ การใช้เทคนิคเล่าเรื่อง การอภิปรายความรู้ การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน และการจัดประชุมสัมมนา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องมีการจัดวิธีการพัฒนานุเคราะห์ที่หลากหลายสำหรับการเรียนรู้ในระดับบุคคล โดยจะต้องเลือกวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานะของความรู้ด้วย

6. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับทีม มีองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิธีการที่สอนน้อง (2) ชุมชนนักปฏิบัติ (3) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (4) การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (5) การเผยแพร่เขียนบทความ และ

(6) การพูดคุยกัน ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในระดับมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง *องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในอนาคต* ของ ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ระดับทีม (team learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ระดับบุคคลในการนำเสนอความคิดเห็น และความรู้ไปสู่องค์กรในระดับที่กว้าง และยังกล่าวอีกว่าการเรียนรู้ระดับทีมยังเป็นการให้ความสำคัญกับคน ความสามารถของสมาชิกในทีม/องค์กร และส่งเสริมให้พนักงาน/บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร

หากพิจารณาองค์ประกอบย่อย ได้แก่ วิธีการพี่สอนน้องเป็นวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมากกว่าวิธีการอื่นเนื่องจากมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Singapore Productivity and Standards Board (2001) เนื่องจากเป็นวิธีการในการแบ่งปันความรู้ฝังแน่น แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าที่ไม่สามารถหาอ่านได้จากตำรา เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดผู้ที่เป็พี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านหน้าที่การงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มีปัญหาหรือสับสนที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ดังนั้นจึงทำให้วิธีการดังกล่าวได้ผลมาก เนื่องจากบุคลากรจะมีความใกล้ชิดกันทำให้กล้าที่จะซักถาม พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จึงต้องมีการจัดวิธีการเรียนรู้ระดับทีมให้เหมาะสมกับสถานะความรู้ที่จะเรียนรู้ในแต่ละครั้ง ซึ่งแบ่งวิธีการเรียนรู้ตามสถานะความรู้ ดังนี้

6.1 การเปลี่ยนสถานะความรู้แบบฝังแน่นเป็นความรู้แบบฝังแน่น เรียกว่า Socialization มีวิธีการเรียนรู้ระดับทีม ได้แก่ การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำ การเทียบเคียง พี่สอนน้อง การพูดคุยกัน ชุมชนนักปฏิบัติ และเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.2 การเปลี่ยนสถานะความรู้แบบฝังแน่นเป็นความรู้แบบแจ้งชัด เรียกว่า Externalization มีวิธีการที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับทีม คือ การเผยแพร่ การเขียน บทความ

7. ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) รูปแบบการจัดการขององค์กร (2) ทัศนคติความเชื่อของบุคลากร (3) หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร (4) การออกแบบงาน (5) นโยบายการบริหารงาน (6) การแก้ปัญหาองค์กร (7) วัฒนธรรมองค์กร และ (8) เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยภาพรวมของปัจจัยมีความสำคัญที่ระดับมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Wigg (1999) และ Hickens (1999) ที่กล่าวว่า การนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมของผู้นำที่จะต้องมีกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

ทั้งยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท Buckman Laboratories ที่กล่าวไว้ว่า กว่าร้อยละ 90 ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร (Wigg, 1999) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การที่บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่

หากพิจารณารายองค์ประกอบย่อยของผลการศึกษาในครั้งนี้ มีแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นที่สนับสนุนผลการศึกษาอีก ได้แก่ แนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาและใช้สินทรัพย์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดทิศทาง/เป้าหมายในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้ชัดเจน และยังมีแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. (2552) ที่สนับสนุนอีกว่า นโยบายของ

ผู้บริหารในการบริหารงานองค์กรโดยใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรด้วย

ผลการศึกษาวิจัยอื่นที่สนับสนุนผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ เรื่อง การจัดการความรู้ของ ภราดร จินดาวงศ์ (2543) ที่กล่าวว่า การแก้ปัญหขององค์กรโดยใช้ความรู้จะทำให้การปฏิบัติเกิดความถูกต้อง แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด และรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจันทบุรีที่จะมีการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน นำปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรมาวิเคราะห์ สร้างวัฒนธรรม ความเชื่อทัศนคติให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งเน้นย้ำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนางานให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management processes) กับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (outcomes & performance) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ในเชิงลึกหรือเชิงเหตุผล ดังนั้นในการอธิบายผลความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ กับผลการปฏิบัติราชการ จึงจะนำเสนอโดยจำแนกตามปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ 7 ปัจจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้กับผลการปฏิบัติราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ($r = 0.18$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Nadler and Tushman (1998)

ที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจ ความต้องการของผู้รับบริการ และการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าจากภายนอกองค์กร เพื่อศึกษาถึงปัญหา หรือผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดประเด็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคตได้

แต่หากพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ จะพบว่า องค์ประกอบด้านทัศนคติของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 ท่าน และขัดแย้งกับผลงานวิจัยเรื่อง *ทัศนคติมุ่งสู่ความเป็นเลิศ* ของ สรุดา สมพอง และ วัชรินทร์ อินทรหม (2548) ซึ่งศึกษาพบว่า ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ความรู้สึก ทัศนคติของบุคลากรต่อหน่วยงาน ส่งผลต่อผลงานขององค์กรในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของหน่วยงานภาครัฐ แต่ยังมีแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาคนให้มีศักยภาพ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคตินั้นเป็นเรื่องที่ยากและต้องใช้เวลามากในการพัฒนา ดังนั้นการที่ผลงานวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่า ปัจจัยภายนอกนั้นส่งผลให้พฤติกรรม การเรียนรู้ การปฏิบัติงาน รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้น คือ ตัวบุคคลเอง หรือปัจจัยภายในตัว บุคลากรนั่นเอง ซึ่งได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อมั่นศรัทธา เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ($r = 0.11$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กับภาพรวมของผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530), Peter et al. (1980) และ Kaplan and Norton (1998) ที่กล่าวว่า การเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์กร มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ซึ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาจะต้องพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต หรือตามแผนงานขององค์กรอันจะต้องสอดคล้อง เหมาะสมกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ

วัฒนธรรมในสังคมและองค์กรด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อความเชื่อ และมีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ในองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

แต่หากพิจารณาในองค์ประกอบย่อยของผลการปฏิบัติราชการ จะพบว่า องค์ประกอบด้านความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วม กระบวนการสนับสนุนองค์กร และด้านการบริการลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของนักวิชาการ และหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น อาจเนื่องจากบุคลากรมีความคิดเห็นว่า กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานนั้นมีกรอบหรือกฎเกณฑ์ในการดำเนินการที่ชัดเจน ซึ่งเป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งไม่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่สนับสนุนการบริการแก่ผู้รับบริการ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในฐานะหน่วยงานซึ่งจะต้องควบคุม กำกับ โรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความรู้ในเรื่องดังกล่าว จึงยังคงมีความสำคัญต่อภารกิจของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในด้านกฎระเบียบการปฏิบัติงานด้วย

3. ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบองค์ความรู้แบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.24$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ กิริติ ยศยิ่งยง (2549), อดุลย์ จาตุรงคกุล (2543) และ Bradford et al. (2000) ที่พบว่า การวิเคราะห์องค์กรเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งระบบ คือ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารจะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงานขององค์กร และกำหนดเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้ นั้น มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในลักษณะที่มุ่งเน้นการคิดเชิงระบบ การมีส่วนร่วมกับการวางแผน และการมีส่วนร่วม

ในกระบวนการตัดสินใจในการแก้ปัญหา เพื่อหาวิธีการที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการ จากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือรูปแบบของการตัดสินใจการปฏิบัติการบางอย่างที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเรียกว่า กลยุทธ์ (strategy) นั้นเอง

และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา ของ กิริติ ศัยยง (2549) ที่พบว่า การวิเคราะห์หาความรู้เพื่อนำมาจัดการอย่างเป็นระบบนั้นจะต้องเป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรได้ความรู้ที่สามารถนำมาพัฒนาหรือกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรในการแข่งขัน หรือพัฒนาระบบบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ

4. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอื่น ได้แก่ Carnevale et al. (1990) ที่กล่าวว่า การที่จะจัดหมวดหมู่ความรู้ได้ เป็นระบบนั้นควรมีการตรวจสอบชื่อตำแหน่งงาน ความรู้ คุณสมบัติของบุคลากร และผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ควรจะได้รับว่า สอดคล้องกันหรือไม่ โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์บุคลากรหรือพนักงานเกี่ยวกับการทำงาน และนำผลการสัมภาษณ์นั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่ภารกิจให้ถูกต้อง แล้วจึงกำหนดเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากไม่มีการวิเคราะห์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะทำให้การกำหนดประเด็นในการเรียนรู้ไม่ครอบคลุมสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และท้ายที่สุดก็จะทำให้ผลงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น บุคลากรจำเป็นจะต้องมีความรู้ที่หลากหลาย เช่น ความรู้ที่สามารถตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข นโยบายจังหวัด และสภาพปัญหาของพื้นที่ ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน องค์กรเองจะต้องมีการจัดการความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นให้เป็นระบบ เพื่อให้

บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเหมาะสมและสะดวก โดยความรู้ที่จะนำมาจัดหมวดหมู่เหล่านั้นจะต้องมีการวิเคราะห์มาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย เพื่อให้มีความครอบคลุมภาระงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เช่น ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

5. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ ชูชัย สมितिไกร (2548) และ Senge (1990) ซึ่งกล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอ่าน การรับฟังข้อมูลต่าง ๆ การหมั่นทดสอบความรู้ที่ตนเองมีอยู่ การลงมือปฏิบัติจริง และการมอบหมายงานพิเศษ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ อันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ของในระดับบุคคลจึงส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด หากบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยนำความรู้และศักยภาพที่มีไปใช้ในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ และองค์กรจะส่งผลให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีวิธีการที่เหมาะสมกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้นมีหลากหลาย แต่ที่สำคัญวิธีการเรียนรู้จะต้องพิจารณาจากสถานะของความรู้ที่จะเรียนรู้ และจะมีการแปลงสถานะของความรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรที่จะเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคลจึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนางาน และพัฒนาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

6. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการเรียนรู้ระดับทีม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.22$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Kaplan and Norton (1998) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ระดับทีมเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐยังมีการดำเนินงานในลักษณะของ Project Team ซึ่งบุคลากรภาครัฐจะต้องดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม โดยมุ่งเป้าหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของทีม โดยมี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ดังนั้นปัจจัยของการเรียนรู้ในระดับทีมงานจึงมีความสำคัญต่อผลงานขององค์กร

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นหน่วยงานที่จะต้องบูรณาการงานต่าง ๆ ทั้งงานเชิงนโยบายในระดับกระทรวง กรม กองต่าง ๆ และงานแก้ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ยังต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันจึงมีความถนัดต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งเป้าหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จ เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นวิธีการเรียนรู้ในระดับทีมจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

7. ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาพรวมของผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.33$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ อุดลย์ จาตุรงค์กุล (2543), Fry and Killing (1986), Bramley (1990) และ Peter et al. (1980) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์กรเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร และสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนองค์กรให้สอดคล้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นปัจจัยในการสนับสนุนการเรียนรู้จึงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดโดยตรง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดต่อการกำหนดประเด็นความรู้ในการพัฒนา เช่น เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ประเด็นการแก้ปัญหาองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบาย การบริหาร และยังใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอีกด้วย เช่น รูปแบบการจัดองค์กร ดังนั้น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ เพราะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

การนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทาง การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางหรือปัจจัยที่จะสนับสนุนให้การนำรูปแบบดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไว้หลายประเด็น ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 20 และมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ จากปัญหาของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ และกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เพราะมองว่า เป็นการสูญเสียงบประมาณ ซึ่งสนับสนุนกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ค่า t test ขององค์ประกอบนโยบาย การบริหารงาน ($t = 24.34^{**}$) ซึ่งแสดงถึงความแตกต่างของนโยบายการดำเนินงานในปัจจุบันกับความจำเป็นในอนาคตของนโยบายผู้บริหารต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญก็ได้เสนอว่าในการนำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้น จะต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กราคร จินดาวงศ์ (2549), Kaplan and Norton (1998), Hickens (1999), Marquardt (2000) และ Wigg (1999) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร หากผู้บริหารเองยังไม่ให้ความสำคัญก็จะทำให้การดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ขาดความคล่องตัว ไม่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และบุคลากรที่นำองค์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ จะขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในระยะยาวก็จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล และผลงานขององค์กร

2. การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ จากผลการศึกษาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กระทรวงสาธารณสุข ประสบปัญหาว่า นโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ ของกระทรวงไม่มีความชัดเจน เมื่อต้องถ่ายทอดนโยบายไปสู่ระดับหน่วยงาน และบุคลากรแล้วจึงทำให้ขาดความเชื่อมโยงของนโยบายต่าง ๆ ซึ่งสนับสนุนผลงานวิจัยที่ พบว่า ค่า t test ขององค์ประกอบเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรในสภาพปัจจุบันมีความแตกต่างจากความจำเป็นในอนาคต ($t = 29.82$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

ในปัจจุบันนั้นการถ่ายทอดเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรจากระดับสูงสู่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความไม่เหมาะสม ขาดการเชื่อมโยงในการถ่ายทอดเป้าหมาย

ซึ่งพบว่า ผลงานวิจัยเรื่อง *การบริหารเชิงกลยุทธ์* ของ อุดลย์ จาตุรงคกุล (2543) และผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ของ ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547) ที่กล่าวว่า นโยบายต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ เป็นนโยบายที่มีความชัดเจน มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรทราบเป้าหมาย ทิศทางในการปฏิบัติงาน จึงจะสามารถจัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องและสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามตำแหน่ง ดังนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจึงจะต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีวัดผลงานตามเป้าหมายลงสู่ผลงานในสังกัด และผู้ปฏิบัติงานทุกคน

3. การแบ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรแบ่งความรู้ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากร ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และระดับผู้บริหาร เพื่อจะได้มีการกำหนดกรอบในการพัฒนาที่ชัดเจน เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่าปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้นั้นควรแบ่งออกเป็น 7 ปัจจัย ซึ่งมีปัจจัยที่แบ่งระดับการเรียนรู้ออกเป็นระดับบุคคล และระดับทีมงาน ยังพบอีกว่าปัจจัยในด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบนั้นได้แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้พื้นฐานที่บุคลากรในองค์กรทุกคนต้องรู้ โปรแกรมสำเร็จรูป ความรู้สำหรับบุคลากรใหม่ ซึ่งวิเคราะห์จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือเรียกว่า ความรู้ระดับปฏิบัติงาน ส่วนความรู้ระดับเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า จะต้องมีการแบ่งความรู้ ออกเป็นด้านการจัดการงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ระดับผู้บริหาร จะต้องเป็นความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรซึ่งสนับสนุนผลงานวิเคราะห์เชิงปริมาณเช่นเดียวกัน คือ มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร

ซึ่งผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกสอดคล้องกับแนวคิดของ คณัย เทียนพุด (2547) ที่กล่าวว่า การกำหนดรูปแบบโครงสร้างพัฒนานั้นจะจำแนกตามตำแหน่ง หรือระดับของบุคลากรในหน่วยงาน ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ

4. การนำปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ไปใช้จะต้องมีการนำไปใช้อย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงปัญหาการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และกระทรวงสาธารณสุขว่า ประสบปัญหาการพัฒนาที่ไม่ตอบสนองนโยบายขององค์กร แต่ละหน่วยงานต่างจัดการพัฒนาขึ้นเองโดยขาดมาตรฐาน และขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาอย่างแท้จริง ซึ่งสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่พบว่า ปัจจัยด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ โดยปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วย การตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบ การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็น และการสังเกตจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อค้นหาส่วนที่จำเป็นจะต้องพัฒนา

