บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา รวบรวม และทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายถึง แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
   - 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
   - 1.2 ทฤษฎีและแนวคิดกับองค์การแห่งการเรียนรู้
   - 1.3 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
   - 2.1 ความหมายและความสำคัญของทีมงาน
   - 2.2 องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
   - 2.3 กระบวนการทำงานเป็นทีม
   - 2.4 คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
   - 2.5 การพัฒนาทีมงาน
   - 2.6 เทคนิคการสร้างทีมงาน
3. ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะโครงสร้างและการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข
   - 3.1 การปฏิรูประบบราชการ
   - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
   - 3.3 แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)
4. ลักษณะโครงสร้างและการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารขององค์การสวัสดิการสังคมได้ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การยุคใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organizations) หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัฒน์ ตลอดไป (จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540, น. 11)

Marquardt (1996, p. 19) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานที่พร้อมจะตอบสนองต่อการพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทันรวมทั้งรู้เท่าทันกระแสของการแข่งขันแบบไร้ขอบเขตของโลกไร้พรมแดน (Globalization) เมื่อพนักงานมีความรู้ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งย่อมสู้ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547, น. 194-195)

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ในที่นี้นำมาอธิบายการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม

1.2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540, น. 37-39) ได้อธิบายถึงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการเรียนรู้นั้นหมายถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิธีปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามมุมานะและมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยให้บุคคลนั้นมีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตสำนึก ในการสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ จะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental models เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือการที่จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็น

ทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใดๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) คือความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในองค์กร การสร้างและสานวิสัยทัศน์ก็จะบรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์องค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และพัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้งอาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอด ประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ มีแนวทางดังนี้

ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีวิธีการเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนา โดยให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณา ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐาน และทางเลือกต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ในการเสวนาของสมาชิกแต่ละท่านจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อ คิดเห็น และเหตุผลของกันและกัน การเสวนาเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีสมาชิก 1 คน เป็นผู้ประสาน (Facilitator) และใช้เทคนิคของการระดมความคิดเข้าช่วย (Brainstorming) ก็จะได้ผลดียิ่งขึ้น

(1) การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

(2) ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

(3) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับความรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกัน และมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (Estimating) การวางแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Head Over)

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996, น. 35) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม และทีมมีการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาการทำงาน เกิดการเรียนรู้ มีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูงทำให้เกิดนวตกรรมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยว

การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร ซึ่งนำมาอธิบายในการพัฒนาส่วนราชการต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ สมาชิกทุกคนในองค์การมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ที่ถูกต้องมีประโยชน์ สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไข ปัญหา และพัฒนางาน มองเห็นภาพรวม

ขององค์การทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ระดับการเรียนรู้

จากการศึกษาของ Michale J. Marquardt (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, น. 378-379) ได้ระบุวิธีการสนับสนุนและเพิ่มการเรียนรู้ในระดับต่างๆ ไว้ดังนี้

1. ระดับบุคคล ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกๆ คน โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะประกาศชัดว่าทุกคนมีหน้าที่ 2 ประการ คือปฏิบัติงานตามหน้าที่ และเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร องค์การจะส่งเสริมให้บุคคลมีความรับผิดชอบ ด้วยการมอบหมายให้แต่ละหน่วยงาน และแต่ละคนริเริ่มในการเรียนรู้ของพวกเขาเอง โดยมีการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้ว่าเป็นกิจวัตรประจำวัน และใช้โอกาสที่มีทั้งหมดนั้นเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา

2. ระดับทีม การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทีมเป็นหน่วยการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ การทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การมอบหมายงานใหม่ๆ ให้กับทีม การทำโครงการแบบทีม และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้ของทีม เป็นต้น

3. ระดับองค์การ การเรียนรู้ระดับองค์การจะก่อให้เกิดการคิด และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมากที่สุด ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ในระดับนี้จะสูงกว่าระดับอื่นๆ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ทรัพยากร และพลังขององค์การจะมีความชัดเจนยิ่งขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า การเรียนรู้ที่ดีจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ หากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ จะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ เงื่อนไขและแนวทางปฏิบัติขององค์การอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกับองค์การของตนเอง

การนำมาอธิบายในการสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกระทรวงสาธารณสุข จะต้องมีนโยบายและการสื่อสารทั่วทั้งองค์การในการส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลในหน่วยงานต่างๆ มีการพัฒนางานให้ดีขึ้น และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในการจัดทำโครงการ และกิจกรรมต่างๆ และมีการประเมินผล ส่งผลต่อการพัฒนาในระดับองค์การที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาและปรับตัว ขององค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

1.3. กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 89-96)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่คนในองค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์การดังนี้

1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

1.3 ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่นๆ

1.4 ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์การที่เด่น มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และe-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิด ทบทวน ความคิดความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์การ การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลด

ความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์การก็คือ การปรับปรุงทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบส่วนย่อยต่างๆ ในองค์การ มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร

นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของกระทรวงสาธารณสุขด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ ตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์การที่มีผลงาน มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

จากการศึกษาสรุปว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเห็นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากร และองค์การ หลายประการ ดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) ทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ๆ ด้วยการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคิดทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดจากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

2.1. ความหมายของทีมงาน

ในการพัฒนาทีมงานนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ในอันดับแรกขอเสนอ ความหมายของการทำงานเป็นทีม ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทีมงาน ดังนี้

ทีมงาน หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นการบูรณาการความแตกต่างของบุคคล เพื่อดำเนินการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งสมาชิกทีมงานต้องมีการประสานกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545, น. 140)

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็น**การรวมตัวที่ต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม**เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมงานอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่างๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และประสานกันอย่างเป็นทีม เอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2545, น. 10-11)

ทีมงาน หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยมีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ และพึ่งพาอาศัยกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่อกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้การปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา (จีรวัจน์ วงศาโรจน์, 2547, น. 11)

สรุปทีมงานหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน และสอดคล้องต่อเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ โดยในกลุ่มจะต้องประสานงานความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป้าหมาย

ร่วมกัน การมอบหมายบทบาทหน้าที่ และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในการร่วมกันคิด ตัดสินใจร่วมกันทำอย่างสร้างสรรค์ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งนำมาอธิบายความหมายของทีมงานในที่นี้หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาทีมงาน เพื่อพัฒนางานสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

ความสำคัญของการสร้างทีมงาน (สุนันทา เลาหนันทน์, 2544, น. 64-66)

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานจึงมีความจำเป็นจะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว

2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ

6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ในการทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้น ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังได้ความคิดหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคน ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าการทำงานเป็นทีมช่วยทำให้องค์การสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่จะยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์การเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์การและสมาชิกของทีมงาน สอดคล้องกับหลักการที่ว่า "เมื่อใดองค์การอ้วน คนในองค์การต้องย่อมอ้วนด้วย เมื่อใดองค์การผอม คนในองค์การต้องย่อมผอมด้วย"

ถ้านำมาอธิบายถึงการทำงานเป็นทีมนั้น จะมีประโยชน์ต่อกระทรวงสาธารณสุขเป็นอันมาก เนื่องจากในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากบุคลากรหลายฝ่าย มาร่วมแรงร่วมใจเป็นพลังในการทำงาน และมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน ทำให้เกิดความประหยัด ลดความซ้ำซ้อนการทำงาน มีการประเมินผลร่วมกัน และสร้างความสมานฉันท์ที่ดีต่อกัน

2.2. <u>องค์ประกอบของทีมงาน</u>

การทำงานเป็นทีมมีองค์ประกอบ ดังนี้ (ประภาศรี อึ่งกุล, 2545, น. 9)

1. ทีมต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
3. สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมกันด้วยตนเอง
4. ต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างผู้นำกับสมาชิก
5. สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้น
6. ต้องมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน
7. ร่วมมือกันประสานงานกัน
8. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน

นอกจากนี้ องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545, น. 151-152)

1. องค์ประกอบด้านผู้นำ ผู้นำทีมงานจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อการบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จได้ ต้องมีความสามารถในการประสานพลังทีมงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงจูงใจให้ทีมพร้อมที่ฝ่าฟันก้าวสู่ความสำเร็จได้ โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การกระทำ และการประเมิน

จะเห็นว่าในการบริหารองค์การผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีการรวมพลังร่วมของแต่ละงาน แต่ละบุคคล รวมทั้งต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำทีมงานที่ดีมีบทบาทสำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้นำที่ดี (Advisor)
2) เป็นผู้สร้างนวตกรรม (Innovator)
3) เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Promoter)
4) เป็นผู้พัฒนา (Developer)
5) เป็นผู้จัดองค์การ (Organizer)
6) เป็นผู้ผลิต (Producer)
7) เป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector)
8) เป็นผู้ธำรงรักษา (Maintainer)
9) เป็นผู้เชื่อมต่อ (Linker)

