



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี และ 2) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบการเรียนรู้ 5 ประการ และข้อเสนอแนะแนวทาง เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี จำนวน 173 คน ผู้วิจัยสามารถทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ จำนวน 166 ฉบับ คิดเป็น 95.95 เปอร์เซ็นต์ และผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบการเรียนรู้ 5 ประการ ประกอบด้วย โครงการองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร การใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 4 สรุปสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คั้งนี้

n แทน กลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด สถานะในการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาในปัจจุบันระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน การปฏิบัติงานในปัจจุบันอยู่ในฝ่าย/กลุ่มงาน แสดงในตาราง 4

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

n = 166

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	32	19.30
หญิง	134	80.70
รวม	166	100.0
อายุ (ปี)		
ต่ำกว่า 21 ปี	0	0
21 - 30 ปี	47	28.30
31 - 40 ปี	62	37.30
41 - 50 ปี	41	24.70
มากกว่า 50 ปี	16	9.60
รวม	166	100.0
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าอนุปริญญา / ปวช.	44	26.50
อนุปริญญา / ปวส.	23	13.90
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	91	54.80
สูงกว่าปริญญาตรี	8	4.80



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

50

ตาราง 3 (ต่อ)

n = 166

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานะในการปฏิบัติงาน		
ข้าราชการ	90	54.2
ลูกจ้างประจำ	15	9.00
ลูกจ้างชั่วคราว	58	34.90
พนักงานราชการ	3	1.80
รวม	166	100.0
สายการบังคับบัญชาในปัจจุบัน		
คนงาน / ลูกจ้าง	53	31.90
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน	88	53.00
หัวหน้างาน	16	9.60
หัวหน้าฝ่าย / กลุ่มงาน	7	4.20
อื่น ๆ	2	1.20
รวม	166	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหนองแค		
น้อยกว่า 1 ปี	5	3.00
1-5 ปี	55	33.10
6-10 ปี	28	16.90
11-15 ปี	31	18.70
16-20 ปี	24	14.50
มากกว่า 20 ปี	23	13.90
รวม	166	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	6	3.60
1-5 ปี	75	45.20
6-10 ปี	32	19.30
11-15 ปี	29	17.50



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 3 (ต่อ)

n = 166

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
16-20 ปี	15	9.00
มากกว่า 20 ปี	9	5.40
รวม	166	100
การปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
กลุ่มการพยาบาล	74	44.60
กลุ่มเวชปฏิบัติฯ / ศูนย์สุขภาพฯ 2	15	9.00
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	27	16.30
ฝ่ายทันตกรรม	11	6.60
ฝ่ายเภสัชกรรม	10	6.00
งานเอกซเรย์	4	2.40
งานชันสูตร	5	3.00
งานกายภาพบำบัด / แผนไทย	3	1.80
อื่น ๆ	17	10.20
รวม	166	100.0

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 80.70 เพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 37.30 รองลงมา อายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 28.30 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60

วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าอนุปริญญา/



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

52

ปวช. จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 ถัดไปจบอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90 และจบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80

สถานะในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 ถัดไปเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 และลำดับสุดท้ายพนักงานราชการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80

สายการบังคับบัญชาในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาเป็นคณาจารย์/ลูกจ้าง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 31.90 ถัดไปเป็นหัวหน้างาน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 เป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 และอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหนองแค พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลหนองแค ระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 33.10 รองลงมาระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.70 ถัดไป ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 ถัดไป ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 ถัดไปมากกว่า 20 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.90 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน 1 - 5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมา 6 - 10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 ถัดไป 11-15 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ถัดไป 16-20 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ถัดไป มากกว่า 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.40 และ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.60

หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่กลุ่มการพยาบาล จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.60 รองลงมา ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ถัดไปอื่น ๆ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 ถัดไป ปฏิบัติงานที่กลุ่มเวชปฏิบัติ / ศูนย์สุขภาพฯ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00 ถัดไปฝ่ายทันตกรรม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.60 ถัดไปฝ่ายเภสัชกรรม จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 ถัดไปงานชั้นสูง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ถัดไปงานเอกซเรย์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 และงานกายภาพบำบัด/แผนไทย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80



ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1)โครงสร้างองค์กร 2)ระบบข้อมูลข่าวสาร 3)การใช้ทรัพยากรมนุษย์ 4)วัฒนธรรมองค์กร และ 5)ภาวะผู้นำ ซึ่งมี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยระดับมากที่สุดเท่ากับ 4.50 – 5.00 คะแนน เห็นด้วยระดับมากเท่ากับ 3.50 – 4.49 คะแนน เห็นด้วยระดับปานกลางเท่ากับ 2.50 – 3.49 คะแนน เห็นด้วยระดับน้อยเท่ากับ 1.50 – 2.49 คะแนน และเห็นด้วยระดับน้อยที่สุดเท่ากับ 1.00 – 1.49 คะแนน

ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลหนองแค ตามองค์ประกอบรายด้านในภาพรวม ดังแสดงผลตามตาราง 5

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลหนองแค จากองค์ประกอบ 5 ด้าน ในภาพรวม

n = 166			
สภาพการจัดการรายด้าน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านที่ 1 โครงสร้างองค์กร	3.44	.876	ปานกลาง
ด้านที่ 2 ระบบข้อมูลข่าวสาร	3.43	.914	ปานกลาง
ด้านที่ 3 การใช้ทรัพยากรมนุษย์	3.40	.929	ปานกลาง
ด้านที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร	3.32	.889	ปานกลาง
ด้านที่ 5 ภาวะผู้นำ	3.49	.984	ปานกลาง
รวม	3.42	.918	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่าสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน บุคลากรมีความเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน แต่สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.32

เมื่อวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านและรายข้อมีดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้านที่ 1 โครงสร้างองค์กร

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านโครงสร้างองค์กร จำแนกรายข้อ

n = 166			
ด้าน โครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับตัวได้	3.36	.832	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย	3.30	.883	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย	3.34	.844	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน	3.55	.891	มาก
5. หน่วยงานมีการส่งเสริมให้เรียนรู้ โดยสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้	3.75	.884	มาก
6. หน่วยงานมีความเป็นทางการสูง การปฏิบัติงาน ต้องยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.30	.840	ปานกลาง
7. หน่วยงานมีความมั่นคงด้านการงานสูง	3.51	.958	มาก
รวม	3.44	.876	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามี 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก และอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือหน่วยงานมีการส่งเสริมให้เรียนรู้โดยสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาหน่วยงานมีการแบ่งงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และหน่วยงานมีความเป็นทางการสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากัน 2 ข้อ คือ หน่วยงานมีความเป็นทางการสูง การปฏิบัติงานต้องยึดกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด และหน่วยงานมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้านที่ 2 ระบบข้อมูลข่าวสาร

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการจัดการองค์กรผู้องค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร จำแนกรายข้อ

n = 166

ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. องค์กรจัดหาคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ อินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร	3.46	1.007	ปานกลาง
2. องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่	3.46	.885	ปานกลาง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงาน	3.45	.863	ปานกลาง
4. องค์กรจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการสอน ห้องสมุด	3.35	.914	ปานกลาง
5. องค์กรมีการแจ้งข่าวสารสู่ บุคลากรด้วยความรวดเร็ว เช่น ประกาศให้ทราบจากเสียงตามสาย ดิจป้ายประกาศ	3.46	.932	ปานกลาง
6. องค์กรมีระบบจัดเก็บข้อมูลกลางที่ทันสมัย และปลอดภัย ทั้งด้านวิชาการ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ เครือข่ายภายในที่เข้าถึงได้ง่าย (ระบบแลน)	3.24	.740	ปานกลาง
7. บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระดับพื้นฐาน เข้าถึงข้อมูล ในระดับปฏิบัติการในหน่วยงานของท่านได้	3.60	1.020	มาก
รวม	3.43	.914	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่าบุคลากรของโรงพยาบาลหนองแค พบว่าสภาพการจัดการองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามี 1 ข้ออยู่ในระดับมากและ
อีก 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์
ระดับพื้นฐาน เข้าถึงในระดับปฏิบัติการของหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาที่มี