ซึ่งผลงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง *การบริหารเชิงกลยุทธ์* ของ อุดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้กลายเป็นทุนมนุษย์นั้นจะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน คือ เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร ที่สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ มีการวิเคราะห์ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้ประสบความสำเร็จ แล้วนำมากำหนดเป็นหลักสูตร วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับเนื้อหา กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย และมีการประเมินผลการพัฒนาอย่างถูกหลักวิชาการ ซึ่งความรู้ ทักษะที่จะพัฒนานั้น นอกจากจะต้องสนับสนุนความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรแล้ว ยังจะต้องเป็นการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

5. ความเชื่อมโยงของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และพัฒนา ทุนมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเอง และนำความรู้มาพัฒนางานนั้น ควรได้รับสิ่งจูงใจต่อผลการพัฒนางานที่ดีขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร และรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร ซึ่งสนับสนุนผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่

พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติราชการขององค์กรในทุกมิติ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ ทัศนคติของบุคลากรและความร่วมแรงในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

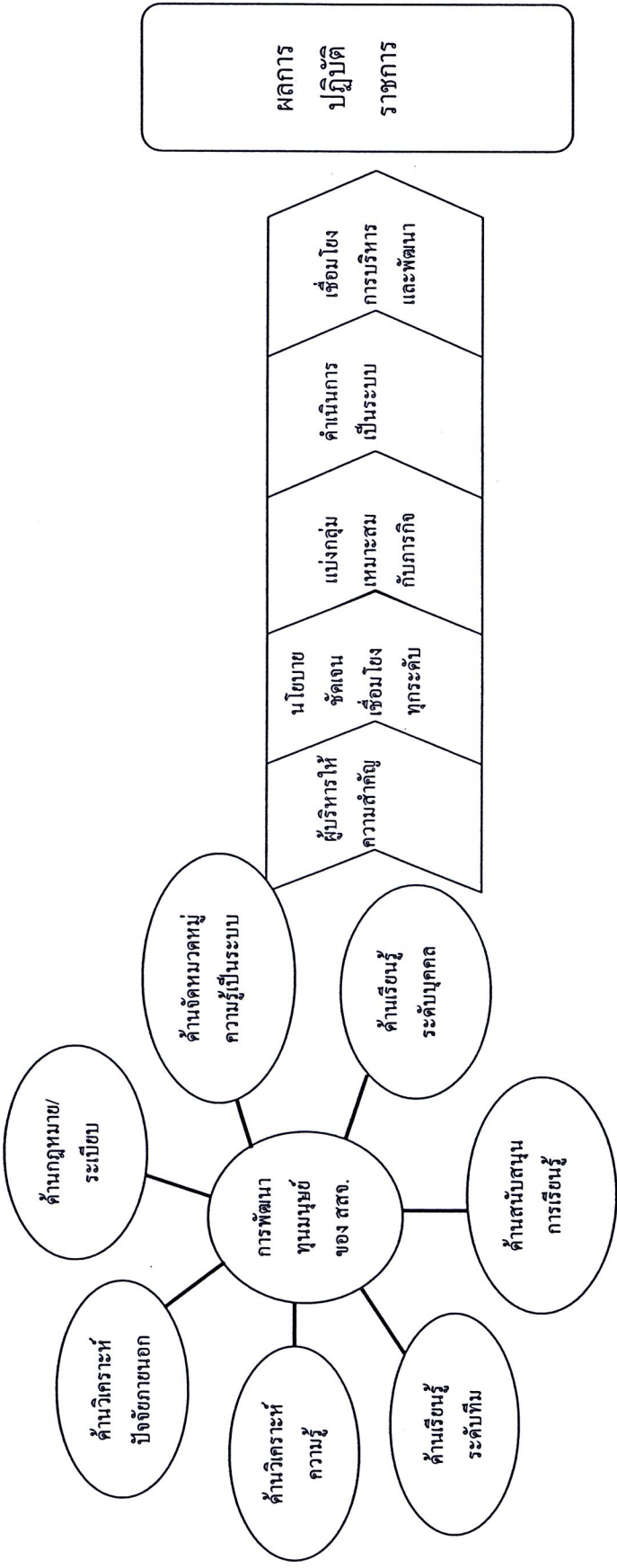
ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง รายงานการวิจัยนโยบายกลไกการพัฒนาและการประเมินติดตามผลการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ ของ ชัยพร วิชาวุธ และคนอื่น ๆ (2546) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมองถึงความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอแล้วมาพัฒนางานให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร และยังเป็นการรักษาบุคลากรที่เก่งและดีไว้ในองค์กรอีกด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ของการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการใช้ประโยชน์จากความรู้ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งมีการศึกษาเชิงมหภาพของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยได้มีการนำผลการวิจัยดังกล่าวมาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพถึงความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตตามแนวทางการจัดการความรู้ มีอยู่ 7 ปัจจัย ได้แก่

- (1) ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ
- (2) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล
- (3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้
- (4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม
- (5) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม
- (6) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
- (7) ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งการที่จะนำปัจจัยดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้จริงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สนับสนุนในการดำเนินการตามปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยข้างต้น เพื่อให้การนำปัจจัยดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติแล้วสามารถสนับสนุนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ หรือผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ได้แก่

- (1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์
- (2) มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ
- (3) แบ่งระดับความรู้ และทักษะในการพัฒนาออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และผู้บริหาร
- (4) ดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ คือ มีการวิเคราะห์ความรู้ทั้งปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กร วิเคราะห์ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์กร รวมทั้งจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับสถานะความรู้ โดยประเมินผลการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- (5) เชื่อมโยงการพัฒนาทุนมนุษย์กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเอง แล้วนำผลการพัฒนาตนเองไปสู่การพัฒนางาน และพัฒนาองค์กร



ภาพ 20 สรุปผลการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้



ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องนี้จะช่วยให้กระทรวงสาธารณสุข สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยใช้แนวทางการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสุขภาพ ให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์มีแนวทางดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยต้องกำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจน และมีแนวทางในการนำนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติ โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาในแต่ละระดับตั้งแต่ระดับองค์กร ไปสู่ระดับงานหรือกลุ่มงาน และลงสู่ระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับ มีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผลงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากผลงานวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งความรู้ ออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะงานให้เหมาะสมกับบุคลากรผู้รับผิดชอบงานที่แตกต่างกันไป รวมทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมี โดยความรู้ดังกล่าวจะต้องสนับสนุนนโยบายองค์กร แก้ปัญหาของพื้นที่ และพัฒนางาน ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ต้องมีการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยต้องมีการออกแบบการพัฒนาบุคลากรที่ยึดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร จะต้องมีการดำเนินการให้ครอบคลุม ทั้ง 7 ปัจจัยตามผลการวิจัย โดยจะต้องเป็นการดำเนินการแบบบูรณาการซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์เชิงระบบ คือ ตั้งแต่ระดับบุคคล งาน องค์กร และมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยอาศัยการมีส่วนร่วม รวมทั้งต้องมีการประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้ด้วยว่า ส่งผลต่อการปฏิบัติราชการอย่างไร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุข-

จังหวัดให้เป็นทุนมนุษย์ขององค์กรได้นั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะต้องนำมากำหนดเป็นความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยนำมากำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานะของความรู้ ดังนี้

2.1 วิธีการพัฒนาในกลุ่ม Socialization เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยมีการแปลงสถานะความรู้แบบฝังแน่นเป็นความรู้แบบฝังแน่น ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การพบปะองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง วิธีการพี่สอนน้อง การพูดคุยกัน ชุมชน นักปฏิบัติ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ในระดับทีม

2.2 วิธีการพัฒนาในกลุ่ม Externalization เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยมีการแปลงสถานะความรู้แบบฝังแน่นเป็นความรู้แบบแจ้งชัด ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การอภิปรายความรู้ การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว และการจัดทำคู่มือ ซึ่งเหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับบุคคล ส่วนวิธีการเผยแพร่โดยการเขียนบทความนั้นเหมาะสมกับการเรียนรู้ในระดับทีม

2.3 วิธีการพัฒนาในกลุ่ม Combination เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยมีการแปลงสถานะความรู้แบบแจ้งชัดเป็นความรู้แบบแจ้งชัด ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การเผยแพร่งานวิจัย การเผยแพร่วิทยานิพนธ์/ผลงานวิชาการ จากผลงานวิจัย พบว่า วิธีการดังกล่าวเหมาะสมกับการเรียนรู้ระดับบุคคล