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกทีมงาน สมาชิกทีมงาน (Member) มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของทีมงาน การได้ผู้นำที่ดีสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แต่ปราศจากความร่วมมือของสมาชิกแล้วก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้ การเป็นสมาชิกของทีมงานที่ดีจะต้องมีส่วนร่วม (Participation) ในกิจกรรมทุกๆ เรื่อง ทั้งการประชุม การระดมสมอง และกิจกรรมควบคุมคุณภาพ การมีส่วนร่วมอย่างเดียวก็ยังไม่ดีพอถ้ายังขาดการมีส่วนช่วย (Contribution) ในกลุ่มทั้งการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียน และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Result) ตามที่ได้คาดหวังไว้ ความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน คือ บทบาทสำคัญของการเป็นสมาชิกทีมงานที่ดี

3. องค์ประกอบด้านงาน ภารกิจของงานต้องมีความชัดเจนว่าเป็นงานอะไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอะไรบ้าง การทำงานของทีมต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ในการทำงานเป็นทีมปัจจุบันและมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สำคัญใน 4

ประการ คือ ลูกค้าพึงพอใจ ว่องไวการทำงาน ประสานความร่วมมือ ยึดถืออุดมการณ์ความสำเร็จร่วมกัน

4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน วิธีการทำงาน ต้องมุ่งสู่การทำงานที่ประสานสอดคล้องกันในลักษณะที่จะต้องมีการประสานงานอย่างต่อเนื่อง และการคิดค้นหาวิธีการที่ดีกว่าด้วยวิธีการวิทยาศาสตร์ จึงมีความจำเป็นสำหรับทีมงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทุกคนต่างเป็นครูเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบทั้งสี่ประการถ้าได้มีการผสมผสานและบูรณาการอย่างเหมาะสมก็จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ แต่กระบวนการในการทำงานเป็นทีมก็เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปจะเห็นว่าในการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อทุกองค์การ ทำให้เกิดการรวมตัวกันของบุคลากรในองค์การประกอบด้วยผู้นำทีมงาน และสมาชิกทีมงาน และมาทำงานร่วมกัน ในที่นี้นำมาอธิบายลักษณะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้ 1) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) สมาชิกต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง 3) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน และระหว่างผู้นำกับสมาชิก 4) สมาชิกที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเกิดความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้น 5) มีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน 6) ร่วมมือกันประสานกัน และ 7) สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน และองค์ประกอบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มี 4 ประการ คือ 1) ผู้นำมีความสามารถในการบริหารทีม 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย และภารกิจของงานให้ชัดเจน 4) มีการทำงานที่มีการประสานงานอย่างต่อเนื่อง

2.3. <u>กระบวนการทำงานเป็นทีม</u>

กระบวนการทำงานเป็นทีมมี 4 ขั้นตอน คือ Greenberg and Baron (เล็ก สมบัติ, 2545, น. 10)

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีการกำหนดทักษะ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการการทำงานเป็นทีม

2. ขั้นการสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน มีการจัดหาทรัพยากรทางด้านวัตถุและทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนจากองค์การเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ขั้นการจัดตั้งและสร้างทีมงานขึ้นมา ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ พนักงานในองค์การควรจะกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนว่าใครบ้างเป็น และไม่เป็นสมาชิกของทีม สมาชิกต้องยอมรับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม และพนักงานในองค์การ ควรจะมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของทีม ควรรู้ว่าจะทำอะไร

4. ขั้นจัดหาความช่วยเหลือ ผู้บริหารจัดหาโอกาสที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน ให้มีการแก้ไขปัญหาและวิธีการปฏิบัติได้ดีขึ้น จัดหาทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้นไป

นำมาอธิบายถึงกระบวนการทำงานเป็นทีมของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งต้องเริ่มจากขั้นเตรียมการซึ่งเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ในการทำงาน ขั้นการสร้างเงื่อนไขการปฏิบัติงาน การจัดทรัพยากร การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ขั้นการสร้างทีมงาน โดยสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน มีทิศทาง และมีแนวทางการทำงานเดียวกัน และขั้นจัดหาความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหา และหาวิธีการสนับสนุนให้การทำงานดีขึ้น

2.4. <u>คุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ</u>

ในการทำงานทุกประเภท ทุกคนย่อมต้องการประสบความสำเร็จ ทีมงานควรจะมีคุณลักษณะสำคัญร่วมกัน ดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ, 2545, น. 22)

1. เป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีม

2. การแสดงออก สมาชิกทุกคนในทีมมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรี

3. ความเป็นผู้นำ แม้จะมีหัวหน้าทีม ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสับเปลี่ยนตำแหน่งและบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา

4. การแสดงความคิดเห็น ที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์

5. ความไว้วางใจ จะเป็นพื้นฐานของความรัก ความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ

6. ความคิดสร้างสรรค์ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ โดยอาศัยพลังความคิด และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน

<u>ปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</u>

ปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538, น. 145-46)

1. ผู้นำ ผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุมีผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ดี

2. การสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติไปสู่บริหาร หรือเป็นการสื่อสารในระดับเดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีมได้รับรู้ปัญหาการทำงาน นโยบายการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างทั่วถึง

3. โอกาส หมายถึง การให้โอกาสพนักงานทุกคนได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และให้โอกาสเขาได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาได้ให้มากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดให้การพรรณนางาน ชัดเจน ผังทางไหลของงาน ที่เข้าใจตรงกันตลอดจนขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน

5. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้วยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

6. การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมปรึกษาหารือกันในทีมงานไม่ว่าจะมีการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การกำหนดนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทีมงาน

การนำมาอธิบายถึงลักษณะและปัจจัยที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของกระทรวงสาธารณสุข ให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนสร้างบรรยากาศในการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีการสื่อสารระหว่างระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติ เป็นแบบ 2 ทาง เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมแสดงความสามารถร่วมการตัดสินใจ และมีการประชุมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

2.5. <u>การพัฒนาทีมงาน</u>

การทำงานเป็นทีมอาจมีปัญหา อุปสรรค ทำให้เกิดความความท้อแท้ในการทำงาน จึงต้องมีการพัฒนาทีมให้เข้มแข็ง โดยการพัฒนาทีมงาน

การพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีม และสร้างทีมงานให้มีความแข็งแกร่งพร้อมจะเผชิญกับสถานการณ์ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น (ประภาศรี อึ่งกุล, 2545, น. 13)

การนำมาอธิบายถึง การพัฒนาทีมงานของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข จึงเป็นกิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานให้มีลักษณะที่ดีขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน

มิติในการพัฒนาทีมงาน

ในการพัฒนาทีมงาน สต๊อท และ วอล์คเคอร์ (Scott and Walker, 1995, อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2544, น. 125-129) ได้เสนอรูปแบบ 4 มิติ ในการพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงาน มิติทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ประกอบไปด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทัศนคติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน

2. งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

3. ทีมงาน (Team) ทักษะต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงานมีทั้งทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสิน การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง

4. องค์การ (Organization) ในการพัฒนาทีมงานจำเป็นจะต้องปรับปรุงเรื่องต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน วัฒนธรรมขององค์การ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาทีมงานกระทำได้ 3 ยุทธวิธี ได้แก่ ยุทธวิธีสร้างทีมงาน ยุทธวิธีบริหารทีมงาน และยุทธวิธีธำรงรักษาทีมงาน ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2545, น. 155-158)

1. ยุทธวิธีสร้างทีมงาน มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญ

1.1 กำหนดเป้าหมาย โดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมกระทำ ร่วมพัฒนา ร่วมแก้ไขปรับปรุง เป้าหมายที่กำหนดควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดความผูกพัน ผูกมัด และจูงใจให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเรียกเทคนิคดังกล่าวว่า การบริหารโดยมุ่งวัตถุประสงค์

1.2 กระจายความรับผิดชอบ โดยแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการแบ่งผู้รับผิดชอบออกเป็น ผู้นำ ผู้ตาม งาน และวิธีการทำงาน โดยให้มีการประสานบูรณาการทั้งสี่องค์ประกอบ ให้เป็นหนึ่งเดียวก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้

1.3 มอบหมายอำนาจหน้าที่ ต้องทราบให้ชัดเจนว่าใครมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ควบคุม บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด ใครมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้ทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ความเข้าใจในหน้าที่และอำนาจหน้าที่จะลดความขัดแย้งในทีมลงได้

1.4 มีบรรยากาศเกื้อหนุน ต้องสร้างบรรยากาศทำงานเป็นทีมโดยเปิดเผยและมีความจริงใจต่อกันมากที่สุด ความไม่ไว้วางใจและไม่เปิดเผยต่อกันนำมาซึ่งความหวาดระแวงและจะปราศจากความร่วมมือ ทำให้งานล้มเหลวได้

1.5 ค้ำจุน สนับสนุน พัฒนา ต้องสร้างกิจกรรมให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ กิจกรรมประชุม เสวนา อภิปราย สนทนา และระดมสมอง จะนำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว ในระยะเริ่มต้นของการสร้างทีมงานเน้นกิจกรรมหรือกระบวนการสู่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2. ยุทธวิธีการบริหารทีมงาน มี 5 ขั้นตอน คือ

2.1 วางแผนให้แจ่มชัด ต้องมีการวางแผนว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และทำไมจึงต้องทำสิ่งนั้น มีระบบของการคิดอย่างมีเหตุมีผล มีการกำหนดเป้าหมาย มีการพยากรณ์คาดการณ์อนาคตได้อย่างถูกต้อง