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 อันดับคือองค์กรมีการแจ้งข่าวสารสู่บุคลากรด้วยความรวดเร็ว องค์กรจัดการคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากร ได้แสวงหาความรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ คือ องค์กรมีการจัดระบบจัดเก็บข้อมูลกลางที่ทันสมัยและปลอดภัย ทั้งด้านวิชาการ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครือข่ายภายในที่เข้าถึงได้ง่าย (ระบบแลน) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

ด้านที่ 3 การใช้ทรัพยากรมนุษย์

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกรายข้อ

n = 166

ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาดแล้วจะถูกลงโทษ	3.25	.926	ปานกลาง
2. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ เช่น เข้าร่วมฝึกอบรม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.36	.934	ปานกลาง
3. องค์กรมีการยกย่องหรือให้รางวัลเมื่อคิดวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.33	.962	ปานกลาง
4. บุคลากรทุกระดับช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	3.25	.950	ปานกลาง
5. หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้สอนแนะนำ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	3.51	.919	มาก
6. เปิดโอกาสให้ระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่กลัวข้อผิดพลาด	3.43	.956	ปานกลาง
7. ท่านกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น จากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ ตำรา คอมพิวเตอร์	3.69	.859	มาก
รวม	3.40	.929	ปานกลาง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

57

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการจัดการคู่มือการศึกษาร่วมของโรงพยาบาลหนองแค ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 2 ข้อ อยู่ในระดับมากและ อีก 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือบุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น จากโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยู ตารา คอมพิวเตอร์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมา คือ หัวหน้างานหรือผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้สอนแนะนำ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาด และจะถูกลงโทษ และบุคลากรทุกระดับช่วยเหลือ สนับสนุน การปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้านที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านวัฒนธรรมองค์กร จำแนกรายข้อ

n = 166			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานและในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน	3.36	.901	ปานกลาง
2. บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร	3.24	.889	ปานกลาง
3. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และมีแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.22	.868	ปานกลาง
4. องค์กรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ ใหม่อยู่เสมอ ทั้งด้านบุคคลและเป็นทีม	3.30	.811	ปานกลาง
5. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเห็นความสำเร็จที่ได้รับใน การทำงาน	3.31	.791	ปานกลาง
6. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความเอื้ออาทร และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.37	.999	ปานกลาง
7. องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.48	.964	ปานกลาง
รวม	3.32	.889	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และเมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง แต่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 2 ข้อ ได้แก่ องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความเอื้ออาทรและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และมีแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ด้านที่ 5 ภาวะผู้นำ

ตาราง 9 แสดง ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพการจัดการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงพยาบาลหนองแค ด้านภาวะผู้นำ จำแนกรายข้อ

N = 166

ด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
29. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนา องค์กร	3.50	.983	มาก
30. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้สอน แนะนำ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	3.44	.937	ปานกลาง
31. ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง	3.52	1.001	มาก
32. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการเลือกใช้ข้อมูลที่จะนำมาผู้ การตัดสินใจได้เอง	3.46	1.013	ปานกลาง
33. บุคลากรคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ	3.62	.878	มาก
34. ผู้บังคับบัญชามีการทดลองนำเทคนิควิธีการบริหาร จัดการแบบใหม่มาใช้	3.42	.986	ปานกลาง
35. ผู้บังคับบัญชาดูแลบุคลากรอย่างเสมอภาค	3.49	1.088	ปานกลาง
รวม	3.49	.984	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า สภาพการจัดการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค
ด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่ามี 3 ข้ออยู่ในระดับมาก และอีก 4 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จ
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชามอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อกำหนด
แนวทางการปฏิบัติงานของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บังคับบัญชามี
การทดลองนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

60

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาล

หนองแค จังหวัดสระบุรี

สามารถสรุปแบ่งตามองค์ประกอบ 5 ด้าน โดยคัดลอกจากคำถามปลายเปิดในข้อเสนอแนะของแบบสอบถามการวิจัย โดยมีผู้ให้ข้อเสนอแนะไว้ จำนวน 18 คน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กร ข้อเสนอแนะมีดังนี้

1.1 “ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างจริงจังตามนโยบายและเป้าหมายที่โรงพยาบาลกำหนด”

สรุป ด้านโครงสร้าง มีผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นว่า ต้องการให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายที่โรงพยาบาลกำหนดไว้อย่างจริงจัง

2. ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะมีดังนี้

2.1 “ความเชื่อมโยงของการใช้ระบบข้อมูลพื้นฐานยังแยกกันทำ ไม่สามารถนำมารวมกัน และใช้ประโยชน์ในการพัฒนา”

2.2 “เสียงตามสาย ควรมีเสียงดังทั่วถึงและบอร์ดประชาสัมพันธ์ควรจัดให้มากเพียงพอ”

2.3 “อยากได้ระบบข้อมูลที่เป็นความลับ ในระบบ LAN ควรมีรหัสผ่านเฉพาะ และผู้อื่นไม่สามารถเข้าไปลบข้อมูลได้”

สรุป ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร มีผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นว่า ระบบข้อมูลพื้นฐานยังไม่เป็นระบบ มีข้อมูลกลางแต่ขาดความเชื่อมโยงจึงไม่เกิดประโยชน์ในการดึงมาใช้ และข้อมูลที่เป็นความลับยังเก็บไม่ปลอดภัย ผู้ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลได้ง่าย ส่วนการประชาสัมพันธ์ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

3. ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ข้อเสนอแนะมีดังนี้

1.1 “สร้างจิตสำนึกในการทำงาน ไม่เกี่ยงงานและผลักภาระงานแม้หน้าที่นั้นจะไม่ใช่งานโดยตรงของตน”

1.2 “กล่าวชมเมื่อทำได้อย่างจริงใจ ดำเนินเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา ไม่ใช่ว่าแบบใส่อารมณ์”

1.3 “เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดูงานในโรงพยาบาลที่พัฒนามากกว่า เพื่อเป็นแนวทางมาปรับปรุงองค์กรต่อไป”

1.4 “สนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมนอกหน่วยงาน และดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว”

สรุป ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นว่า ควรสร้างจิตสำนึกให้กับเจ้าหน้าที่เรื่องการปฏิบัติงาน มีการชมเชยยกย่องหากทำดี และสนับสนุน



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

61

ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการประชุม อบรมนอกหน่วยงาน รวมถึงการดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อนำประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ข้อเสนอแนะมีดังนี้

- 1.1 “อยากให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันมากที่สุด”
- 1.2 “ปลูกฝังจิตสำนึกเจ้าหน้าที่ทุกระดับ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้เป็นรูปธรรม เพื่อก้าวที่จะเสนอความคิดใหม่ๆ และเป็นที่ยอมรับ”
- 1.3. “ควรนำปัญหาต่าง ๆ ของคนไข้จากหน่วยงาน แล้วมาเรียนรู้ร่วมกันทุกเดือน”
- 1.4 “นำปัญหาหรือยุทธศาสตร์ มาประชุมร่วมกันว่ามีปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อมาปรับปรุงให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงาน”
- 1.5 “ควรมีการนำเสนอและส่งเสริมความรู้ใหม่ๆ ให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น”
- 1.6 “อยากมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้แต่ละฝ่ายยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น”
- 1.7 “อยากมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายไม่ใช่กำหนดจากคณะกรรมการบริหารอย่างเดียว”
- 1.8. “การประชุมประจำเดือนของโรงพยาบาล ควรเปลี่ยนรูปแบบให้เป็นเวทีของการแลกเปลี่ยนของหน่วยงานต่างๆ”

สรุป ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นว่า ควรปลูกฝังจิตสำนึก สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำปัญหา อุปสรรคมาเป็นโอกาสในการพัฒนา และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น รวมถึงสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ

5. ด้านภาวะผู้นำ ข้อเสนอแนะมีดังนี้

- 5.1 “ให้ผู้บริหารเด็ดขาดและให้ใจดีในทางที่ถูกที่ควร ไม่ใจดีกับทุก ๆ คนทุกเรื่องจนเกินไป”
- 5.2 “ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ที่มีความคิดใหม่ๆ นำเสนอแนวคิดเพื่อการปรับปรุง”
- 5.3 “ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ และที่สำคัญที่สุดคือความจริงใจ ความยุติธรรมและเสมอภาค”
- 5.4 “อยากให้ระดับผู้บริหารมีความจริงใจและเอื้ออาทรกับผู้น้อย”



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

62

สรุป ด้านภาวะผู้นำ มีผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอความคิดเห็นว่า ผู้นำควรมีความเด็ดขาด ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ มีความยุติธรรม จริงใจ เสมอภาค และมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี มีสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค ในองค์ประกอบ 5 ด้านโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยส่วนใหญ่บุคลากรเห็นว่าหน่วยงานมีการส่งเสริมให้เรียนรู้โดยสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้มากที่สุด และองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และมีแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอน้อยที่สุด

ส่วนสภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน มีความเห็นว่ายังไม่ได้รับการสนับสนุนหรือเป็นปัญหาและค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร หน่วยงานมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย และหน่วยงานมีความเป็นทางการสูง การปฏิบัติงานต้องยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร องค์กรมีการจัดระบบจัดเก็บข้อมูลกลางที่ทันสมัยและปลอดภัย ทั้งด้านวิชาการ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครือข่ายภายในที่เข้าถึงได้ง่าย (ระบบแลน) ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาด และจะถูกลงโทษ รวมถึงบุคลากรทุกระดับช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และมีแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และด้านภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชามีการทดลองนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตาราง 10



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แยกรายด้าน

ด้านที่ต้องปรับปรุง	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
ด้านโครงสร้างองค์กร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับตัวได้ 2. หน่วยงานมีโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย 3. หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาได้ง่าย 4. หน่วยงาน มีความเป็นทางการ สูง การปฏิบัติงาน ต้องยึด กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล เพื่อการปรับโครงสร้างใหม่รวมถึงชี้แจงโครงสร้างองค์กรให้กับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอดให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ 2. จัดการปฐมนิเทศให้กับเจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่เรื่องโครงสร้างการบริหารงาน
ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร	
<ol style="list-style-type: none"> 1. องค์กรจัดหาคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ตเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร 2. องค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ 3. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 4. องค์กรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สื่อการสอนห้องสมุด 5. องค์กรมีการแจ้งข่าวสารสู่บุคลากรด้วยความรวดเร็ว เช่น ประกาศให้ทราบจากเสียงตามสาย ติดป้ายประกาศ 6. องค์กรมีระบบจัดเก็บข้อมูลกลางที่ทันสมัย และปลอดภัย ทั้งด้านวิชาการ และการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครือข่ายภายในที่เข้าถึงได้ง่าย (ระบบ LAN) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาระบบป้องกันข้อมูลสำคัญและการจัดเก็บที่ปลอดภัย รวมถึงกำหนดผู้มีสิทธิเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลสำคัญ 3. เปิดสัญญาณอินเทอร์เน็ตไร้สายครอบคลุมทั้งองค์กร เพื่อการเข้าถึงและแสวงหาความรู้ได้ตลอดเวลาตามความต้องการ 4. เพิ่มจุดกระจายเสียงตามสายให้ครบทุกหน่วยงาน รวมถึงบอร์ดติดป้ายประกาศให้ทั่วถึงในแต่ละจุดที่เป็นศูนย์รวมของแต่ละฝ่าย/แผนก



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

64

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านที่ต้องปรับปรุง	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์	
1. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาดและจะถูกลงโทษ	1. จัดอบรมการพัฒนาองค์กร (Organization development OD)
2. บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาความรู้ ความสามารถ เช่น เข้าร่วมฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2. จัดอบรมการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)
3. องค์กรมีการยกย่อง หรือให้รางวัลเมื่อคิดวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3. มีเวทีหรือสื่อที่ประกาศความสำเร็จ ตลอดจน การมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานเพื่อก่อประโยชน์แก่องค์กร
4. บุคลากรทุกระดับช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	
5. เปิดโอกาสให้ระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่กลัวข้อผิดพลาด	
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
1. บุคลากรในหน่วยงานและในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน	1. จัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรระดับเดียวกันที่ประสบความสำเร็จ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างองค์กร
2. บุคลากรในองค์กร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายในหน่วยงานหรือองค์กร	2. จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการฟื้นฟูวิชาการที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ และมีแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	
4. องค์กรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ใหม่อยู่เสมอ ทั้งด้านบุคคลและเป็นทีม	



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านที่ต้องปรับปรุง	สิ่งที่ต้องปรับปรุง
5. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้ จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และเห็นความสำเร็จที่ได้รับในการทำงาน 6. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความเอื้ออาทร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 7. องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่สนใจ เช่น ในการประชุมประจำเดือน
ด้านภาวะผู้นำ	
1. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้สอนแนะนำ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร 2. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการเลือกใช้ข้อมูลที่จะนำมาสู่การตัดสินใจได้เอง 3. ผู้บังคับบัญชามีการทดลองนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ 4. ผู้บังคับบัญชาดูแลบุคลากรอย่างเสมอภาค	1. จัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้กับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานให้ชัดเจนในเรื่องการตัดสินใจ 2. ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงาน 3. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างานในระดับรองลงไปได้มีอำนาจตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานด้วยตนเอง

ส่วนที่ 5 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี

แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 มากำหนดแผนยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ขององค์กรแต่ละด้าน ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

66

- 1.1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้-มีเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้
 2. จุดอ่อน (Weaknesses)
 - 2.1 โครงสร้างหน่วยงานเป็นทางการสูง เปิดโอกาสให้พัฒนาได้ยาก
 - 2.2 ข้อมูลในระบบแผนจัดเก็บไม่เป็นความลับ
 - 2.3 ผู้บังคับบัญชายังใช้เทคนิคใหม่ๆมาบริหารจัดการน้อย
 - 2.4 บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีมในการทำงานเพื่อส่วนรวม
 - 2.5 บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีใหม่ๆในการทำงาน
 - 2.6 งบประมาณที่ใช้พัฒนาบุคลากรด้านฝึกอบรมมีน้อย
 3. โอกาส (Opportunities)
 - 3.1 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) มาประเมินด้านการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล
 - 3.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินองค์กร
 - 3.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
 - 3.4 การคมนาคมสะดวกอยู่ติดถนนสายหลัก
 - 3.5 มีนิคมอุตสาหกรรมและโรงงานจำนวนมาก
 4. อุปสรรค-ภาวะคุกคาม (Threats)
 - 4.1 องค์กรยังไม่ผ่านการประเมินด้านคุณภาพของโรงพยาบาล
 - 4.2 การสนับสนุนด้านงบประมาณจากหน่วยงานระดับสูงไม่เพียงพอ
 - 4.3 บางหน่วยงานจำนวนมากไม่เพียงพอ (จากการจัดสรร)
 - 4.4 ผู้รับบริการจำนวนมาก
 - 4.5 ผู้รับบริการนอกเขตไม่มีสิทธิบัตรและไม่มีเงินจ่ายจำนวนมาก
- ผลจากการวิเคราะห์หน่วยงาน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็น 1) วิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง 2) พันธกิจ ซึ่งหมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน 3) เป้าประสงค์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณา 4) ตัวชี้วัด ซึ่งหมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางหรือไม่ และ 5) กำหนดแผนกลยุทธ์ / กิจกรรม (งาน) / โครงการ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังรายละเอียดดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ : โรงพยาบาลหนองแค เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ มุ่งมั่นผลักดันองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายในปี 2554

ตาราง 11 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์/กิจกรรม โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ส่งเสริม พัฒนา โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร และภาวะ ผู้นำ เพื่อการจัดการ องค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	- การปรับปรุง โครงสร้าง องค์กร	- เพื่อให้ โครงสร้าง องค์กรของ โรงพยาบาล หนองแคมี ความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ง่าย ต่อการ ปฏิบัติงาน	- มีการปรับโครงสร้าง องค์กรอย่างน้อย 1 หน่วยงาน - ร้อยละ 90 มีการแบ่ง งานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน - มีการปฐมนิเทศ เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ ทุกคน	- ประชุมคณะกรรมการ บริหารโรงพยาบาล เพื่อ การปรับโครงสร้างใหม่ รวมถึงชี้แจงโครงสร้าง องค์กรให้กับหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างานเพื่อถ่ายทอด ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ - จัดปฐมนิเทศให้กับ เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่เรื่อง โครงสร้างการบริหารงาน ที่เกี่ยวข้อง	- คณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล - คณะกรรมการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (HRD) - คณะกรรมการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (HRD)

ตาราง 12 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพและทันสมัย

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์/กิจกรรม โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ส่งเสริม พัฒนา โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร และภาวะ ผู้นำ เพื่อการจัดการ ผู้องค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	การจัดระบบด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศที่มี คุณภาพและ ทันสมัย	- เพื่อให้ โรงพยาบาล หนองแลงมี ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือ ในการแสวงหา ความรู้และ ส่งเสริมการ เรียนรู้ภายใน องค์กร	- ร้อยละ 80 ของบุคลากร มีความพึงพอใจต่อ การใช้ระบบสารสนเทศ ของโรงพยาบาลอยู่ใน ระดับมาก - ข้อมูลสำคัญที่เป็นข้อมูล กลางถูกแก้ไขโดยผู้ไม่มี อำนาจเท่ากับศูนย์	- พัฒนาความรู้และทักษะ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศแก่บุคลากรทุก ระดับอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบการแจ้ง ข้อมูลข่าวสารทั้งเสียงตาม สาย ทางระบบแลนและ ทางเอกสาร - พัฒนาระบบป้องกันข้อมูล สำคัญและการจัดเก็บที่ ปลอดภัย	- คณะกรรมการ สารสนเทศ (IM)

ตาราง 13 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์/กิจกรรม โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ส่งเสริม พัฒนา โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร และภาวะ ผู้นำ เพื่อการจัดการ สู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	การเตรียมความพร้อม ของบุคลากรเพื่อนำ ไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	- เพื่อให้บุคลากร มีความพร้อมทั้ง กาย จิต สังคม เพื่อการพัฒนา นำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรมไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 - ผู้เข้าร่วมอบรมมีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์กรหลังการ อบรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 20	- จัดอบรมการพัฒนาองค์กร (Oranization development OD) - จัดอบรมการมอบอำนาจ ในการตัดสินใจ (Empowerment) - ประกาศยกย่องบุคลากร ผู้ประสบความสำเร็จและทำ ผลงานให้กับองค์กร	- คณะกรรมการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (HRD)

ตาราง 14 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์/กิจกรรม โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
ส่งเสริม พัฒนา โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร และภาวะ ผู้นำ เพื่อการจัดการ ผู้องค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	การสร้างวัฒนธรรม องค์กรเพื่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	เพื่อกำหนดแนว ทางการสร้าง วัฒนธรรมการ ทำงานในองค์กร	- บุคลากรในองค์กรมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความ คิดเห็น และประสบการณ์ ระหว่างกันอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง - บุคลากรได้เข้าร่วม ประชุม/อบรมวิชาการ อย่างน้อย 10 ครั้ง/คน/ปี - องค์กรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน ทดแทนกันได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	- จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องและหน่วยงาน ที่สนใจภายในองค์กร - จัดอบรมภายในและส่ง อบรมภายนอกหน่วยงาน เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ให้กับบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง - มีการกำหนดขั้นตอน การทำงานที่ชัดเจน และ กำหนดตัวบุคลากร ปฏิบัติงานทดแทนกันได้	- ศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาล (HA) - ศูนย์พัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาล (HA) - คณะกรรมการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล(HRD)



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

72

สรุปแผนกลยุทธ์

จากแผนกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้จัดทำวิสัยทัศน์ คือ โรงพยาบาลหนองแค เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ มุ่งมั่นผลักดันองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ภายใน ปี 2554 และได้กำหนดพันธกิจเพื่อให้ สอดรับกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว จำนวน 1 พันธกิจ 5 ยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ 11 ตัวชี้วัด และ 14 กลยุทธ์/กิจกรรม โครงการ การพัฒนาเพื่อการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนอง แค จังหวัดสระบุรี