2.4 วิธีการพัฒนาในกลุ่ม Internalization เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม โดยมีการแปลงสถานะความรู้แบบแจ้งชัดเป็นความรู้แบบฝังแน่น ซึ่งมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ การมอบหมายงานเพิ่มขึ้น การหมุนเวียนผู้รับผิดชอบ การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ การอภิปรายความรู้ การจัดทีมข้ามสายงาน และการจัดประชุมสัมมนา จากผลงานวิจัยพบว่าวิธีการเหล่านี้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบบุคคล

3. ควรกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมในประเด็นที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการบริหารราชการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ให้ครอบคลุมทุกระดับบุคคล งาน และองค์กร แล้วจึงกำหนดเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมหรือพัฒนาตามความจำเป็นที่

แท้จริงขององค์กร ไม่ใช่ตามความต้องการของบุคลากรเอง เนื่องจากผลงานวิจัย พบว่า ในการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนางานให้สนับสนุนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จะต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และวิเคราะห์ตั้งแต่ระดับบุคคล งาน และองค์กร และนำมากำหนดเป็นความรู้ที่จำเป็น ต่อการพัฒนามูลฐานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้เป็นทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนามูลฐานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสามารถตอบสนอง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้

4. ควรมีการจัดระบบสิ่งจูงใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการเชื่อมโยง งานพัฒนามูลฐานกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยกัน อันจะทำให้การพัฒนามูลฐาน มีประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีขวัญกำลังใจจากการที่เมื่อพัฒนาตนเอง แล้วนำ ความรู้มาพัฒนางานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรแล้ว ผู้บริหารให้ความสำคัญ ยกย่องเชิดชู หรือให้รางวัล จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแรงกระตุ้น ความต้องการในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ซึ่งผลงานวิจัยพบว่า ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้ทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของ องค์กรทั้ง 4 มิติของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลงานขององค์กรก็มีความสัมพันธ์กับปัจจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 7 ปัจจัยเช่นเดียวกัน ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องมีการเชื่อมโยงระบบการพัฒนามูลฐานเข้ากับระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

5. การพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานสาธารณสุข- จังหวัดนั้น จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากต่อปัจจัยการจัดหมวดหมู่ความรู้ที่เป็น ระบบ และการเรียนรู้ระดับบุคคล เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์มากต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะพัฒนามูลฐานได้เหมาะสมกับความจำเป็น ขององค์กรหรือไม่ นั่น สิ่งที่สำคัญ คือ จะต้องมีการวิเคราะห์ความรู้ให้ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล งาน และองค์กร แล้วจึงนำความรู้เหล่านั้นมาจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการพัฒนามูลฐานที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุด คือ

การเรียนรู้ในระดับบุคคล เนื่องจากการพัฒนาใด ๆ จะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงจะสามารถพัฒนาผู้อื่น ทีมงาน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากทั้ง 2 ปัจจัยนั้นก็ยังคงมีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ แต่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาจากปัจจัยข้างต้น โดยเรียงลำดับดังนี้ การสนับสนุนการเรียนรู้ การตรวจสอบความรู้อย่างมีส่วนร่วม การเรียนรู้ระดับทีม การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

6. การพัฒนาทุนมนุษย์ควรมีการพัฒนาองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัยให้ครอบคลุมทุกปัจจัยเพื่อให้ได้ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ครอบคลุมภาพรวมขององค์กร แต่การพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกันตามผลการวิจัยซึ่งดูจากค่า t test ขององค์ประกอบ ซึ่งแสดงถึงค่าความแตกต่าง (gap) ของการดำเนินการที่มีอยู่แล้ว กับความจำเป็นขององค์ประกอบดังกล่าวในอนาคต ดังนี้

6.1 ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบ ควรมีการดำเนินการองค์ประกอบต่าง ๆ ตามลำดับ ได้แก่ ความรู้ด้านพฤติกรรมและจิตวิทยาองค์กร ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และความรู้ในงานเฉพาะในงานหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีส่วนต่างของความรู้ที่จำเป็นต้องมีในอนาคตในอันดับแรก ๆ ของปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบจังหวัด

6.2 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบดังต่อไปนี้ตามลำดับ การจัดทำคู่มือ การศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน ฟัง ทดสอบ และการเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งทั้ง 3 วิธี เป็นส่วนของการพัฒนาบุคลากรระดับบุคคลในสำนักงานสาธารณสุขในอันดับแรก ๆ

6.3 ปัจจัยด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ ควรมีการดำเนินการตามองค์ประกอบดังต่อไปนี้ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร และการออกแบบงาน ซึ่งทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร แต่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยังมีการดำเนินการในองค์ประกอบดังกล่าวต่ำกว่าความจำเป็นมาก

6.4 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ระดับทีม ควรมีการดำเนินการองค์ประกอบดังต่อไปนี้ ตามลำดับ วิธีที่สอนน้อง เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และการพูดคุยกัน ซึ่งทั้ง 3 วิธี เป็น การเรียนรู้ระดับทีมที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุข- จังหวัด แต่ยังมีการดำเนินการต่ำกว่าความจำเป็นมาก

6.5 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม ควรมีการ- ดำเนินการองค์ประกอบดังต่อไปนี้ตามลำดับ การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง การตรวจสอบ หน้าที่ความรับผิดชอบ การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็น และการค้นหาส่วนที่ควร จะ พัฒนา ซึ่งทั้ง 4 วิธีการของการวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้แบบมีส่วนร่วม นั้น เป็นวิธีที่ จำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในอนาคตทั้งสิ้น ซึ่ง วิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานจริง นับเป็นวิธีการที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดใช้ในการ การวิเคราะห์/ตรวจสอบความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ต่ำกว่าความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการมาก

6.6 ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ควรมี การดำเนินการองค์ประกอบดังต่อไปนี้ตามลำดับ การตรวจสอบความต้องการของ ผู้รับบริการ คุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่รับผิดชอบ แนวโน้มทาง เทคโนโลยี และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นปัจจัยภายนอกที่มี ความสำคัญต่อคุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ดังนั้น ในการพัฒนา จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 4 ตามลำดับ โดยองค์ประกอบความต้องการของผู้รับบริการเป็นองค์ประกอบที่สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดมีการดำเนินการต่ำกว่าความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเป็นอย่างมาก

6.7 ปัจจัยด้านกฎหมาย/ระเบียบที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ควรมีการดำเนินการ องค์ประกอบดังต่อไปนี้ตามลำดับ วิเคราะห์กฎระเบียบขององค์กร แนวโน้มวัฒนธรรม และแนวโน้มนโยบายรัฐบาล ซึ่งทั้ง 3 เป็นองค์ประกอบที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมี การดำเนินการต่ำกว่าความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการในอนาคต

สรุปได้ว่า ในการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติหรือขยายผลไปยังหน่วยงาน อื่น ๆ นั้นจะต้องมีการดำเนินการให้ครอบคลุมทั้ง 7 ปัจจัย หากดำเนินการแค่เพียงบาง ปัจจัยจะทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกระดับ หรือทุกประเด็นความรู้ที่จำเป็น

ต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร หรือในภาครัฐ เรียกว่า การประเมินผลปฏิบัติราชการขององค์กรนั้นจะต้องสามารถตอบได้ทั้ง 4 มิติของการประเมินผลงานขององค์กร จึงจะต้องดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์โดยมีเป้าหมาย การดำเนินการเพียงบางมิติไม่ได้ เนื่องจากการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องมีการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกมิติ เช่น หากบุคลากรไม่ได้ รับการพัฒนาที่เหมาะสม แต่กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรมีประสิทธิภาพก็ไม่สามารถ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากบุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่จะใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ตัวบุคลากรเองก็ต้องมีศักยภาพ และมีสมรรถนะที่เหมาะสม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการขององค์กรให้ครอบคลุม ทั้งในด้านการพัฒนาองค์กร ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ด้านคุณภาพบริการ และด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในขององค์กรโดยจะต้อง คำนึงถึงปัจจัยในการพัฒนาทั้ง 7 ปัจจัย จึงจะสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้บรรลุ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นหรือทัศนคติของบุคลากร โดยจำแนกเป็นระดับ ดังนั้นจึงควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มีความครอบคลุมถึงผู้บริหาร ระดับสูง ตลอดจนประชาชนผู้รับบริการ เพื่อจะทำให้สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผล ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างครอบคลุมความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติราชการ

2. ควรมีการใช้ข้อมูลเชิงประชากรจำแนกตามพื้นที่ เช่น ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ เป็นต้น โดยเฉพาะในส่วนของการปฏิบัติราชการ เพื่อจะได้ทราบว่า ปัจจัยที่ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และมีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานจริงของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในแต่ละพื้นที่เป็นอย่างไร เหมือน

หรือแตกต่างกันอย่างไร ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ซึ่งอาจส่งผลต่อคุณลักษณะของประชากรและความต้องการ

3. จะต้องมีการจัดอิทธิพลอื่นหรือตัวแปรอื่นที่อาจไม่เกี่ยวข้องออกจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วย เนื่องจากผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทุนมนุษย์

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งเป็นความคิดเห็นของบุคลากร และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หากมีการศึกษาในครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ศึกษามาได้ในครั้งนี้ ไปทดลองใช้จริงในพื้นที่ตัวอย่าง แล้วศึกษาข้อมูล หรือผลของการนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาปัจจัยให้ได้ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง หรือมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการทดลองนำไปใช้จริง และติดตามผลในระยะยาวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติราชการอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมครบถ้วน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะทำให้การศึกษามีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

4. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง หรือ Stakeholder ให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดเป็นความรู้ที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

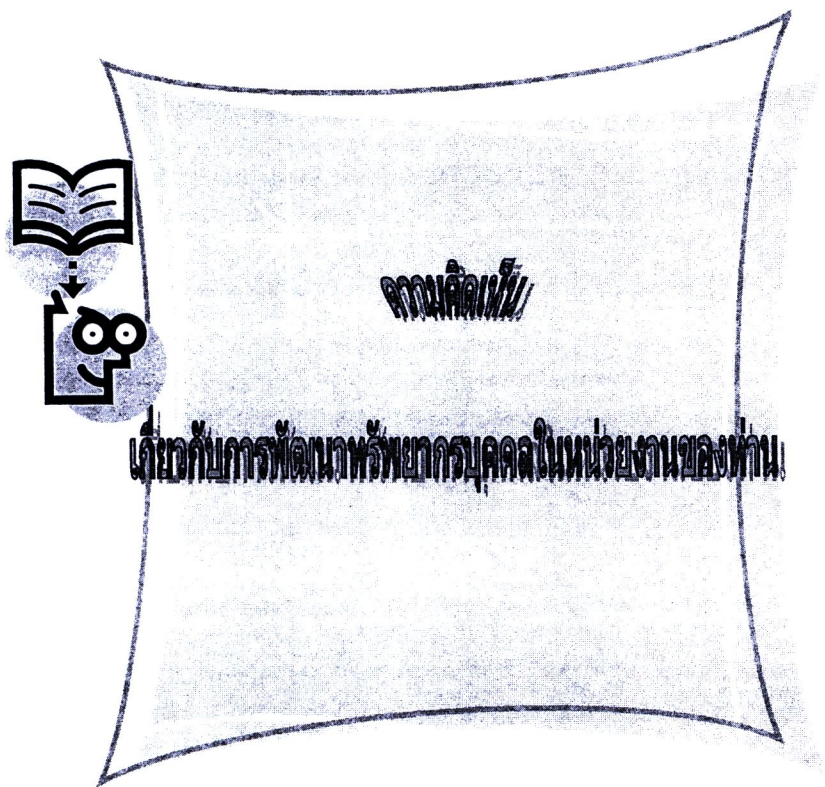
ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม การพัฒนาทุนมนุษย์การพัฒนาทุนมนุษย์
ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้

รหัสแบบสอบถาม.....
รหัสแบบสอบถาม.....

แบบสอบถาม

การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
ตามแนวทางการจัดการความรู้



แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

โดย นางวัลยาภรณ์ หังสฤดี

แบบสอบถาม

การพัฒนาทุนมนุษย์ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างและจัดหาความรู้สำหรับ

การปฏิบัติงานใน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน

ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอด

ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานใน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ส่วนที่ 6 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยให้ข้อมูลที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งคำตอบของท่านจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในการทำดัชนีพินธ์เท่านั้น โดยจะประมวลผลในภาพรวม และจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ

หากมีข้อสงสัย หรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อ นางวัลยาภรณ์ ทังสุภูติ
โทร 054-511145, 523313 ต่อ 118 มือถือ 083-0701994 e mail : w_thungsuputi@hotmail.com

ขอขอบคุณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่อง ☐ และเติมคำลงในช่องว่าง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุปีเต็ม
3. อายุราชการปีเต็ม
4. ตำแหน่ง..... ระดับ.....
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ☐ ผู้ปฏิบัติงาน ☐ หัวหน้างาน
☐ หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน
6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด.....ปีเต็ม
7. ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
☐ ปริญญาโท ☐ สูงกว่าปริญญาโท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการสร้างและจัดหาความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน
ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

คำชี้แจง

โปรดประเมินสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการสร้างและจัดหาความรู้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่
ละข้อคำถาม โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
ที่สุด ดังนี้

ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน
5 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อยที่สุด

ระดับความเห็นต่อความสำคัญในอนาคต
5 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มาก
3 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อย
1 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการจัดระบบความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน
ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

คำชี้แจง

โปรดประเมินสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการจัดระบบความรู้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละข้อ
คำถาม โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน
5 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อยที่สุด

ระดับความเห็นต่อความสำคัญในอนาคต
5 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มาก
3 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อย
1 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้สำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

คำชี้แจง

โปรดประเมินสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการถ่ายทอดความรู้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละข้อคำถาม โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน
5 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อยที่สุด

ระดับความเห็นต่อความสำคัญในอนาคต
5 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มาก
3 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อย
1 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้สำหรับการปฏิบัติงาน
ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

คำชี้แจง

โปรดประเมินสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการนำความรู้ไปใช้สำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละข้อ
คำถาม โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน
5 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อยที่สุด

ระดับความเห็นต่อความสำคัญในอนาคต
5 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มาก
3 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อย
1 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

คำชี้แจง

โปรดประเมินสภาพปัจจุบัน และความสำคัญในอนาคตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในแต่ละข้อคำถาม โดยให้ทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ดังนี้

ระดับความเห็นต่อสภาพปัจจุบัน
5 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย หรือสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน น้อยที่สุด

ระดับความเห็นต่อความสำคัญในอนาคต
5 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต มาก
3 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อย
1 หมายถึง เห็นความสำคัญในอนาคต น้อยที่สุด

ส่วนที่ 7 ข้อเสนอแนะและปัญหาอุปสรรค

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของ สสจ. มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าแนวทางการแก้ปัญหการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 ข้างต้น ต้องทำอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อเสนอแนะในการนำการจัดการความรู้ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบความรู้

3.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้

3.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ หรือการใช้ประโยชน์จากความรู้

4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

กรุณาส่งคืน

นางวัลยาภรณ์ ทังสุภูติ
 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่
 เลขที่ 25 ถนนบ้านใหม่
 ตำบลในเวียง
 อำเภอเมืองแพร่
 จังหวัดแพร่
 54000

เมื่อตอบแบบสอบถามแล้ว กรุณาส่งแบบสอบถามกลับตามที่อยู่ด้านบนของแบบสอบถาม
 โดยตัดรหัสแบบสอบถามส่วนสีแดงที่อยู่ส่วนปกของแบบสอบถาม เก็บไว้ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม
 เพื่อจับสลากชิงรางวัล..... โดยจะจับรางวัลในวันที่.....
 และแจ้งผลไปยังสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกแห่ง

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้
ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
และข้อสรุปที่เหมาะสมในประเด็นสาระของการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมาตรวจสอบ
รูปแบบความเหมาะสมของการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีรายละเอียดของแนวคำถามใน
การสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ (Question guideline)