2.2 ปฏิบัติให้ตรงกรอบ ต้องมีการนำเอาแผนที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ต้องปฏิบัติร่วมกัน สื่อสารสองทางเพื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง

2.3 ตรวจสอบให้อุ่นใจ ต้องมีการกำกับตรวจสอบ ทั้งตรวจสอบกระบวนการ ปัจจัยนำเข้าและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเป็นการตรวจสอบทุกระยะตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการและมีการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

2.4 การแก้ไขให้ได้ผล ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีการวัดผลงานจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ กรณีที่เบี่ยงเบนไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.5 กระตือรือร้นสร้างนวตกรรมใหม่ มีการปรับปรุงและป้องกันปัญหาในอนาคต โดยการกำหนดภาพอนาคต มีจินตนาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยทีมงาน ต้องกระตุ้นให้ทีมงานทราบว่าความสำเร็จของทีมยุคการแข่งขันอยู่ที่การสร้างสิ่งแตกต่าง และนวตกรรมใหม่

3. ยุทธวิธีธำรงรักษาทีมงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 สื่อสารประทับจิต พูดจาไพเราะ ผู้บริหารต้องรู้จักชมเชยอยู่เสมอเนื่องจากทุกคนชอบคำชมมากกว่าคำติ

3.2 ผูกมิตรประทับใจ ต้องสร้างเครือข่ายสัมพันธภาพและการเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

3.3 สำเร็จได้เพราะความร่วมมือ ตระหนักอยู่เสมอว่าถ้าปราศจากความร่วมมือก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

3.4 ต่างยึดหลักการปรับปรุง ต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

3.5 มุ่งสู่ความสำเร็จของเรา ต้องหมั่นทบทวนหลักการทำงานเป็นทีมให้ขึ้นใจว่าทีมงานประสบความสำเร็จ คนในทีมงานก็ประสบความสำเร็จได้ การแบ่งปันความสำเร็จอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม จะธำรงรักษาทีมงานไว้ตราบนานเท่านาน ทีมงานจะแตกแยกก็ต่อเมื่อผลประโยชน์ขัดกัน

ในการพัฒนาทีมงานผู้ศึกษามีความเห็นว่าการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาทีมงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีม โดยจะต้องมีเทคนิคในการสร้างทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมมีการทำงานร่วมกัน และมีวัตถุประสงค์เดียวกันที่ส่งผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และมีความผูกพันต่อกัน

สรุปแนวทางพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทีมงานเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันจะต้องเข้าใจในขั้นตอนเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง โดยต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำทีม และสมาชิกกลุ่มเป็นสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง 3) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระจายความรับผิดชอบ 4) มีบรรยากาศเกื้อหนุน และ 5) การสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.6. เทคนิคการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงาน (Team building) เป็นการจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสัมฤทธิผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงานให้ทำงานเกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกัน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, น. 186)

เทคนิคการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยหลักดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2547, น. 198-199)

1. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน
2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร
3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด
5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของเอกบุคคล
6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันหาแนวทางแก้ไขการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
7. จัดให้กลุ่มคนที่มีความคิดค่านิยม ความเชื่อเหมือนๆ กันอยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง
8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ
9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้ถูกต้อง
10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกันกลุ่มอื่นได้เพื่อจะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

การนำมาอธิบายถึง เทคนิคการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพของกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ สมาชิกมีความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วย มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด แบ่งงานรับผิดชอบอย่างชัดเจน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถ สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน และการส่งเสริมให้สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น

ผู้ศึกษาขอสรุปว่าในการพัฒนาทีมงาน หมายถึง กิจกรรมที่สร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมี

ความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันจะต้องเข้าใจในขั้นตอนเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง โดยต้องตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำทีม และสมาชิกกลุ่มเป็นสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง 3) การมอบหมายอำนาจหน้าที่และกระจายความรับผิดชอบ 4) มีบรรยากาศเกื้อหนุน ละ 5) การสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาทำงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามตามจุดมุ่งหมาย โดยมีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ และพึ่งพาอาศัยกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่อกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้การปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน โดยมีกระบวนการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่ง **การทำงานเป็นทีมของผู้ศึกษาในที่นี้ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรของส่วนราชการต่างๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่จะสามารถดึงศักยภาพของแต่ละคนนำมาใช้ในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งช่วยในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว และสามารถรองรับต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้นำที่ดีจะดึงศักยภาพและจุดแข็งของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และรู้จักแก้ไขจุดอ่อนของทีม และในการทำงานเป็นทีมอาจพบกับอุปสรรคปัญหาในการทำงาน จึงควรมีแนวทางพัฒนาทีมงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทีมงาน เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพของทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะที่ดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานของสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะโครงสร้างและการทำงาน ของกระทรวงสาธารณสุข

ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะโครงสร้างและการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้

3.1 การปฏิรูประบบราชการ (กรมประชาสัมพันธ์, http://www.prd.go.th/downloads/develop_gov.doc)

การปฏิรูป คือ การเปลี่ยนแปลง แต่มิใช่การเปลี่ยนแปลงแบบปกติ หรือแบบค่อยเป็นค่อยไป การปฏิรูปต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบที่เรียกกันว่าพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการก็คือการเปลี่ยนแปลงระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ในทุกด้าน ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ โครงสร้างหน่วยงาน โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ระบบและวิธีทำงาน ระบบบริหารงาน กฎระเบียบ วัฒนธรรม ค่านิยม และอื่น ๆ อีกมาก ที่จะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่สร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เอื้อต่อการพัฒนาประเทศและสร้างความผาสุกให้แก่สังคมโดยรวม และสำหรับประเทศไทย ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการในประเทศพัฒนา ตลอดจนกระแสการเรียกร้องของประชาชนให้มีการปฏิรูประบบราชการ ทำให้ระบบราชการไทยต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการให้สำเร็จเช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย จึงอาจกล่าวได้ว่าเหตุผลและความจำเป็นเร่งด่วนในการปฏิรูประบบราชการมีสาเหตุหลักจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. กระแสของการปฏิรูปการเมือง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นกรอบหลักในการขยายผลจากการปฏิรูปการเมืองไปสู่เรื่องอื่น ๆ รวมทั้งแนวความคิดเรื่องการกระจายอำนาจ ไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น เพื่อให้สอดรับกับกระแสของประชาชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

2. กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นกระแสหลักที่ทำให้ระบบราชการไทยจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูป ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมไร้พรมแดน สามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วในทุกมุมโลก ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกการบริหารที่สำคัญของประเทศจึงต้องปรับตัว ให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกยุคไร้พรมแดนนี้ได้ โดยเฉพาะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การกีดกันทางการค้า ทำให้มีการรวมตัวและผนึกกำลังกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในเวทีการค้าระหว่างประเทศ

3. นโยบายของรัฐบาล รัฐบาลกำหนดนโยบายการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพจะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ ช่วยให้ประเทศมีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถที่จะต่อสู้กับสภาวะแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และพัฒนาการเมืองของประเทศไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใสและขจัดการทุจริตในการบริหารราชการแผ่นดิน และการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. ปัญหาของระบบราชการไทย ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ระบบราชการไทยมีโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ ซับซ้อน มีอัตรากำลังข้าราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารงานที่ไม่คล่องตัว ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ความต้องการด้านบริการของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานและการตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง **ทั้งหมด ทรัพยากรการบริหารส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับการจัดสรรจากส่วนกลาง ปัญหากำลังคนภาครัฐมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน**

<u>วัตถุประสงค์ของการปฏิรูปราชการ</u>

1. เพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของภาคราชการให้สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มทุน และวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

4. เพื่อเสริมสร้างระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

5. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของระบบราชการให้มีความเข้มแข็งสำหรับใช้เป็นกลไกการบริหารของรัฐในการบริหารประเทศ ควบคู่ไปพร้อมกับมาตรการด้านอื่น ๆ ของรัฐบาล

ปรัชญาและแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ได้แก่ 1) ปรับระบบราชการให้เป็น Net Government คือ มีโครงสร้าง บทบาท ภาระหน้าที่ และมีระบบการบริหารราชการที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศและประชาชน โดยจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาขับเคลื่อนทรัพยากรและความรู้ความสามารถของทุกหน่วยงานของรัฐให้ทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหา การให้บริการประชาชน 2) สร้างพันธกิจของระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่โดยการ