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

- ชื่อและตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์/ชื่อหน่วยงาน
- ระยะเวลาและประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน
- บทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ/ปัจจัย/สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาทุนมนุษย์

- หากจะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานสาธารณสุขโดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้มีทุนมนุษย์ (คือ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ความสามารถ และประสบการณ์) ที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ท่านจะคำนึงถึงองค์ประกอบ/ปัจจัยใดบ้างท่านคิดว่าการจัดการความรู้มีบทบาทต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในหน่วยงานของท่านอย่างไร
- ท่านคิดว่าปัญหาสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์คืออะไร และจะมีวิธีการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในหน่วยงานสาธารณสุขอย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้รูปแบบ การพัฒนาทุนมนุษย์ที่วิเคราะห์มาได้

- ท่านคิดว่าองค์ประกอบ/ปัจจัยใดในรูปแบบที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล
นั้น มีความสำคัญ/จำเป็น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของ
สำนักงานสาธารณสุข หรือกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุด
- ท่านคิดว่ารูปแบบของการพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุข หรือ
กระทรวงสาธารณสุขควรจะเป็นอย่างไร
- ท่านคิดว่ารูปแบบของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่วิเคราะห์มาได้นั้นเหมาะสมและ
เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขหรือไม่
เพียงไร เพราะเหตุใด
- แนวโน้มของการพัฒนาทุนมนุษย์ของกระทรวงสาธารณสุขในอนาคตควร
เป็นอย่างไร

ภาคผนวก ค
สรุปผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

สรุปผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)
เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
ตามแนวทางการจัดการความรู้

โดย นางวัลยาภรณ์ พังสุฤติ

รหัส 4729801001 คณะรัฐศาสตร์

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริพร แยมนิล

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์

คณะศิลปบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิเศษ ดร. ธวัช บุญยะมณี

ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
พิษณุโลก

โปรดส่งแบบประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) คืน หรือแจ้งให้มารับคืนเมื่อท่านประเมิน
เรียบร้อยแล้วเรียบร้อยแล้ว

กรุณาประเมินว่าข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม มีความสอดคล้องกับตัวแปร
ที่กำหนดในกรอบการวิจัยหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็น
ของท่านมากที่สุด ดังนี้

ตรงตามเนื้อหา	(+1)	หมายถึง
ไม่แน่ใจ	(0)	หมายถึง
ไม่ตรงตามเนื้อหา	(-1)	หมายถึง

หากท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับ
ตัวแปรในกรอบการวิจัย โปรดเขียนรายละเอียดและข้อเสนอแนะ ลงในช่องข้อเสนอแนะ
ท้ายคำถาม และสรุปผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือท้ายแบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ
การวิจัย (แบบสอบถาม)

ขอขอบคุณ

แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)
1. การสร้างและแสวงหาความรู้	การวิเคราะห์องค์กร (แหล่งที่มา - Fry & Killing, 1986 - Peter et al., 1980)	แนวโน้มวัฒนธรรม	1. สดจ. มีการกำหนดหรือระบุความรู้ที่ต้องเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	2	1	0.67
		แนวโน้มนโยบายของรัฐบาล	2. สดจ. ได้นำนโยบายรัฐบาลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3		1
		แนวโน้มเศรษฐกิจ	3. สภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อบริษัทประมาณในการพัฒนาบุคลากรใน สดจ.	3		1
		แนวโน้มทางเทคโนโลยี	4. การเปลี่ยนแปลงระบบงาน อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาความรู้ (เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต องค์ความรู้ต่าง ๆ ฯลฯ)	3		1
		ทรัพยากรมนุษย์	5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สดจ. มีความรู้ และทักษะ สำหรับปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี	2	1	0.67
		วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ	คำถามเดียวกับข้อ 4 คำถามเดียวกับข้อ 3	2		0.33
		การตอบสนองความต้องการของการของผู้รับบริการ	6. มีการนำระดับผลประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการไปกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรของ สดจ.	3		1
		กระบวนการ	7. สดจ. มีการกำหนดกฎระเบียบที่เอื้อ และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)	ข้อเสนอแนะ
1. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ต่อ)	(แหล่งที่มา - Fry & Killing, 1986 - Peter et al., 1980)	{ เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหารงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ทัศนคติความเชื่อของบุคลากร การตัดสินใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การออกแบบงาน รูปแบบการจัดการขององค์กร	8. การพัฒนาบุคลากรของ สสจ. ส่วนใหญ่สอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารงานอย่างชัดเจน	3			1
			9. สสจ. จัดบรรยายภาคและถึงแวดลอมที่สนับสนุน หรือเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น e-learning บอร์ดส่งเสริมความรู้	2	1		0.67
			10. สสจ. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง	3			1
			11. ผู้บริหารของ สสจ. กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	3			1
			คำถามเดียวกับข้อ 12		1		ไม่ตอบ 2 คน 0
			12. ผู้บริหารของ สสจ. มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3			1
			13. บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี	3			1
			14. หากบุคลากรมีความรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ จะช่วยให้ปฏิบัติภารกิจหน้าที่ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	0
			15. ผู้บริหารของ สสจ. มักจะอาศัยข้อมูลและความรู้ในการบริหารจัดการตัดสินใจ และแก้ปัญหาอยู่เสมอ	3			1
			16. สสจ. มีระบบงานหรือออกแบบระบบงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3			1
			17. ผู้บริหารของ สสจ. มีรูปแบบในการบริหารจัดการที่เน้นผลงาน	2	1		0.67

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง		ข้อเสนอแนะ	
				เนื้อหา	ไม่แน่ใจ	ไม่ตรงเนื้อหา	
				(+1)	(0)	(-1)	
1. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ต่อ)	การวิเคราะห์องค์กร (ต่อ) (Nadler & Tushman, 1998)	ประวัติองค์กร	18. สสจ. นำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวางแผนดำเนินงานและพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงผลงานในครั้งต่อไป	1	1	1	0
			19. สสจ. สนับสนุนให้บุคลากรมี การศึกษาวิชาชีวะ นำนวัตกรรมมาใช้และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3			1
		นวัตกรรม	คำถามเดียวกับข้อ 19	2		1	0.33
			คำถามเดียวกับข้อ 19	2		1	0.33
		ในการบริการ	20. สสจ. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน	3			1
			21. บุคลากรของ สสจ. มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานแล้วสามารถแก้ไขปัญหางานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	3			0

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของ การพัฒนาทุน มนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง เนื้อหา	ไม่ แน่ใจ	ไม่ตรง เนื้อหา	ข้อเสนอแนะ
				(+1)	(0)	(-1)	
1. การสร้างและ แสวงหา ความรู้ (ต่อ)	การวิเคราะห์งาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548; นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546)	การตรวจสอบชื่อ ตำแหน่งงาน	22. ตำแหน่งงานของบุคลากรที่มีสอดคล้องกับภารกิจของ สสจ.	3			1
			23. บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถที่จะ ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และภารกิจหน้าที่ที่ปฏิบัติ	2	1		0.67
			24. สสจ. มีการประเมินคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ ความเชี่ยวชาญทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ	3			1
		การตรวจสอบอุปกรณ์ เครื่องมือทำงาน	คำถามเดียวกับข้อ 4	2	1		0.33
			25. สสจ. วิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่	3			1
		การตรวจสอบผลลัพธ์ ที่ควรได้รับ					

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง	ไม่ตรง	ข้อเสนอแนะ	
				เนื้อหา (+1)	เนื้อหา (0)	เนื้อหา (-1)	
1. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ต่อ)	การวิเคราะห์งาน (ต่อ) (Camevale et al., 1990)	{ การสังเกตการณ์-ปฏิบัติงานจริง การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการทำงาน การประชุมผู้เชี่ยวชาญ การเขียนคำบรรยายภารกิจ การจัดหมวดหมู่ภารกิจ	26. สสจ. นำผลการบันทึกงานที่สังเกตมาพัฒนาของบุคลากร	3			1
			27. สสจ. สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหาร เพื่อเก็บข้อมูลประกอบวางแผนในการพัฒนา และปรับปรุงงาน	3			1
			คำถามเดียวกับข้อ 29	1	1	1	0
			คำถามเดียวกับข้อ 23		2	1	0.33
			28. สสจ. มีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม การทำงานเพื่อประกอบการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	0
	(Gloodstein, อ้างถึงใน ซูชัย สมิทธิไกร, 2548)	{ การตรวจสอบความรู้ ของบุคลากร	29. สสจ. มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นผู้กำหนดความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	2	1		0.67
			คำถามเดียวกับข้อ 23	1	1	1	0
	(Preim, อ้างถึงใน ซูชัย สมิทธิไกร, 2548)	{ การตรวจสอบทักษะ ของบุคลากร การตรวจสอบ ความสามารถของบุคลากร	คำถามเดียวกับข้อ 25	2		1	0.33

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา	ไม่ตรงเนื้อหา	ข้อเสนอแนะ
				(+1)	(0)	(-1)
1. การสร้างและแสวงหาความรู้ (ต่อ)	การวิเคราะห์บุคคล (ซูซัย สมิทธี กร, 2548)	การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็น การประเมินโดยเปรียบเทียบมาตรฐาน การปฏิบัติงาน การค้นหาส่วนที่ควรพัฒนา	30. สสจ. ให้บุคลากรประเมินผล และพัฒนาระดับความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3		1
			คำถามเดียวกับข้อ 23	1	1	0
			31. สสจ. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนจากผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	3		1
2. การจัดระบบความรู้	ด้านปฏิบัติการ Technical/Functional (คนัย เทียมพุดิ, 2547, หน้า 148-153)	ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน	32. สสจ. จำแนกรายการความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องรู้เนื่องจากส่งผลการบรรจุดูเป้าหมายหน่วยงาน	3		1
			33. สสจ. จัดเก็บความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถค้นหา และส่งมอบ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3		1
			34. สสจ. มีการจำแนกรายการความรู้สำหรับบุคลากรใหม่ที่จำเป็นต้องรู้	3		1
			35. สสจ. มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ที่จำเป็นให้บุคลากรใหม่ได้ถูกต้อง สามารถเข้าถึงได้ง่าย และรวดเร็ว	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
ปัจจัยของ การพัฒนาทุน มนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง	ไม่	ข้อเสนอแนะ
				เนื้อหา	แน่ใจ	
				(+1)	(0)	(-1)
2. การจัดระบบ ความรู้ (ต่อ)	(คนัย เทียนพุดิ, 2547, หน้า 148-153) ด้านการจัดการ	ความรู้เฉพาะในงาน หน้าที่รับผิดชอบตาม ตำแหน่ง ความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ความรู้ด้านการจัดการ งาน ความรู้ด้านการจัดการ องค์กร	36. สสจ. มีการจำแนกความรู้เฉพาะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ แต่ละตำแหน่ง	3		1
			37. ผู้ที่สนใจสามารถค้นหา และเข้าถึงความรู้เฉพาะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1
			38. สสจ. มีการจำแนกความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	3		1
			39. ผู้สนใจสามารถค้นหา และเข้าถึงความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1
			40. สสจ. มีการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการงาน	3		1
			41. ผู้สนใจสามารถค้นหา และเข้าถึงองค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการงาน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1
			42. สสจ. มีการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กร	3		1
			43. ผู้สนใจสามารถค้นหา และเข้าถึงองค์ความรู้ด้านการบริหาร จัดการองค์กร ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)			
2. การจัดระบบความรู้ (ต่อ)	ด้านพฤติกรรม (คนัย เทียนพุดิ, 2547, หน้า 148-153)	ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กร	44. สสจ. จัดหมวดหมู่ความรู้ด้านพฤติกรรมและจิตวิทยาองค์กร ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ในหน่วยงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน บุคลิกภาพ เรียนรู้ การจูงใจ	3		1			
			45. ผู้สนใจสามารถค้นหาและเข้าถึงองค์ความรู้ด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาองค์กรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน	3		1			
			{	ทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน	คำถามเดียวกับข้อ 14	3		1	
				ความพึงพอใจในงาน	คำถามเดียวกับข้อ 14	3		1	
				บุคลิกภาพ	คำถามเดียวกับข้อ 24	3		1	
		{	การรับรู้และเรียนรู้	คำถามเดียวกับข้อ 16	3		1		
			การจูงใจในการปฏิบัติงาน	คำถามเดียวกับข้อ 9	3		1		

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงหรือไม่ เนื้อหา (+1) (0) (-1)		
				ตรง เนื้อหา (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ข้อเสนอแนะ เนื้อหา (-1)
2. การจัดระบบความรู้ (ต่อ) มนุย์	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทศนา แจมมณี, 2548, หน้า 50) (คณัย เทียนพุดิ, 2547, หน้า 148-153)	ความรู้ด้านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป	46. สสจ. มีการจัดระบบความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน เช่น Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point	3		1
			47. ผู้สนใจสามารถเข้าถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1
			48. สสจ. จัดหมวดหมู่ความรู้เกี่ยวกับการใช้ และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น Internet, Intranet และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการปฏิบัติงาน	3		1
			49. ผู้สนใจสามารถเข้าถึง ความรู้เกี่ยวกับการใช้ และสืบค้นข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง	ไม่	ไม่ตรง	ข้อเสนอแนะ
				เนื้อหา (+1)	แน่ใจ (0)	เนื้อหา (-1)	
3. การแบ่งปันความรู้	Socialization (การแบ่งปันความรู้แบบฝังลึก)	{	50. สสจ. จัดให้ช่องทางพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรอื่นในหน่วยงาน เช่น มุมพักก่อน Blog การประชุม	3			1
			คำถามเกี่ยวกับข้อ 50	2	1		0.33
			51. สสจ. มีระบบและกิจกรรมการสอนงานเพื่อแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่รู้น้อย	3			1
			52. สสจ. มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	3			1
			53. สสจ. มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่สนใจในเรื่องเดียวกัน เพื่อพูดคุยและทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	3			1
			54. หน่วยงานอื่นเข้ามาเยี่ยมชมงานของ สสจ. เป็นประจำ	3			1
		{	55. สสจ. เคนำบุคลากรไปเยี่ยมชมงานของหน่วยงานอื่น	3			1
			56. สสจ. จัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)	3			1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม		
			ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)
3. การแบ่งปันความรู้ (ต่อ)	Externalization (การแบ่งปันความรู้แบบแจ้งชัด) (- Singapore Productivity & standards board, 2001, pp. 193-202 - ชูชัย มิทธิ เกร, 2548, หน้า171-204 Combinational (การแบ่งปันความรู้แบบแจ้งชัด)	การเผยแพร่เขียนบทความ การจัดการทำคู่มือ การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์/ภาพนิ่ง/ภาพเคลื่อนไหว	57. บุคลากรของ สสจ. เผยแพร่ความรู้โดยเขียนบทความลงในเวปไซด์ของ สสจ.		
			58. บุคลากรของ สสจ. นำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับทุกคน		
			59. สสจ. มีการนำเสนอภาพกิจกรรมการปฏิบัติงานในโอกาสต่างๆ		
			60. สสจ. มีการเผยแพร่ความรู้ กิจกรรมต่างๆ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น แลบบันทึกเสียง วีดีโอ เป็นต้น		
			61. บุคลากรใน สสจ. มีการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการซึ่งได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนางาน		
			62. บุคลากรใน สสจ. มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และมีการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน		
			63. สสจ. สนับสนุนให้มีการเผยแพร่งานวิจัยโดยการสนับสนุนงบประมาณ		
			64. สสจ. จัดทำช่องทางในการเผยแพร่ผลงานวิจัย เช่น การจัดประกวด จัดทำวารสารงานวิจัย		