ทำลาย ลด ละ เลิกสิ่งที่หมดความจำเป็น หรือซ้ำซ้อนกับงานหน้าที่ และรักษาสิ่งดีของภาครัฐที่มีอยู่ไว้ นำส่วนดีของภาคเอกชนมาปรับปรุงงานภาครัฐ 3) มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่ายโดยเน้นผลลัพธ์ 4) พัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ คิดโดยเอาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ประชาชนเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ของหน่วยงาน 5) ปรับโครงสร้าง บทบาท กฎหมาย กฎระเบียบ การบริหารบุคคลให้ทันโลก 6) ต้องมีเจตจำนงทางการเมือง (Political Will) ที่ชัดเจน ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการอย่างต่อเนื่อง 7) สร้างเครือข่ายการปฏิรูประบบราชการให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย 8) สร้างกระแสการยอมรับจากภายในระบบราชการ เพื่อให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง 9) มีกฎหมายการปฏิรูประบบราชการไว้เป็นการเฉพาะเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง 10) กระตุ้นให้สังคมมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง 11) ทำงานในเชิงรุกให้มากขึ้น และเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ตลอดช่วงทศวรรษที่ผ่านมาประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) โดยเน้นการปรับภาคราชการให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ และคุณภาพสูง สามารถให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิผล การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่างๆ ได้ทุ่มเทในการพลิกโฉมและพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ระบบราชการยุคใหม่เป็นระบบราชการที่มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น

2. การบริหารจัดการภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว คุณภาพสูงและประสิทธิภาพสูง

3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

4. มีลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน

5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพสูง

6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย

7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ

8. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

9. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

จากเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นตัวกระตุ้นและเร่งเร้าให้ต้องดำเนินการปฏิรูประบบราชการกันอย่างจริงจัง โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการปฏิรูประบบราชการ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้วิธีการและเป้าหมายในการปฏิรูปต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรมชัดเจน ตลอดจนผลักดันและดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อระบบราชการ ประชาชน สังคม และประเทศชาติโดยรวม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ในการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ปรับปรุงระบบบริหารราชการให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้จึงได้กำหนดให้มีรูปแบบการบริหารใหม่ โดยกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วรวมทั้งมีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรให้มีคณะกรรมการการพัฒนาและจัดระเบียบราชการเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป จึงได้กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. กำหนดให้หน่วยงานของรัฐใช้วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

2. กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายการเมืองและประจำให้ชัดเจน

3. กำหนดการจัดส่วนราชการของกระทรวงและส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

4. กำหนดให้ส่วนราชการในกระทรวงมีการวางแผน ประสานกิจกรรม ใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า

5. กำหนดให้มีการมอบอำนาจ การทำนิติกรรม และการฟ้องคดี

6. กำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศเพื่อให้มีเอกภาพและรวดเร็ว

7. กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาและจัดระเบียบราชการเพื่อรับผิดชอบในการปรับปรุงส่วนราชการและการบริหารราชการ

<u>พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546</u>

ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการได้กำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้ทุกส่วนราชการมีการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 9 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ไม่มีขั้นตอนในการทำงานเกิดความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน โดยทุกส่วนราชการต้องกำหนดภารกิจในการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา และหากภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องขอรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อนดำเนินการ

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ โดยจัดทำแผนการปฏิบัติงานทุกปีงบประมาณ ประกอบด้วยรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการจัดทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ให้ทุกส่วนราชการเผยแพร่แผนการดำเนินงานให้ประชาชนรับทราบ

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยให้กระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการอนุญาต อนุมัติ การปฏิบัติราชการไปยังผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อความรวดเร็วในการบริการประชาชน

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดแล้ว ห้ามจัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจ/อำนาจหน้าที่เหมือนหรือคล้ายกับส่วนราชการที่ถูกยุบเลิกไป

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยทุกส่วนราชการต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบ

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ส่วนราชการแต่งตั้งผู้ประเมินอิสระตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี แต่หากส่วนราชการใดลดค่าใช้จ่ายได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดจะมีการเพิ่มรางวัลพิเศษ ทั้งนี้การประเมินต้องเป็นความลับเพื่อ**ความสามัคคีของราชการในสังกัด**

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาฯ นี้ภายใต้การดูแลและให้ความช่วยเหลือของกระทรวงมหาดไทย

หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มี 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์กรมีความโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ เสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ

5. หลักความรับผิดชอบ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ส่วนรวม การประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพ

จะเห็นว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนงานที่เกิดความจำเป็น ปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงมีความสำคัญ ต่อการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.2 <u>การประเมินผลการปฏิบัติราชการ</u>

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 ได้ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยส่วนราชการต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัด ประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ และการให้รางวัลแก่ส่วนราชการที่บรรลุผลสัมฤทธิ์และเพิ่มประสิทธิภาพ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มี 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ (น้ำหนัก ร้อยละ 50) แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ประเด็นการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ (น้ำหนัก ร้อยละ 10) แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ประเด็นการประเมิน ได้แก่ คุณภาพการให้บริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพ (น้ำหนัก ร้อยละ 10) ของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ ประเด็นการประเมิน ได้แก่ การลดระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดงบประมาณ การประหยัดพลังงาน การจัดทำต้นทุนต่อหน่วย

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์การ (น้ำหนัก ร้อยละ 30) แสดงความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงองค์การและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ ประเด็นการประเมิน ได้แก่ การจัดการความรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนากฎหมาย การบริหารจัดการองค์กร และการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล

3.3 แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

โดยใช้แนวคิดหลักมุ่งเน้นการสร้างสุขภาพมากกว่าการซ่อมสุขภาพ โดยนิยาม "สุขภาพ" คือ สุขภาวะที่สมบูรณ์ทั้งทางกาย ใจ สังคม และทางจิตวิญญาณ และในการพัฒนา **ระบบสุขภาพ ต้องเชื่อมโยงถึงเหตุปัจจัยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากทุกภาคส่วน**

วิสัยทัศน์ : คนในสังคมไทยทุกคนมีหลักประกันที่จะดำรงชีวิตอย่างมีสุขภาวะ และเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาค รวมทั้งอยู่ในครอบครัว ชุมชน และสังคมที่มีความพอเพียงทางสุขภาพมีศักยภาพ มีการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพ โดยสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากภูมิปัญญาสากล และภูมิปัญญาไทยได้อย่างรู้เท่าทัน

พันธกิจหลัก : การระดมพลังทั้งสังคมเพื่อร่วมสร้างสุขภาพ โดยจะต้องสำนึกสุขภาพในสังคมทุกส่วนอย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้ส่วนต่างๆ ในสังคมมีบทบาทและได้ใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาเพื่อบรรลุสู่สังคมสุขภาวะ

แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งการสร้างสุขภาพเชิงรุก

เร่งสร้างสุขภาพเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มุ่งที่ปัจจัยพื้นฐานของการมีสุขภาพดี ควบคู่กับการเร่งรัดมาตรการกลไกการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างหลักประกันการเข้าถึงบริการสุขภาพถ้วนหน้า

มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน ระบบและวิธีการบริหารจัดการ ระบบบริการ ระบบควบคุมเฝ้าระวัง ป้องกันโรค ระบบการเงินการคลัง และกลไกการกำกับดูแล ระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายระบบสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการระบบสุขภาพ

ปฏิรูประบบโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการระบบสุขภาพให้มีเอกภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ และสามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของพื้นที่ รวมทั้งเอื้อต่อการมีส่วนร่วม สามารถระดมศักยภาพของสังคมทุกส่วนร่วมพัฒนาสุขภาวะของสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมเพื่อสุขภาพ

มุ่งส่งเสริมบทบาทองค์การปกครองท้องถิ่นและสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว ตลอดจน ภาคประชาสังคมทุกระดับให้มีศักยภาพและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรและบริหารทรัพยากร และการเคลื่อนไหวทางสังคมเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพท้องถิ่น รวมทั้งการติดตามตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการความรู้และภูมิปัญญาเพื่อสุขภาพ

มุงสร้างระบบบริหารจัดการข้อมูล องค์ความรู้ การวิจัยและภูมิปัญญาสุขภาพ รวมทั้ง**สื่อสารการเรียนรู้และวัฒนธรรมสุขภาพ เพื่อให้สามารถสร้าง ผสมผสานและพัฒนาให้เกิดระบบสุขภาพแบบพึ่งตนเอง เพื่อการสร้างเศรษฐกิจชุมชน และประเทศ**

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและระบบสุขภาพใหม่

มุ่งการผลิตและพัฒนาคุณภาพ กำลังคนด้านสุขภาพ ให้มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงระบบสุขภาพ พัฒนาทักษะการทำงานใหม่ และการสร้างเสริมกลไกด้านคุณธรรม และ จริยธรรม รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถและภาวะผู้นำในผู้บริหารทุกระดับ

กระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทภารกิจหลักของรัฐตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ในการพัฒนาประชากรให้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เป็นสังคมแห่งความรู้คู่คุณธรรม สามารถดำรงตนร่วมกับสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

เพื่อให้การดำเนินการในส่วนที่กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบ สามารถนำไปสู่การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาในแผน 9 ไว้ดังนี้

1. เพื่อปฏิรูปโครงสร้างองค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการกระทรวงสาธารณสุข ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้

2. เพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ระบบประกันสุขภาพให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ครอบคลุมและเป็นธรรม

3. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

4. เพื่อเพิ่มศักยภาพของประชาชน ให้คิดเป็น ทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถนำเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น บนรากฐานของจริยธรรมและวัฒนธรรมไทยมาวิเคราะห์และผสมผสานให้เกิดความสมดุล ในการดูแลตนเอง ครอบครัว และองค์กรชุมชนได้อย่างเหมาะสม

5. ทุกคนในสังคมไทย ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ ร่วมรับผิดชอบมาตรการทางสังคม พัฒนากลไกการตรวจสอบ การคุ้มครองผู้บริโภค การบริหารจัดการทรัพยากรด้านสุขภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระทรวงสาธารณสุขจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จะดำเนินการในช่วงแผน 9 ไว้ จำนวน 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> **การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ เพื่อเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และการถ่วงดุลบนพื้นฐานของสิทธิและหน้าที่ของภาคส่วนต่างๆ ของสังคม**

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> **การพัฒนาหลักประกันด้านสุขภาพและคุณภาพบริการ เพื่อพัฒนาระบบประกันสุขภาพรูปแบบต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมคนไทยทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาสถานบริการสุขภาพให้มีศักยภาพสูงขึ้นมีคุณภาพ และพัฒนาเครือข่ายระบบบริการสุขภาพ สนับสนุนสมุนไพรไทยในสถานบริการสุขภาพ ประสานความร่วมมือกับภาคีต่างๆ ในการพัฒนาระบบบริการแพทย์ ส่งเสริมการใช้มาตรการการคลังในระบบประกันสุขภาพเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ**

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของการมีสุขภาพดีและการสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อสร้างเสริมปัจจัยพื้นฐานด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพให้มีคุณภาพเอื้อต่อการมีสุขภาพดี และสนับสนุนการพัฒนา ลดปัญหา และดูแลรักษาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพประชาชน และศักยภาพความเข้มแข็งกลุ่มประชาคมด้านสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องและเหมาะสม มีจิตสำนึกในการดูแลสุขภาพของตนเองทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสังคม

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก และกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ เพื่อสร้างกลไก และมาตรการ ในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ และพัฒนาความสามารถในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีทุกระดับ และรวมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่นไปใช้ในการดูแลสุขภาพ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการด้านกำลังคนด้านสุขภาพ เพื่อให้มีนโยบายและแผนการผลิต การพัฒนา การกระจายกำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขให้ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายและแผนในภาพรวมของประเทศ พัฒนาระบบข้อมูลกำลังคนด้านสุขภาพให้มีคุณภาพ สนับสนุนการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพให้มีปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนระหว่างประจำการให้มีความรู้ด้านการบริหาร วิชาการ มีทักษะ และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค กรมสุขภาพจิต กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านสุขภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิต ผลิตภัณฑ์ และบริการสุขภาพ รวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีด้านสุขภาพ พัฒนาระบบการรับรองคุณภาพ และมาตรฐานการผลิต ให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล เพื่อทดแทนการนำเข้า เพิ่มการส่งออก สนับสนุนการเข้ามาใช้บริการสุขภาพของชาวต่างชาติ และพัฒนากลไก/องค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพ ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

หน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการแพทย์ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และองค์การเภสัชกรรม

กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์กรหลักในการกำหนดนโยบายและมาตรฐานกลางเกี่ยวกับสุขภาพพร้อมทั้งประสานกับทุกภาคีในสังคม ให้มีการดำเนินการประสานและส่งเสริมกัน **อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำไปสู่การมีระบบสุขภาพที่พึงประสงค์** ในช่วงแผนฯ 9 กระทรวงสาธารณสุข มีเป้าหมายเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม โดยปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทองค์กร การบริหารบุคลากร การบริหารงบประมาณ ปรับปรุงกฎหมาย และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร พัฒนาระบบบริการสุขภาพ อย่างแท้จริง ส่งเสริมการปฏิรูประบบสุขภาพ เน้นการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต พร้อมทั้งพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดี เร่งพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศสุขภาพ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพประชาชนและสังคม ให้มีแนวคิดใหม่เกี่ยวกับสุขภาพ คือเน้นสุขภาพเชิงรุก ส่งเสริมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมด้านสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาพื้นฐาน เช่น การแพทย์แผนไทยและสมุนไพร โดยนำความรู้และเทคโนโลยีทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพเพื่อสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศ อาทิ การสร้างอาชีพ การลดการนำเข้าและการส่งเสริมการส่งออก สนองตอบต่อเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างดุลยภาพทางเศรษฐกิจ การยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน การบริหารจัดการที่ดี และการแก้ไขปัญหาความยากจน

4. ลักษณะโครงสร้างและการทำงานของ
กระทรวงสาธารณสุข

จากปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะโครงสร้างและการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ การปฏิรูปราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์การภาครัฐที่ได้ดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลในการปรับปรุงระบบการบริหารราชการเพื่อให้การบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ และได้ดำเนินการปรับโครงสร้างลักษณะการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และสถานการณ์ที่นำไปสู่การปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พ.ร.บ. กำหนดแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจ วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ และกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน ที่สำคัญคือ ความต้องการบริการสุขภาพมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนไป ทรัพยากรด้านสุขภาพที่ส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพ นโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการเข้าถึงบริการสุขภาพและพัฒนาระบบบริการที่มีคุณภาพ การปฏิรูประบบสุขภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางระบาดวิทยาปัญหาสุขภาพของประชาชน ความต้องการบริการสุขภาพของประชาชนเปลี่ยนไป และการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรด้านสุขภาพ ได้แก่ กำลังคน เทคโนโลยี องค์ความรู้ และค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ จึงได้จัดทำร่าง พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติเพื่อนำไปสู่ระบบสุขภาพที่เน้นการสร้างสุขภาพนำหน้าการซ่อมสุขภาพ และการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งมุ่งเน้นหลักของการลดความซ้ำซ้อน ทบทวนและจัดกลุ่มภารกิจ การพิจารณาถึงความเหมาะสมของภารกิจที่รัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเองหรือกระจายอำนาจ/การถ่ายโอนให้เอกชนหรือท้องถิ่นที่มีความพร้อมดำเนินการเป็นหลักการสำคัญต่อความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างกระทรวงสาธารณสุข

<u>แนวคิดการจัดระบบงานของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุข</u> ใช้หลักการแยกภารกิจด้านการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ออกจากกลุ่มงานที่มีบทบาทภารกิจในการปฏิบัติ แบ่งรูปแบบของงานออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านนโยบายรวมทั้งแผนยุทธศาสตร์และอำนวยการ และงานด้านปฏิบัติการ โดยงานนโยบาย จัดไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการจัดงานบริหารด้านต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้งานด้านปฏิบัติการของแต่ละสำนักงานดำเนิน

ไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำหรับกระทรวงนั้นๆ และงานด้านปฏิบัติการ จัดไว้ในกลุ่มภารกิจ ซึ่งภายใต้กลุ่มภารกิจ จะจัดโครงสร้างส่วนราชการเป็นกรม สำนักงาน จำนวนกลุ่มภารกิจจะขึ้นอยู่กับการจัดเนื้อที่งานที่เป็นภาระงานเฉพาะที่รัฐจำเป็นต้องดำเนินการเท่านั้น และเป็นงานที่สัมพันธ์กันเกี่ยวข้องกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักใดๆ ของแต่ละกลุ่มภารกิจนั้น

หลักเกณฑ์การจัดโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

1. ให้แต่ละกรมจัดโครงสร้างภายในโดยยึดหลักรวมหน่วยงานย่อยที่มีภารกิจคล้ายๆ กันไว้เป็นกลุ่ม (Cluster) ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. ส่วนราชการที่เป็นศูนย์วิชาการเขต ยังคงเหมือนเดิมต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาเขตของกลุ่มภารกิจ (Cluster) เพื่อรองรับภารกิจของกลุ่มที่จะถ่ายทอดหรือดำเนินการในระดับจังหวัดได้ในศูนย์วิชาการเขตเดียวกัน

โดยมีการปรับโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร**ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการ**กำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการได้กำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546

ดังนั้นระบบบริหารงานสาธารณสุขยุคใหม่ ข้าราชการของกระทรวงจะต้องมีคุณภาพและประสิทธิภาพ จะต้องยึดหลักสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ยึดประชาชนเป็นเป้าหมาย ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง การทำงานโปร่งใสตรวจสอบได้ มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทำงานเฉพาะบทบาทสำคัญที่จำเป็น หน่วยงานกระทัดรัดและเอื้อต่อการพัฒนา ระบบการบริหารงานบุคคลที่คล่องตัว ใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน

วิสัยทัศน์กระทรวงสาธารณสุข : เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่ยั่งยืน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเสมอภาคโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่การเป็นเมืองไทยสุขภาพดี (Healthy Thailand) และพร้อมที่จะเป็นผู้นำด้านสุขภาพในระดับสากล"

พันธกิจกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านสุขภาพ ติดตาม กำกับ ดูแลระบบสุขภาพในภาพรวม และสร้างกลไกการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วน ออกกฎหมายและกำหนดมาตรฐานที่จำเป็น รวมทั้งการกำกับดูแลและพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน จัดบริการสุขภาพเฉพาะทาง เฉพาะสาขา สร้างระบบการป้องกันและควบคุมโรค และภัยทางสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมทุกภาคส่วนของสังคมในการมีส่วนร่วม

สร้างเสริมสุขภาพ และพัฒนาศักยภาพของประชาชนทางด้านพฤติกรรมและสำนึกทางสุขภาพ ประสานเพื่อกำหนดนโยบายทิศทางการวิจัย และการบริหารจัดการวิจัยด้านสุขภาพ

วิธีการทำงาน มีดังนี้

1. หน่วยนโยบายและอำนวยการของกระทรวงจัดรวมไว้ในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

2. หน่วยสนับสนุนวิชาการ จะพัฒนาองค์ความรู้ ค้นคว้า วิจัยและถ่ายทอดสู่หน่วยปฏิบัติการของกระทรวงสาธารณสุขและเอกชน/ท้องถิ่น

3. หน่วยบริการอยู่ใกล้ชิดประชาชน จัดบริการโดยได้รับอำนาจอิสระคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ คน และการตัดสินใจในเนื้องานจากส่วนกลาง มีเครือข่ายบริการสุขภาพส่งต่อตามระดับของการให้บริการ โดยมีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเป็นตัวแทนกระทรวงสาธารณสุของค์กรเดียวในระดับจังหวัด ลดขั้นตอนการทำงานทุกระดับให้น้อยลง

ตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข คือมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพอนามัยการป้องกัน ควบคุมและรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถอยู่ในสังคมไทยได้อย่างมีความสุข และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของประเทศ

ภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข แบ่งออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ด้านนโยบายและอำนวยการ ด้านพัฒนาวิชาการ ด้านสนับสนุน และด้านปฏิบัติการ โดยมี 3 กลุ่มภารกิจ (Cluster) ได้แก่ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการแพทย์กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการสาธารณสุข กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ ดังนี้

1. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการแพทย์ มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ โดยการศึกษา วิจัย พัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพ ตลอดจนการจัดระบบความรู้และสร้างมาตรฐานการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกเพื่อนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

2. กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาการสาธารณสุข มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการด้านส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค โดยการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมโรค เพื่อนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรงที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

3. กลุ่มภารกิจด้านสนับสนุนงานบริการสุขภาพ มีภารกิจเกี่ยวกับการสนับสนุนการดำเนินงาน ของหน่วยบริการสุขภาพโดยพัฒนาระบบ และกลไกที่เอื้อต่อการจัดบริการสุขภาพ ระบบสุขภาพของประชาชน และการคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการสุขภาพและด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพเพื่อให้ประชาชน สามารถดูแลตนเองและได้รับบริการจากหน่วยบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

โครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงสาธารณสุข แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารราชการในส่วนกลาง และบริหารราชการในส่วนภูมิภาค การบริหารราชการส่วนกลาง มี 10 ส่วนราชการ ดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี ขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทางการเมืองเพื่อสนับสนุนภารกิจของรัฐมนตรี การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์กลั่นกรองและเสนอความเห็นประกอบการวินิจฉัยสั่งการของรัฐมนตรี

2. สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติงาน การจัดสรรและการบริหารทรัพยากร การกำกับติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานความร่วมมือระหว่างประเทศ และการพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเป็นหน่วยงานเดียวของกระทรวงสาธารณสุขที่กำกับดูแลหน่วยงานบริการหลักของกระทรวงสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคทั้งหมด โดยประสานงานกับกรมวิชาการต่างๆ ในกระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้การสนับสนุนสถานบริการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ผ่านทางสำนักงานปลัดกระทรวง

3. กรมการแพทย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาวิจัย พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสม และให้บริการทางการแพทย์เฉพาะด้านหรือในระดับที่มีความซับซ้อน ประกอบด้วย 21 หน่วยงาน โดยเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน และหน่วยงานวิชาการ 17 หน่วยงาน

4. กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก มีอำนาจหน้าที่การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองและส่งเสริมภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย การศึกษาวิจัย พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี กำหนดพัฒนามาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริการด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้านและการแพทย์ทางเลือกอื่นในระบบบริการสุขภาพประกอบด้วย 3 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 1 หน่วยงาน และหน่วยงานวิชาการ 2 หน่วยงาน

5. กรมสุขภาพจิต มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิจัย พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์สุขภาพจิต โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 6 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

6. กรมควบคุมโรค มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิจัย พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุม วินิจฉัย และรักษาโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้ององค์กรระหว่างประเทศ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเฝ้าระวัง ประกอบด้วย 12 หน่วยงาน และ 12 สำนักงานป้องกันควบคุมโรค โดยจำแนกเป็นหน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 8 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

7. กรมอนามัย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิจัย พัฒนาวิชาการและถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านการสร้างเสริมสุขภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี การกำหนดและพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การดำเนินงานการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ และการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนและภาคีต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมสุขภาพ และการจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ ประกอบด้วย 12 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์อนามัย โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน หน่วยงานวิชาการ 6 หน่วยงาน หน่วยงานที่บูรณาการงานจากกองวิชาการ 2 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

8. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาระบบบริการสุขภาพ การดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ กฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล สนับสนุนการดำเนินการสุขศึกษาและพัฒนาระบบสุขภาพของประชาชน ศึกษาวิจัย และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านระบบบริการสุขภาพ ประกอบด้วย 7 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 1 หน่วยงาน และหน่วยงานสนับสนุนบริการและวิชาการ 6 หน่วยงาน

9. กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ การกำหนดพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของระบบและวิธีการตรวจวิเคราะห์รวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ และเทคโนโลยีด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ ชีววัตถุ สมุนไพร และการชันสูตร การให้บริการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ และเป็นห้องปฏิบัติการอ้างอิง รวมทั้งการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพห้องปฏิบัติการประกอบด้วย 10 หน่วยงาน และ 12 ศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน หน่วยงานสนับสนุนบริการ และวิชาการ 8 หน่วยงาน และหน่วยงานที่อยู่ในส่วนภูมิภาค 12 แห่ง

10. สำนักคณะกรรมการอาหารและยา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยอาหาร ยา เครื่องสำอาง วัตถุอันตราย วัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาท ยาเสพติดให้โทษ เครื่องมือแพทย์และการป้องกันการใช้สารระเหย การเฝ้าระวัง กำกับและตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ สถานประกอบการและการโฆษณา การศึกษาวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และระบบงานคุ้มครองผู้บริโภคด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ การพัฒนาศักยภาพผู้บริโภคในการเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์สุขภาพ และการปกป้องสิทธิของตนเอง

ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน โดยจำแนกเป็น หน่วยงานสนับสนุน 2 หน่วยงาน หน่วยงานควบคุม กำกับผลิตภัณฑ์และสนับสนุนวิชาการ 7 หน่วยงาน และหน่วยงานส่งเสริมศักยภาพผู้บริโภค 1 หน่วยงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นกรมที่มีภารกิจในการควบคุมการบริหารราชการของทุกหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข รวมทั้งราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งรับผิดชอบภารกิจที่กว้างขวางและหลากหลายนับตั้งแต่ภารกิจอำนวยการ นโยบายและแผน บริการสาธารณสุข สนับสนุนบริการสาธารณสุข วิชาการ และการผลิต และพัฒนากำลังคน ด้านสุขภาพของกระทรวง การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการต่างๆ จะประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งปฏิบัติงานในส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมาทำงานร่วมกัน จะมุ่งเน้นในการบริหารจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิ ภาพ และสนับสนุนงานของกรมวิชาการต่างๆ โดยการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามความเหมาะสม ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขให้แก่สถานพยาบาลในส่วนภูมิภาค 75 จังหวัด และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข

ในส่วนที่เป็นราชการบริหารส่วนกลาง มี 5 หน่วยงานหลักในการดำเนินงานตามภารกิจ ดังนี้

1. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ และเครือข่าย การบริหารจัดการเทคโนโลยีสานสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง การดูแลการใช้เทคโนโลยีมิให้มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติและการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2. สำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานช่วยอำนวยการงานกฎหมายของกระทรวง การพัฒนาองค์การและจัดระบบงาน บริหารแผนงาน แผนเงิน และแผนคน และการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3. สถาบันพระบรมราชชนก มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ การจัดทำแผนรวมทั้งผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ การพัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

4. สำนักตรวจและประเมินผล มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การใช้ทรัพยากร การรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ของส่วนราชการ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามภารกิจของส่วนราชการ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ การแปลงนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง การจัดทำและพัฒนายุทธศาสตร์ การประสานความช่วยเหลือและพัฒนาความร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศ การประชาสัมพันธ์การปฏิบัติราชการของกระทรวง และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ในส่วนที่เป็นราชการบริหารในส่วนภูมิภาค มี 5 หน่วยงาน ในการดำเนินงานตามภารกิจ ดังนี้

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เป็นหน่วยงานที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นๆ เป็นหน่วยงานร่วมรับผิดชอบแก้ไขปัญหาสุขภาพอนามัยของประชาชนในระดับพื้นที่ ภายใต้การสนับสนุนด้านวิชาการ และได้รับการนิเทศงาน กำกับดูแลและสนับสนุนทรัพยากรจากสำนักงานปลัดกระทรวง และกรมวิชาการต่างๆ จากกระทรวงสาธารณสุข มีทั้งหมด 75 แห่ง แบ่งงานภายในออกเป็น 1 ฝ่าย 4 กลุ่มงาน คือ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข กลุ่มสนับสนุนวิชาการ กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภค และกลุ่มงานประกันสุขภาพ

2. โรงพยาบาลศูนย์/โรงพยาบาลทั่วไป เป็นหน่วยงานที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับนายแพทย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้นๆ เป็นหน่วยงานร่วมรับผิดชอบในด้านการดูแลรักษา ส่งเสริม ป้องกัน และฟื้นฟูสมรรถภาพสุขภาพของประชาชนในพื้นที่จังหวัด มีทั้งหมด 95 แห่ง แบ่งงานภายในออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล กลุ่มภารกิจด้านบริการ ปฐมภูมิและทุติยภูมิ และกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ

3. โรงพยาบาลชุมชน เป็นหน่วยงานที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับนายแพทย์สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดนั้นๆ เป็นหน่วยงานร่วมรับผิดชอบในด้านการดูแลรักษา ส่งเสริม ป้องกัน และฟื้นฟูสมรรถภาพสุขภาพของประชาชน ในเขตพื้นที่อำเภอของจังหวัด มีทั้งหมด 725 แห่ง แบ่งงานภายในออกเป็น 3 กลุ่มภารกิจ คือ กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ กลุ่มภารกิจด้านบริการ และกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

4. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ/สำนักงานสาธารณสุขกิ่งอำเภอ มีหน้าที่ทางด้านบริหาร ส่งเสริม สนับสนุน ควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานีอนามัย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ได้รับการนิเทศงานและประสานงานจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งจะเป็นผู้สนับสนุนทางวิชาการและการบริหาร มีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอทั้งหมด 795 แห่ง และสำนักงานสาธารณสุขกิ่งอำเภอทั้งหมด 81 แห่ง

5. สถานีอนามัย/ศูนย์สุขภาพชุมชน มีภารกิจในการจัดบริการสาธารณสุขผสมผสานแก่ประชาชนในชนบทในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้บริการชุมชนและประชาชนอย่างต่อเนื่องโดยมีระบบการเยี่ยมบ้านและการให้คำปรึกษา และส่งต่อ มีสถานีอนามัยทั้งหมด 9,765 แห่ง และศูนย์สุขภาพชุมชนมีทั้งหมด 311 แห่ง

นอกจากนี้ ในการทำงานของกระทรวงสาธารณสุข มีการทำงานตามบทบาทของกลุ่มบุคคลในแต่ละระดับ ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารระดับสูง ซึ่งเป็นการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการระดับกระทรวง เพื่อกำหนดนโยบายติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาการสาธารณสุข ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ตามยุทธศาสตร์ต่างๆ และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ที่แต่ละกรมรับผิดชอบตามบทบาทภารกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยผู้บริหารในระดับสูงของแต่ละกรมมาร่วมประชุม ระดมความคิดเห็น และรับนโยบายหลักการของคณะกรรมการฯ ไปดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวข้องในแต่ละกรมตามที่ได้รับผิดชอบ โดยจะไปถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงไป เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการรองรับการดำเนินงานต่อไป

2. กลุ่มบริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการระดับกรม สำนักและกองต่างๆ ที่สังกัดในแต่ละกรม เพื่อพัฒนางานประสานงาน และควบคุมกำกับติดตามความก้าวหน้าของงานตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละกรม โดยให้มีการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงกับคณะกรรมการในระดับกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งบทบาทของการทำงานของคณะกรรมการในแต่ละกรมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันในภารกิจ

3. กลุ่มระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในส่วนราชการต่างๆ โดยมีการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนางาน และสร้างผลงานต่างๆ สนองตอบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และนโยบายในระดับกรมและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และตามภารกิจของแผนงานต่างๆ ตามที่ผู้บริหารสั่งการ จึงนับว่าในระดับปฏิบัติการเป็นกลุ่มงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆ ของกระทรวงสาธารณสุข

จะเห็นว่าในภาพรวมกระทรวงสาธารณสุขมีการดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาการสาธารณสุขตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 –2549) โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพ ดังนี้ ยุทธศาตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ ยุทธศาตร์ที่ 2 การพัฒนาหลักประกันด้านสุขภาพและคุณภาพบริการ ยุทธศาตร์ที่ 3 การพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของการมีสุขภาพดีและการสร้างสุขภาพ ยุทธศาตร์ที่ 4 การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพประชาชนและศักยภาพความเข้มแข็งกลุ่มประชากรด้านสุขภาพ

ยุทธศาตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพ ยุทธศาตร์ที่ 6 การบริหารจัดการด้านกำลังคนด้านสุขภาพ ยุทธศาตร์ที่ 7 การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้านสุขภาพ รวมทั้งการดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขในการพัฒนาระบบการสาธารณสุข โดยเฉพาะนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งเป็นนโยบายระดับประเทศที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานสวัสดิการสังคม ในการพัฒนาสังคมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนโดยภาพรวม โดยกระทรวงสาธารณสุขเป็นแกนนำในการดำเนินงานโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (สำนักงานโครงการปฏิรูประบบบริการสาธารณะสุข, 2544, น. 11) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อขยายการประกันสุขภาพ ให้ครอบคลุมประชาชนอย่างทั่วถึงทุกคน รวมถึงการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการที่มีมาตรฐานได้อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถเข้าถึงบริการทางด้านสุขภาพได้ตามความจำเป็น โดยบริการนั้นเป็นบริการที่ได้มาตรฐานและประชาชนพึงพอใจ เป็นบริการที่จัดให้โดยคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรีของประชาชนทุกคนเท่าเทียมกัน หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเป็น "สิทธิ" ขั้นพื้นฐานของประชาชน มิใช่เป็นเรื่องที่รัฐสงเคราะห์หรือช่วยเหลือประชาชน เป็นการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตราที่ 52 ที่ว่า "บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน และผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุข ของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ตามกฎหมายบัญญัติ" ดังนั้น บุคลากรของกระทรวงสาธารณสุขในแต่หน่วยงาน จึงเห็นความสำคัญในการแสวงหาความรู้มาปรับใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการประสานความร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมในรูปแบบคณะกรรมการที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อร่วมกันคิด ร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน การเผยแพร่ข้อมูลร่วมกันอย่างทั่วถึง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายระบบสุขภาพกับทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเสริมสร้างพลังความรู้ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันอย่างคุ้มค่า ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพ และสอดคล้องกับนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพของเครือข่ายสถานบริการทุกระดับ ในการดูแลสร้างเสริมสุขภาพ ให้ครอบคลุมประชาชนทุกระดับ และสามารถเข้าถึงบริการที่มีมาตรฐานได้อย่างเท่าเทียมกัน และประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ ในการดูแลสร้างเสริมสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และการมีส่วนร่วมในการจัดการสุขภาพของชุมชนได้อย่างเหมาะสม

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

นพวรรณ ดวงหัสดี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการพัฒนารูปแบบทีมงานสุขภาพ เพื่อการดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่นกับจังหวัดยโสธรมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทีมงานสุขภาพในการดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข จังหวัดขอนแก่นกับจังหวัดยโสธร ในเรื่องสภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรค การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาทีมงาน และรูปแบบการพัฒนาทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคของทีมงานสุขภาพ ด้านปัจจัยภายนอกทีมงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ระบบรางวัลและแรงจูงใจไม่ต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง และการสนับสนุนทางการบริหาร/อบรม ด้านปัจจัยภายในทีมงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านสมาชิกทีมงาน การปฏิสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ของทีมงาน และการประสานงานไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างกันคือ ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านปัจจัยกระบวนการพัฒนาทีมงาน มีการวางแผน การกำหนดบทบาท การดำเนินงาน การแสดงความคิดเห็น และการประเมินผลไม่แตกต่างกัน สำหรับรูปแบบในการพัฒนาทีมงานสุขภาพภายใต้การดำเนินงานปฏิรูประบบบริการสาธารณสุข มีปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญและควรได้รับการพัฒนา และเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาทีมงาน ควรเน้นให้สมาชิกทีมงานสุขภาพได้รับข้อมูลข่าวสารสาธารณสุข และเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้มากที่สุด และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานให้ชัดเจน และมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามสภาพปัญหา และความต้องการในแต่ละพื้นที่

ประสิทธิ์ เมืองไสย (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการสร้างทีมงาน และแนวทางการสร้างเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ใน 5 ด้าน คือ ด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลัก และวิธีการทำงานเป็นทีม ด้านการสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อความหมาย และการประสานงานทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการสร้างทีมงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร และทีมงาน มีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความรอบคอบ สร้างทัศนคติทางบวกต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม มีการสอน

ทักษะการใช้เทคโนโลยีให้แก่กันและกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานระหว่างทีมงาน สำหรับแนวทางสร้างเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจะต้องถือเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีคำสั่งมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร สร้างความตระหนักให้สมาชิกทำงานเพื่อส่วนรวม สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ยึดหลักการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศทำงานร่วมกัน ส่งเสริมบรรยากาศการสร้างความประทับในที่ยั่งยืน สร้างความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต่อเพื่อนร่วมงาน กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้สมาชิกได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน จัดทำวิธีการปฏิบัติงานแต่ละงานที่ชัดเจนเพื่อทำงานทดแทนกันได้ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเรียบง่าย สะดวก ไม่มีพิธีรีตรองและเป็นกันเอง และควรจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการทำงาน

สุนทร จตุรพิธพร (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวู๊ดคอกค์ และ ฟรานซิส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานในการสร้างทีมงานขององค์การธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) โดยยึดหลักการสร้างทีมงานตามแนวคิดของวู๊ดคอกค์ และฟรานซิส ใน 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.บทบาทต่างๆ ที่สมดุล 2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ 3. การเปิดเผยเผชิญหน้า 4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน 9. การพัฒนาตนเอง 10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม และ 11. การติดต่อสื่อสารที่ดี และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสร้างทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการโดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมของผู้บริหาร โดยภาพรวมและในองค์ประกอบต่างๆ อยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ และระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ ฟาร์ม่า จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับวัฒนธรรมที่มีความสามารถในการปรับตัวปรากฏให้เห็นเด่นชัดมากที่สุด รองลงมาได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติพันธกิจ และวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด และลักษณะองค์การ

แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยทั้ง 5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ที่เห็นเด่นชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ การมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับ 2 คือการใช้เทคโนโลยี อันดับ 3 คือ การบริหารความรู้ อันดับ 4 คือ การให้อำนาจและสร้างให้แก่บุคคล อันดับ 5 คือการปรับเปลี่ยนองค์การ

ไขยา วิญญาสุข (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทีมงานโรงเรียนบ้านหนองโดนหอกลอง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนบ้านหนองโดนหอกลอง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหากลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ได้แก่ การทำงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศการทำงานส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน การวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นบ่อย และกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน และเมื่อมีการปฏิบัติงานจะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่างๆ อย่างเต็มใจ และทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะ หากพบปัญหาเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จีรวัจน์ วงศาโรจน์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทีมงานเพื่อการกำหนดนโยบายและแผนงานด้านสังคม : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีม ปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีม และแนวทางการพัฒนาทีมงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า จำนวนสมาชิกภายในมีจำนวนระหว่าง 2 -10 คน ลักษณะการทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะมีการพึ่งพาอาศัยกัน สมาชิกทีมมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง โดยสมาชิกมีความรับผิดชอบในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน ส่วนปัญหาอุปสรรคการทำงานเป็นทีมด้านผู้บริหารคือไม่มีภาวะผู้นำ ในด้านผู้ปฏิบัติงานพบว่ามีความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถของสมาชิก ส่วนด้านอื่น ได้แก่ การขาดแรงจูงใจในการทำงาน สำหรับแนวทางการพัฒนาทีมงานพบว่า ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนทั้งบทบาทหน้าที่ของผู้นำและสมาชิกรวมทั้งขอบเขตของงาน ควรเพิ่ม

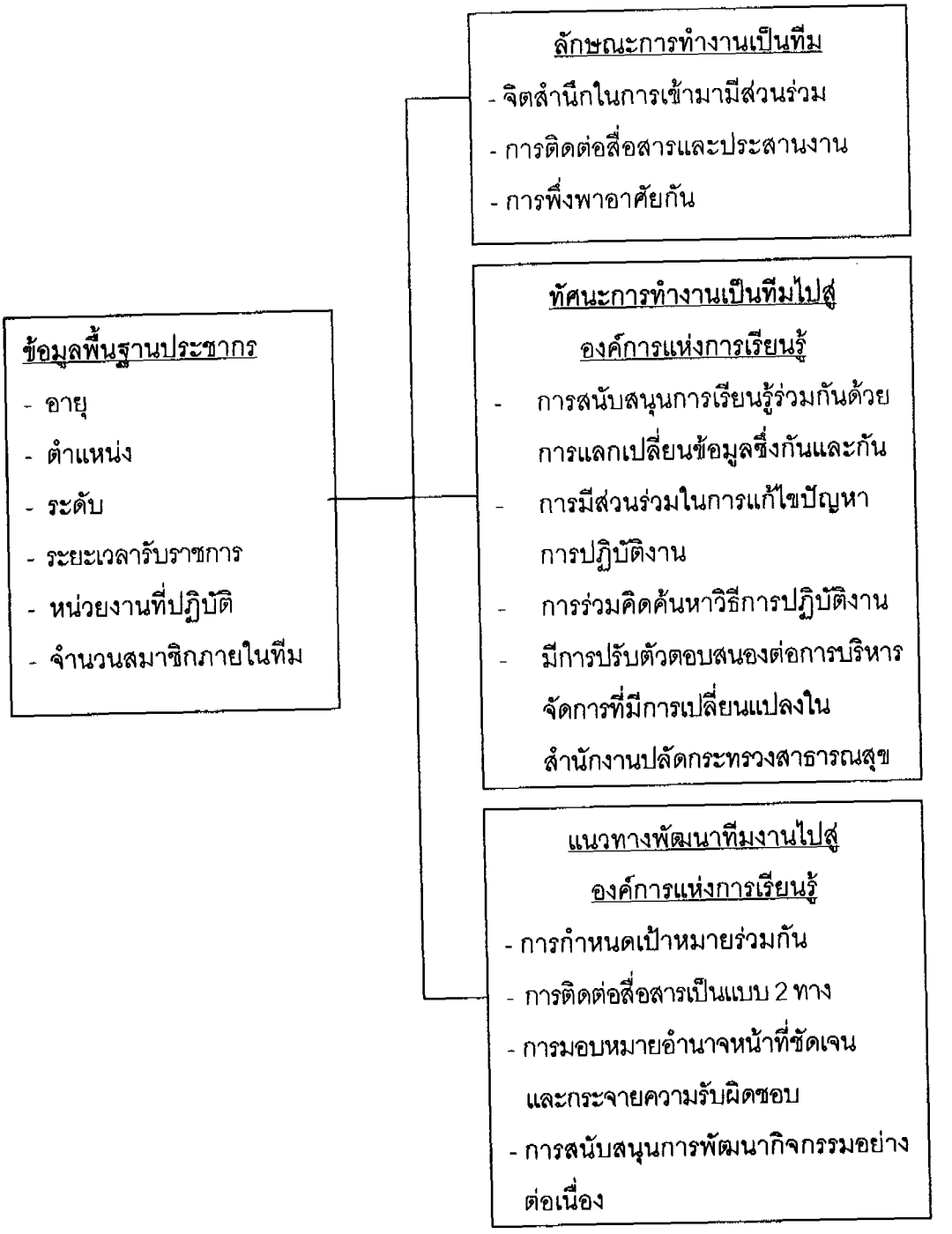
ประสิทธิภาพการสื่อสารโดยการสื่อสารแบบเปิดหรือการสื่อสารสองทางและควรมีการประสานงานกันเพิ่มขึ้น

สิทธิพันธ์ เชาวน์เกษม (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการนำของหัวหน้ากลุ่มคุณภาพ แบบเน้นการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การสื่อสารแบบเปิดเผยของกลุ่มคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ วิธีการตัดสินใจแบบเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกกลุ่มคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ความจูงใจของรางวัลภายนอกที่ได้รับจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และความจูงใจของรางวัลภายในที่ได้รับจากการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันใจในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษามีความเห็นว่าจะเห็นว่าในการพัฒนาองค์การต่างๆ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างผลงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะต้องให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีการประสานงานและความร่วมมือกันในการทำงาน โดยเฉพาะมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสมาชิกในทีมต้องมีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกด้วยกัน มีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน และประสานความร่วมมือกัน นอกจากนี้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การต่างๆ จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์การ ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน การร่วมกันคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน และมีการปรับตัวตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และในการทำงานเป็นทีมในองค์การให้มีประสิทธิภาพที่ดี จึงจำเป็นต้องมีแนวทางพัฒนาทีมงานเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

มีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระจายความรับผิดชอบ และการสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์การที่ทำหน้าที่ดูแลสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนโดยรวมทั้งประเทศ ตามนโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ซึ่งเป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานสวัสดิการสังคม จะต้องสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และในอนาคตผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถและมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ และเสริมพลังอำนาจการปฏิบัติการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และควรมีแนวทางพัฒนาทีมงานเพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากบทบาทหน้าที่ในการสร้างเสริมสุขภาพของประชาชน มิใช่เป็นบทบาทของกระทรวงสาธารณสุขแต่เพียงองค์การเดียว แต่เป็นหน้าที่ของทุกภาคส่วนของสังคมต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นพันธมิตรเครือข่าย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การสวัสดิการสังคมต่างๆ กลุ่มสหวิชาชีพสาขาต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์การอิสระ และองค์การภาคประชาชน เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง มีการเรียนรู้ มีทักษะในการดูแลสร้างเสริมสุขภาพตนเอง ครอบครัว และมีส่วนร่วมในการจัดบริการสุขภาพของชุมชนในสังคมได้อย่างเหมาะสมต่อไป

6. กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาสามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เรื่อง แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข ได้ดังต่อไปนี้