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา	ไม่ตรงเนื้อหา	ข้อเสนอแนะ
				(+1)	(0)	(-1)
3. การแบ่งปันความรู้ (ต่อ) (คน)	Internalization (การแบ่งปันความรู้แบบฝังลึก)	ตัวแปร	65. บุคลากรของ สสจ. สนใจศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยวิธีการอ่านเอกสาร หนังสือ และวารสารอยู่เสมอ	3		1
			66. บุคลากรของ สสจ. ศึกษาค้นคว้าโดยการฟังความรู้จากสื่อต่างๆ และผู้อ่านอยู่เสมอ	3		1
			67. บุคลากรของ สสจ. มีการทดสอบความรู้ของตนเองอยู่เสมอ	3		1
			68. บุคลากรของ สสจ. สนใจเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง	3		1
			69. สสจ. มีการมอบหมายงานพิเศษที่มีความสำคัญ (Enrichment) ให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง	3		1
			70. สสจ. มีการมอบหมายงานเพิ่มขึ้น (Enlargement) ให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง	3		1
			71. สสจ. สลับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Rotation)	3		1
			72. สสจ. จัดตั้งทีมข้ามสายงาน เพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	3		1
			73. สสจ. ได้มีการจัดประชุม สัมมนาเพื่อให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บุคลากรอยู่เสมอ	3		1
			74. สสจ. มีการจัดอภิปรายความรู้ต่างๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ	3		1
			75. บุคลากรมีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ หรือความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน (Story Telling)	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงหรือไม่ตรง		
				ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)
4. การใช้ความรู้ (ประพนธ์ ศาสุภชิต, 2547)	(บุญดี ปัญญากิจ และคณะ, 2547)	{ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนดำเนินงาน การตัดสินใจเลือกองค์ความรู้ ความรู้	76. บุคลากรใน สสจ. นำความรู้มาประกอบการวิเคราะห์เพื่อวางแผนดำเนินงาน	3		1
			77. บุคลากร ตัดสินใจเลือกองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	3		1
			78. บุคลากรใน สสจ. ปรับใช้องค์ความรู้ให้เข้ากับบริบทหรือความจำเป็นของงานที่ปฏิบัติ	3		1
	(ประพนธ์ ศาสุภชิต, 2547; บุญดี ปัญญากิจ และคณะ, 2547)	{ การปรับใช้ความรู้ นโยบายผู้บริหาร สนับสนุน	79. ผู้บริหารของ สสจ. มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานบนฐานความรู้	3		1
			80. สสจ. นำเทคโนโลยีสนับสนุนความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	3		1
			81. สสจ. ให้รางวัลบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นที่เกิดจากการนำความรู้ไปปฏิบัติงาน เป็นเงินรางวัล สิ่งของ หรือเกียรติบัตร	3		1
	(บุญดี ปัญญากิจ และคณะ, 2547)	{ การให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างแรงจูงใจ	82. สสจ. ประกาศยกย่อง กล่าวชื่นชมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นที่เกิดจากการนำความรู้ไปปฏิบัติงาน ในที่ประชุม หรือกล่าวต่อนุคลากรโดยตรง	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย				ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ		
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง	ไม่ตรง	ข้อเสนอแนะ
				เนื้อหา (+1)	เนื้อหา (0) (-1)	
5. ผลการปฏิบัติราชการ	มิติกการพัฒนาองค์กร (- Kaplan & Norton, 1998 - Wigg, 1999 - Marquardt, 2000 - กราตร จินดาวงศ์, 2549 - สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)	ผลการพัฒนาต่อทัศนคติของบุคลากร	83. บุคลากรของ สสจ. มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	2	1	0.67
			84. วัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องสนับสนุนให้บุคลากรใน สสจ. บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น	3		1
		ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	85. บุคลากรส่วนใหญ่ของ สสจ. มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1	2	0.33
			86. สสจ. มีบุคลากรที่มีความสามารถกล้าริเริ่มเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	3		1
		ความร่วมมือแรงร่วมใจ	87. สสจ. สามารถสร้างนวัตกรรมและแนวคิดในการปฏิบัติงานใหม่ๆ	2	1	0.67
			88. บุคลากรส่วนใหญ่ของ สสจ. เต็มใจที่จะช่วยเหลืองานของบุคคลอื่น	3		1
		การมีส่วนร่วม	89. บุคลากรส่วนใหญ่ของ สสจ. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของ สสจ.	3		1
			90. บุคลากร สสจ. เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้น	2	1	0.67
			91. ทีมงานของ สสจ. เข้มแข็ง เพราะบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใจกว้าง	3		1
			92. สสจ. ใช้การตัดสินใจแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวทางการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรงเนื้อหา (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงเนื้อหา (-1)
5. ผลการปฏิบัติการพัฒนาราชการ (ต่อ)ปฏิบัติราชการ (ต่อ)	มิตการพัฒนาราชการ (ต่อ) (- Kaplan & Norton, 1998 - Wigg, 1999 - Marquardt, 2000 - กราตร จอนคาวงศ์, 2549 - สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) มิตประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	สมรรถนะบุคลากร	93. สสจ. มีระบบการพัฒนาบุคลากรให้สมรรถนะ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3		1
		นวัตกรรม	94. สสจ. มีกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	3		1
		กระบวนการทางสังคม	95. บุคลากรใน สสจ. มีความรักสามัคคีกันในองค์กร	3		1
			96. บุคลากรใน สสจ. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานที่รับผิดชอบและหน่วยงาน	3		1
		กระบวนการทำงาน	97. สสจ. มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์สำเร็จ	2	1	0.67
		สนับสนุนความสำเร็จองค์กร	98. บุคลากรมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3		1
		การบริการลูกค้า/ประชาชน	99. บุคลากรส่วนใหญ่ของ สสจ. สามารถให้บริการตามมาตรฐานการให้บริการ	3		1
		การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น	100. บุคลากรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า	3		1

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง	ไม่	ข้อเสนอแนะ
				เนื้อหา (+1)	แน่ใจ (0)	เนื้อหา (-1)
5. ผลการ-ปฏิบัติราชการ (ต่อ)	มิตติคุณภาพการให้บริการ (- Kaplan & Norton, 1998 - Wigg, 1999 - Marquardt, 2000 - กราตร จินดาวงศ์, 2549 - สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)	ขั้นตอนการให้บริการ	101. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของบุคลากรใน สสจ.	3		1
			102. ระยะเวลาของผู้รับบริการลดลง เพราะบุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	1	2	0.33
			103. บุคลากรและผู้รับบริการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3		1
			104. ผู้รับบริการมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วนของ สสจ.	2	1	0.33
			105. ผู้รับบริการมีสิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของ สสจ.	2		0.67
			106. บุคลากรตระหนักถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ	2	1	0.67
			107. บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานให้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	3		1
			108. สสจ. เป็นหน่วยงานที่มีภาพลักษณ์ดีต่อสังคม	3		1
			109. สสจ. มีภาพลักษณ์ดี เนื่องจากมีบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับบริบทและความจำเป็นของหน่วยงาน	3		1
			ข้อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กร			

ขอบข่ายเนื้อหาตามแนวความคิดการวิจัย			ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์	อ้างอิง	ตัวแปร	ข้อคำถาม	ตรง		ข้อเสนอแนะ
				เนื้อหา	ไม่แน่ใจ	
				(+1)	(0)	(-1)
5. ผลการปฏิบัติ	มิติประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์	องค์การ	110. ผลการดำเนินงานของ สสจ. บรรจุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3		1
ราชการ (ต่อ)	(- Kaplan & Norton, 1998 - Wigg, 1999 - Marquardt, 2000 - กราตร จินดาวงศ์, 2549 - สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)		111. สสจ. มีผลงานบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ	3		1

สรุปผลการประเมินคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)
ผลการประเมิน

- ☐ เครื่องมือมีคุณภาพหรือครบถ้วน และสอดคล้องกับตัวแปรในกรอบการวิจัย
- ☐ ข้อคำถามส่วนใหญ่ (มากกว่าร้อยละ 80 ของข้อคำถามทั้งหมด) มีคุณภาพหรือครบถ้วนและสอดคล้องกับตัวแปรในกรอบการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

- 1)
- 2)
- 3)

- ☐ ข้อคำถามส่วนใหญ่ไม่สอดคล้อง ควรมีการปรับปรุงข้อคำถามให้สอดคล้องกับตัวแปรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

- 1)
- 2)
- 3)

ลงชื่อ.....

(.....)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 ผศ.ดร. ศิริพร แยมนิล ตำแหน่ง คณะบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย
 ผศ.ดร. ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ ตำแหน่ง คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข
 ผศ.พิเศษ ดร.ธวัช บุญยะมณี ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์
 ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรพิษณุโลก