

การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของ
ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

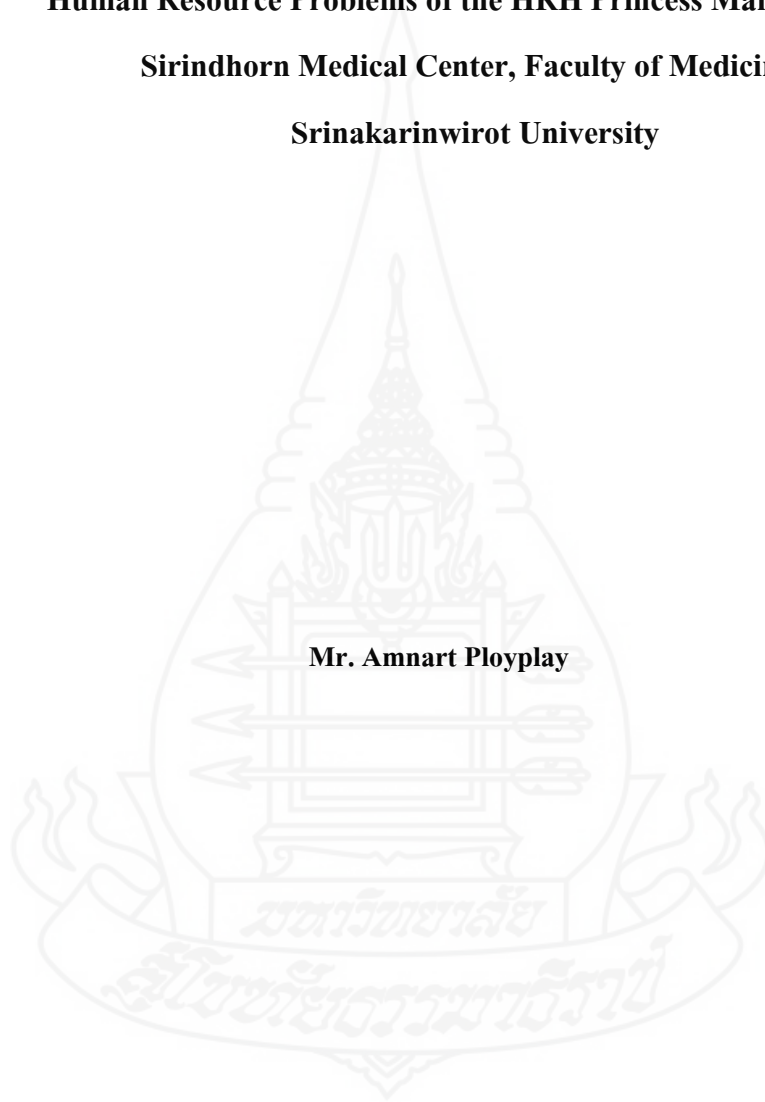
นายอำนาจ พลอยพลาย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**The Development of Management Administration to Resolve the
Human Resource Problems of the HRH Princess Maha Chakri
Sirindhorn Medical Center, Faculty of Medicine,
Srinakarinwirot University**

Mr. Amnart Ployplay



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ชื่อและนามสกุล	นายอำนาจ พลอยพลาย
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2. อาจารย์ พลเอกสิรินทร์ ชูปกกล้า

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์สุพร ดันดิสุนทร)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ พลเอกสิรินทร์ ชูปกกล้า)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์
การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้วิจัย นายอำนาจ พลอยพลาย รหัสนักศึกษ 2523004451 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปเกล้า
ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา
ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2) การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์
การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ รวมทั้งผ่านการ
ทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.95 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร
ของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งประเภทประจำ และชั่วคราว รวม 1,269 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถาม
กลับคืนมาได้ 1,086 ชุด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และการทดสอบความแตกต่าง ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า (1) ปัญหาที่สำคัญ คือ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ
เทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบรวมทั้ง
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่ชัดเจน (2) การพัฒนาการ
บริหารจัดการที่สำคัญ คือผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่
สนับสนุนให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบรวมทั้งกำหนดตัว
ผู้รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์และ (3)
ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญ คือ การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ
เทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริม
การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและการใช้จ้างงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า

คำสำคัญ การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโร

Thesis title: The Development of Management Administration to Resolve the Human Resource Problems of the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, Faculty of Medicine, Srinakarinwirot University

Researcher: Mr. Amnart Ployplay; **ID:** 2523004451; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum;

Academic year: 2010

Abstract

The objectives of this study are to study (1) problems of management administration to resolve the human resources problems of the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, Faculty of Medicine, Srinakarinwirot University, (2) development guidelines of management administration to solve the human resources problems of the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, and (3) factors taking important parts of the success of administration management to resolve the human resources problems of the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center. The conceptual framework of the Knowledge Management was applied to this study.

This study was a survey research using questionnaires which passed pre-test including validity check and reliability check at 0.95 level. The sample groups of 1,269 were the permanent and temporary university officers of the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center. The 1,068 sets of questionnaire were collected. Statistics were percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The study results showed the samples agreed that (1) the major problem were the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center did not establish the systematic vision of resolving the human resource problems and evaluation unclear performance of the officers to resolve the human resource problems; (2) the major development guideline of management administration was the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center's executives should establish policy to support the establishment of systematic vision of resolving the human resource problems including specific officers in charge of the strategy and the evaluation of management administration to resolve the human resource; and (3) the major factor taking important part of the success of management administration development was the HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center's increase promotion of the development of management administration of human resource, such as the providing of training courses in the systematic Knowledge Management for the officers and the worthy spending budget to resolve the human resource.

Keywords: Management Administration, Human Resource, the HRH Princess

Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, Faculty of Medicine, Srinakarinwirot University

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ” ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์อัคร ดันติสุนทร อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปเกล้า และรองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ นายแพทย์นิยม ละออปักนิมิต ผู้อำนวยการศูนย์ การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์กิตติพงษ์ คงสมบูรณ์ อาจารย์แพทย์ นายตุล ครอบรู้ หัวหน้างานสำนักงานอำนวยการ และบุคลากรของศูนย์ การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในความกรุณาด้านข้อมูลพื้นฐาน รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รุ่นที่ 1-5 และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาขอมอบความดีและประโยชน์ใด ๆ ของการศึกษานี้ แด่บิดา มารดาผู้มีพระคุณอันยิ่งใหญ่หาที่เปรียบมิได้ รวมทั้งครอบครัว พี่น้องทุกท่าน ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจ ให้ความรัก ความห่วงใย และให้การสนับสนุนด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้งนี้ ขอมอบความดีให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ด้วย ส่งผลให้ผู้ศึกษามีพลังในการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

อำนาจ พลอยพลาย

มกราคม 2554

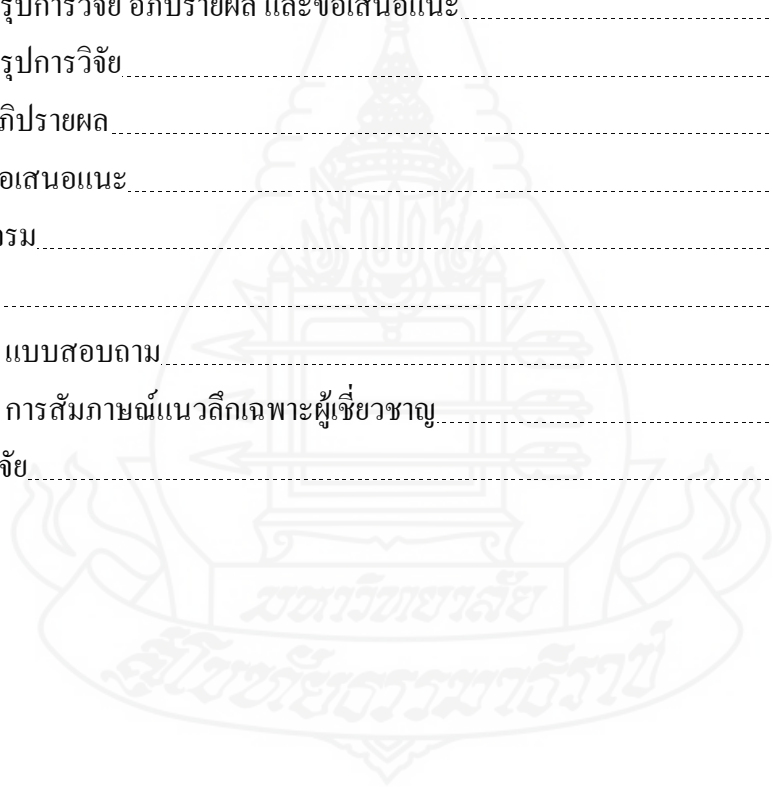
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	9
ข้อจำกัดในการวิจัย	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์	18
แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ หรือตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	27
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาการบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์	44
ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ..	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
ระยะเวลาการทำวิจัย	68

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ.....	68
---------------------------------	----

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	73
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม.....	75
ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของกลุ่มตัวอย่าง.....	124
ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์เนวลิกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ ภาคผนวก ข.....	137
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปการวิจัย.....	138
อภิปรายผล.....	145
ข้อเสนอแนะ.....	159
บรรณานุกรม.....	166
ภาคผนวก.....	170
ก แบบสอบถาม.....	171
ข การสัมภาษณ์เนวลิกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	180
ประวัติผู้วิจัย.....	184



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างตัวชี้วัดรองจำนวน 5 ด้าน (ข้อความ) ของตัวชี้วัดหลัก คือ การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ขั้นตอน)	37
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัวจำแนกตามกระบวนการบริหารจัดการ	41
ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัว/ชุดตัวชี้วัดจำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมาย ปลายทางรวมทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และปัจจัยนำออก	43
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริง จำแนกตามประเภท	57
ตารางที่ 3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ และระยะเวลาดำเนินงาน	69
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 4 เรื่อง	73
ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	76
ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	90
ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การ พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิด 3M	101
ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง.....	108
ตารางที่ 4.7	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี กับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี.....	116
ตารางที่ 4.8	ค่าสถิติสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อหนึ่ง ปัญหาสอง การพัฒนา สาม ปัจจัยสี่ ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มและห้า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน.....	125



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดหลักที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้.....	7
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดรองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้.....	9
ภาพที่ 2.1 การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน.....	36
ภาพที่ 2.2 กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา.....	45
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	53
ภาพที่ 3.1 การทดสอบแบบสอบถาม 4 ขั้นตอน.....	64
ภาพที่ 5.1 กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน.....	149



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อจากนี้ไป ใช้คำว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” เป็นหน่วยงานด้านสุขภาพอนามัยของรัฐ ในด้านการเรียนการสอนนิสิตแพทย์และให้บริการผู้ป่วยทั่วไป สืบเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะแพทยศาสตร์ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการผลิตบัณฑิตแพทย์ที่มีคุณภาพสูงออกมาใช้สังคม หลังจากดำเนินการมาได้ 6 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณะแพทยศาสตร์ พบว่า หากจะจัดการเรียนการสอนของคณะแพทยศาสตร์ ให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ไม่อาจจะใช้วิทยุระพยาบาลเป็นสถาบันรองรับการฝึกอบรบระยะคลินิกแห่งเดียวได้ จำเป็นต้องมีโรงพยาบาลสังกัด คณะแพทยศาสตร์ด้วย ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาขยายการผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพอื่น ๆ อีก มหาวิทยาลัยจึงได้มอบหมายให้คณะแพทยศาสตร์ไปศึกษาความเป็นไปได้ที่จะจัดตั้งโรงพยาบาลของคณะแพทยศาสตร์ขึ้น การจัดการเรียนการสอนของคณะแพทยศาสตร์ มีลักษณะเช่นเดียวกับการสอนด้านวิทยาศาสตร์อื่นๆ กล่าวคือ มีการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ สำหรับห้องปฏิบัติการของนิสิต/นักศึกษาแพทย์ในระยะคลินิกก็คือ โรงพยาบาล ที่นิสิตนักศึกษาจะต้องเข้าปฏิบัติกับผู้ป่วยจริง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง โรงพยาบาลก็คือ สถาบันจัดการเรียนการสอนระยะคลินิคนั่นเอง ผนวกกับในช่วงการวางแผนงานนี้เป็นช่วงที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกำลังเตรียมจัดงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ในวโรกาสที่ทรงเจริญพระชนมายุครบ 36 พรรษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจึงได้กำหนดที่จะสร้างอาคารเฉลิมพระเกียรติขึ้น 2 โครงการ และหนึ่งในนั้น คือ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2554) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้เปิดให้บริการผู้ป่วย 360 เตียง โดยศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นการบริหารงานนอกระบบสามารถปรับอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนได้ตามความเหมาะสม แล้วแต่ความขาดแคลนและความจำเป็นในตำแหน่งวิชาชีพนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม เท่าที่ผ่านมา ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ปัญหาด้านการ

กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารจัดการความรู้ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน โดยการไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน (2) ปัญหาด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ เช่น บุคลากรบางส่วนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง (3) ปัญหาด้านการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติได้จริง (4) ปัญหาด้านการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีขั้นตอนการการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน และ (5) ปัญหาด้านการประเมินผล เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมา ความสำคัญและความจำเป็น ตลอดจนตัวอย่างปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประกอบกับผู้ศึกษาได้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานดังกล่าวนี้ด้วย จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการ และในทางปฏิบัติต่อบุคคลและหน่วยงานต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา หมายถึง การแสดงจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างกว้าง ๆ โดยแยกเป็นข้อ ๆ โดยควรแสดง “เหตุผลของการกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยหรือการศึกษาแต่ละข้อ” ไว้ด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเสนออย่างชัดเจน เป็นระบบ และนำวัตถุประสงค์ของการศึกษาแต่ละข้อ ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง และตรงประเด็น นอกจากนั้น ยังเป็นพื้นฐาน หรือแนวทางสำหรับการศึกษาในหัวข้ออื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 7) ในหนังสือ เรื่อง

“หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โพรเพซ) โดยผู้ศึกษาแบ่งวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้

2.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

เหตุผลที่ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะต้องการศึกษาปัญหา เกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ เทพรรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบเป็นเบื้องต้น ก่อน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ต่อไป กล่าวได้ว่า ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาคือเป็นข้อมูลที่เป็น ข้อเท็จจริง (fact) ที่เป็นอดีตและขณะกำลังศึกษา โดยผู้ศึกษาจะนำมาเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการ เสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวต่อไป การ กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ ถือได้ว่าสอดคล้องกับวิธีการแสวงหาความรู้ความเข้าใจที่มี แนวโน้มว่าจะได้รับการยอมรับในทางวิชาการเพิ่มขึ้น

2.2 ศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ไม่อาจ สมบูรณ์ได้ถ้าหากขาดข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง หรือการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ข้อมูลเกี่ยวกับการ พัฒนาส่วนนี้เป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษาเป็นหลัก

2.3 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ประสบ ผลสำเร็จ

เหตุผลที่ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจ ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ให้ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M กล่าว ได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้จะมีส่วนทำให้ได้ข้อมูลเสริมเพื่อนำไปใช้ในการเสนอแนะ สำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตให้ประสบ ผลสำเร็จเมื่อนำไปปฏิบัติจริงเพิ่มมากขึ้น

2.4 ศึกษาภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

เหตุผลที่ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะการศึกษาภาพรวม ไม่ว่าจะภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ถือได้ว่าเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบและเข้าใจความคิดเห็นสำหรับอนาคต ข้อมูลส่วนนี้จึงมีประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้อย่างตรงประเด็น และทันสมัยมากยิ่งขึ้น

2.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

เหตุผลที่ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มในเชิงเปรียบเทียบ เช่น เพศชายกับเพศหญิง ต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนว่าเหมือนกัน หรือแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ให้มีความครอบคลุม และสมบูรณ์ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของแต่ละกลุ่ม เช่น เพศชายกับเพศหญิง มากยิ่งขึ้น

หมายเหตุ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวน 5 ข้อ (หัวข้อ 2.1-2.5) ดังกล่าวข้างต้น โดยไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ด้วยแม้แต่ข้อเดียว สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาไม่ตั้งสมมติฐานไว้ด้วย เพราะ (1) การตั้งสมมติฐานเป็นการชี้้นำทำให้การศึกษาคาดความเป็นอิสระ เนื่องจากได้ตีกรอบ หรือกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าโดยไม่ปล่อยให้การศึกษาเป็นไปตามธรรมชาติมากเท่าที่ควร (2) การกำหนดสมมติฐานไว้ อาจเป็นการซ้ำซ้อนกับหัวข้อย่อยของวัตถุประสงค์การวิจัย และ (3) อาจทำให้หลงประเด็นไปเน้นการพิสูจน์สมมติฐาน หรือให้ความสำคัญกับสมมติฐานเทียบเท่า หรือมากกว่าวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการศึกษาครั้งนี้

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิด หมายถึง แนวคิด แนวทาง ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดทางวิชาการที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการจำกัดหรือกำหนดขอบเขตของการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ด้วยการแสดงให้ผู้อ่านเห็นถึงการจัดกลุ่มแนวคิดทางวิชาการและการศึกษาวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดนั้นมาใช้เป็นหลักในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้เป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นระบบ ชัดเจน เข้าใจง่าย รัดกุม และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษานั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการที่ผู้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผนวกกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ศึกษา วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 24) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัยวิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร)

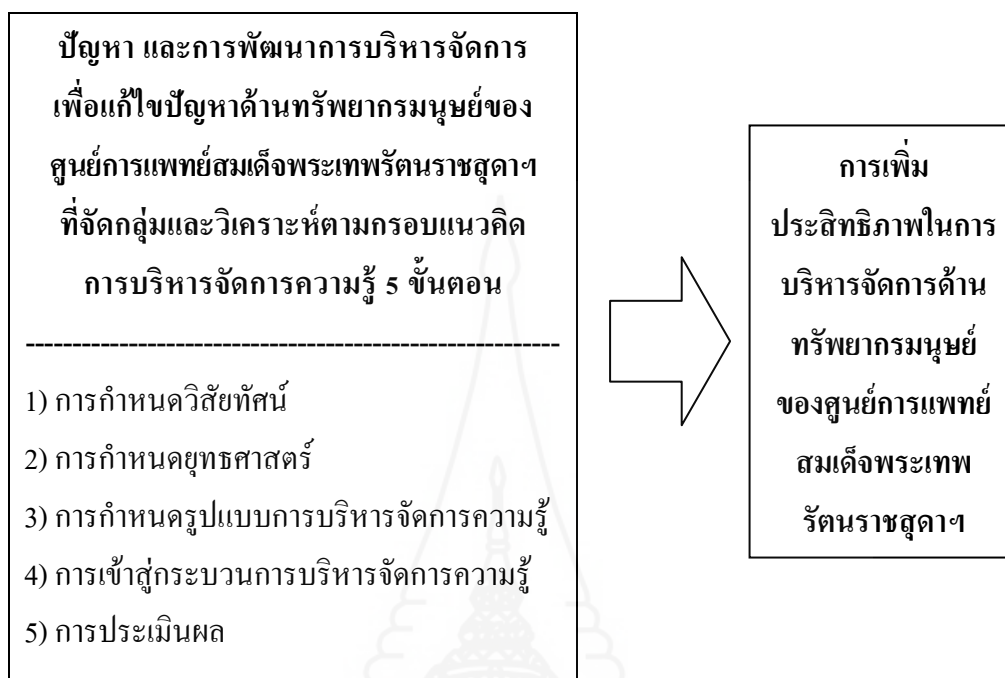
เมื่อกว่า 10 ปีมาแล้ว อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ปรมาจารย์และผู้บุกเบิกเรื่อง การจัดการความรู้ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด โดยเวลาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าคำกล่าวข้างต้นเป็นความจริง โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ ความสำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้แสดงให้เห็นชัดเจนในกลุ่มประเทศ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) ซึ่งมีสมาชิกกว่า 30 ประเทศจากกลุ่มสหภาพยุโรป ทวีปอเมริกา ออสเตรเลีย และเอเชีย เห็นได้จากในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมามีการผลิตและสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงโดยพึ่งพาความรู้และสารสนเทศมีสัดส่วนสูงขึ้นมาดั่งนั้น จะเห็นได้ว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีขีดจำกัดยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีค่าเพิ่มขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์กรมีความรู้มากเท่าไร ก็ยังสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้หมุนได้เร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้ คือ “การบริหารจัดการความรู้ หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM)”

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 95-98) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด”

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพเพช) ต่อจากนี้ไปเรียกว่า “กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน” ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision establishment) (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy establishment) (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (establishment of knowledge management form) (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ (approaching of knowledge management process) และ (5) การประเมินผล (evaluation) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ และ (2) การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษานี้ จำนวน 2 ข้อ พร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน” เป็นตัวแปรอิสระหรือเป็นเหตุ (cause) ส่วน “การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ตัวแปรอิสระ (เหตุ) → ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดหลักที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่มุ่งส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ อันจะมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรและหน่วยงานพร้อมที่จะเผชิญกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง ทุกรูปแบบรวมทั้งการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย (โปรดดูตารางเปรียบเทียบในบทที่ 2 ตารางที่ 2.2-2.3 ที่แสดงข้อดีของกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น)

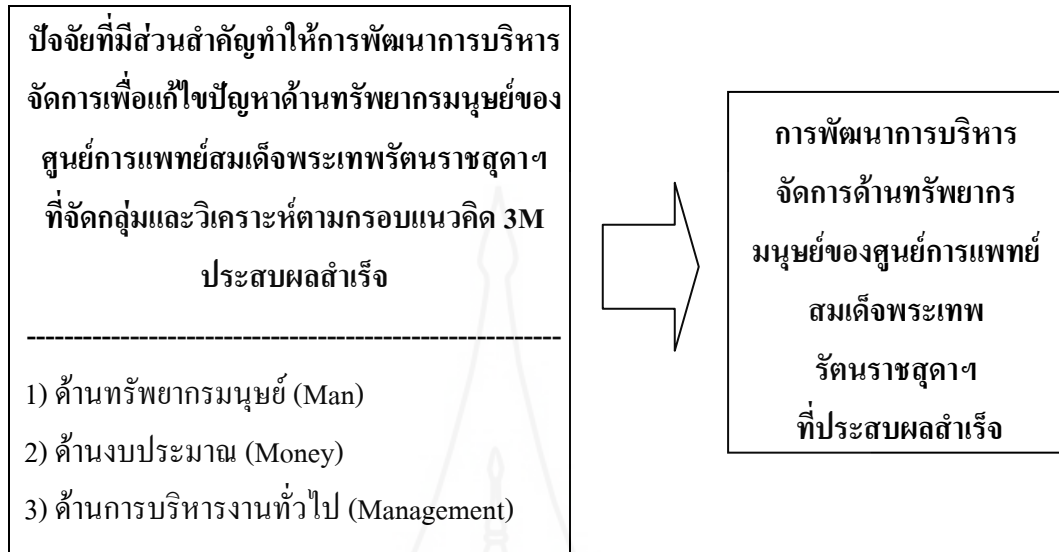
อย่างไรก็ตาม กรอบแนวความคิดใดที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใดก็ตาม ย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งได้เสมอไม่มากก็น้อย สำหรับกรอบแนวคิดหลักที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในครั้งนี้ คือ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ย่อมมีข้อจำกัดเช่นกัน และไม่อาจนับได้ว่านำมาเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด โดยข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น (1) กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันเท่านั้น แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของ

สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง และ (2) เป็นกรอบแนวคิดที่เกิดขึ้นใหม่ แนวคิดของกรอบแนวคิดนี้ยังไม่เป็นที่เผยแพร่อย่างกว้างขวาง และอาจยังไม่ตกผลึกที่มีคุณค่าทางวิชาการอย่างมาก อย่างไรก็ตาม เมื่อชั่งน้ำหนักระหว่างจุดแข็งกับจุดอ่อนแล้ว กรอบแนวคิดนี้มีข้อดี เหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย รวมทั้งมีคุณค่ามากเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M” ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) ด้านงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) ต่อจากนี้ไปเรียกว่า “กรอบแนวคิด 3M” มาเป็นกรอบแนวคิดรองสำหรับการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองหรือวัตถุประสงค์รองจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระรัตนราชสุตาฯ ประสบผลสำเร็จ” โดยผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระรัตนราชสุตาฯ ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 3M ประสบผลสำเร็จ” เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็นเหตุ ส่วน “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระรัตนราชสุตาฯ ที่ประสบผลสำเร็จ” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล ดังภาพที่ 1.2



ตัวแปรอิสระ (เหตุ) \longrightarrow ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำ 3M มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เข้าใจง่าย กะทัดรัด และครอบคลุมสาระสำคัญของการบริหารจัดการ รวมทั้งนำมาปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

4. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ (1) ขอบเขตด้านเนื้อหา (2) ขอบเขตด้านพื้นที่ และ (3) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัญหา การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จ ศึกษาภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม

ตลอดจนศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยใช้ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนเป็นกรอบแนวคิดหลัก และกรอบแนวคิด 3M เป็นกรอบแนวคิดรอง

สำหรับขอบเขตด้านเนื้อหาดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 5 บทซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละบทดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอข้อมูลทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 7 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (2) วัตถุประสงค์การวิจัย (3) ขอบเขตการวิจัย (4) ข้อจำกัดในการวิจัย (5) กรอบแนวคิดการวิจัย (6) นิยามศัพท์เฉพาะ และ (7) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ อินเทอร์เน็ต (internet) ผลงานวิจัย โดยครอบคลุม 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ (2) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (3) ปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการ และ (4) ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสนาม โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (3) สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง และ (4) การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และความคิดเห็นที่ได้จากการวิจัยสนามอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมกับนำข้อมูลดังกล่าวมาอภิปรายผล และเสนอข้อเสนอแนะไว้ด้วย ในตอนสุดท้ายเป็นบรรณานุกรม และภาคผนวก

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ในศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (รายละเอียดได้แสดงไว้ในบทที่ 3) แบ่งเป็น

4.3.1 ประชากร คือ จำนวนบุคลากรเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งในที่นี้หมายถึง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

ประเภทที่ 1 บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ จำนวน 869 คน

ประเภทที่ 2 บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปีของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ จำนวน 400 คน

รวมประชากรทั้ง 2 ประเภท (869+400) เท่ากับ 1,269 คน

4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนบุคลากรที่เป็นตัวแทนประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ มี 2 ประเภทเช่นกัน มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,269 คน ดังกล่าว กล่าวได้ว่า ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเพราะบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำรวมทั้งบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบภาระงานประจำของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

ในการศึกษานี้ไม่ได้นำผู้บริหาร อาจารย์แพทย์ ข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยของคณะแพทยศาสตร์ที่มาปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มาทำการศึกษาดู เพราะไม่ได้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ซึ่งเป็นผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่โดยตรง จึงอาจมีอคติในการตอบแบบสอบถามซึ่งอาจทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาด

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา การศึกษานี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยข้างต้นเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอื่น เช่น ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการให้บริการประชาชน

5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เท่านั้น ไม่ครอบคลุมไปถึงหน่วยงานอื่น

5.3 ข้อจำกัดด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ ครอบคลุมประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท ได้แก่ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ่างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ่างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ่างไม่เกิน 1 ปี เนื่องจากเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยตรง โดยไม่ครอบคลุมถึงข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยของคณะแพทยศาสตร์ เช่น ผู้บริหาร อาจารย์แพทย์ข้าราชการ และพนักงานของคณะแพทยศาสตร์ ดังได้แสดงเหตุผลไว้แล้วข้างต้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) อธิบายและกำหนดขอบเขตของคำศัพท์ หรือคำสำคัญที่นำมาใช้เฉพาะวิทยานิพนธ์ให้ชัดเจนขึ้น (2) สื่อให้ผู้อ่านเข้าใจคำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ตรงกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษารวมทั้ง (3) ทำให้ผู้ศึกษาไม่สับสน ไม่หลงประเด็น และสามารถศึกษาให้ตรงกับความหมายที่ได้ให้ไว้ในคำจำกัดความหรือนิยามศัพท์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 33-34) ในหนังสือ เรื่อง “เทคนิคการเขียนงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์”) สำหรับนิยามศัพท์เฉพาะในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากคำสำคัญที่ปรากฏอยู่ในหัวข้อวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 7 หัวข้อ ได้แก่

6.1 การพัฒนา หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงานและ/หรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

6.2 ปัญหา หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเป็นปัญหา อุปสรรค สิ่งที่มีลักษณะไม่ดี ไม่พร้อม หรือไม่สมควร ทั้งนี้ จะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา

“ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่นำมาเป็นตัวอย่างในแบบสอบถาม” ในที่นี้หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์

การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่สำคัญและจำเป็น ได้แก่ (1) ปัญหาเรื่องการขาดการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) ปัญหาเรื่องการอบรมพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ที่มา : งานทรัพยากรมนุษย์ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประจำปี 2553) โดยผู้ศึกษาได้นำปัญหาดังกล่าวนี้เพียง 1 ปัญหา ได้แก่ ปัญหาการขาดการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มาใช้เป็นตัวอย่างในการทำหรือสร้างแบบสอบถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้มองเห็นภาพ เข้าใจ และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น แนวคิดในการค้นหาปัญหาดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริินทร์ รูปกล้า (จากการบรรยายชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1 เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 9.00-16.00 น. ณ โรงแรมเดอะริช จังหวัดนนทบุรี) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การค้นหาปัญหาเพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่าง หรือขยายความไว้ในแบบสอบถามจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็น และเฉพาะเจาะจง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกปัญหาดังกล่าว เนื่องจากเป็นปัญหาที่สำคัญ จำเป็นยิ่ง และน่าสนใจยิ่งของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

6.3 การบริหารจัดการ (management administration) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

6.4 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามแนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

6.5 บุคลากร หมายถึง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ และบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปีของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

6.6 ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ซึ่งเป็น

สถานที่ให้บริการรักษาประชาชนทั่วไป และจัดการเรียนการสอนสำหรับนิสิตแพทย์ของคณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.7 การบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (Knowledge Management) บางครั้ง อาจ เรียกว่า การจัดการความรู้ หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานแนวทางหนึ่ง ที่ผู้ ศึกษานำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการ และการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ การบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

6.7.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีวิสัยทัศน์ ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน และ (2) การมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก

6.7.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนด ยุทธศาสตร์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การกำหนด ผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) การ กำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมหรือประชาชน

6.7.3 การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการที่ เกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ ความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

6.7.4 การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการที่ เกี่ยวกับการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีขั้นตอนการการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผล กระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุก

ขั้นตอน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) การให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

6.7.5 การประเมินผล หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการประเมินผลของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น มีการประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐานชัดเจน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ต่อประชาชน ดังนี้

7.1 องค์ความรู้ใหม่ การศึกษาครั้งนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างความรู้ทางวิชาการ (องค์ความรู้ที่หมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผลิต พัฒนา เผยแพร่ ถ่ายทอด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้) โดยศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ทราบและเข้าใจ

7.1.1 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

7.1.2 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

7.1.3 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

7.1.4 ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

7.1.5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ การศึกษารุ่นนี้ได้ใช้ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ซึ่งนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ แล้ว หน่วยงานของรัฐ สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนิสิตนักศึกษา ยังอาจใช้เป็นแนวทางในการเรียน การสอน การศึกษา ค้นคว้า และวิจัยต่อไป

7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนประชาชนจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

7.3.1 ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

7.3.2 ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

7.3.3 ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ทราบและเข้าใจการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน รวมทั้งทราบและเข้าใจปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จกรอบแนวคิด 3M

7.4 ประโยชน์ต่อประชาชน ในส่วนของประชาชนหากนำไปศึกษา จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่าศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐได้มีการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเกิดความมั่นใจในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ รวมทั้งนำไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือในการติดตาม และการตรวจสอบหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐในเรื่องการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ หรือตามกฎหมายด้วย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญและจำเป็น เพราะมีประโยชน์รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธหรือสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ ของการศึกษา กล่าวคือ จะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจ (1) เรื่องที่กำลังศึกษาได้เคยมีใครศึกษาไว้ก่อนแล้วมากน้อยเพียงใด (2) มีปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร (3) ควรศึกษาซ้ำ หรือศึกษาเรื่องใดเพิ่มขึ้น และ (4) หากไม่เคยมีใครศึกษา อาจริเริ่มศึกษาได้ นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังมีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกับหัวข้ออื่นหรือส่วนอื่น ๆ ของการศึกษ่อีกด้วย โดยผู้ศึกษาอาจนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือกำหนด (1) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา (2) วัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (3) คำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา (4) ระเบียบวิธีวิจัย (5) แบบสอบถาม และ (6) ปัญหาตลอดจนข้อเสนอแนะหรือเสนอแนวทางแก้ไขของการศึกษา เป็นต้น ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ต่อจากนี้ไป ใช้คำว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัย บทความ และเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดแบ่งหัวข้อของบทที่ 2 นี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดหัวข้อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย โดยครอบคลุม 4 หัวข้อ ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา และการบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ หรือกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์
4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้โดยเฉพาะหัวข้อวิทยานิพนธ์ และวัตถุประสงค์การวิจัย เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมตามหัวข้อ ดังนี้

1.1 แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา

1.2 แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ

1.3 แนวคิดหรือความหมายของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการสรุปและวิเคราะห์ท้ายสุดด้วย

1.1 แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ที. อาร์. แบตเทิน (T. R. Batten) (1995: 2) ในหนังสือ เรื่อง “Communiton and Their Development: An Introductory Study with Special Reference to the Tropics” (London: Oxford University Press) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

ฮูจเว็ลท์ (Hoogvelt) (1982: 11) ในหนังสือ เรื่อง “The Third World in Global Development” (London: Macmillan Publisher) เชื่อว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้การแบ่งโลกออกเป็น โลกที่พัฒนาและไม่พัฒนาซึ่งฮูจเว็ลท์อธิบายว่า การพัฒนามีอยู่ 3 ฐานะ ได้แก่

1) การพัฒนาในฐานะที่เป็นกระบวนการ ในความหมายนี้หมายถึงกระบวนการวิวัฒนาการของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์รวมทั้งขององค์กรทางวัฒนธรรมด้วย การพัฒนาในฐานะนี้เกี่ยวกับทฤษฎีวิวัฒนาการทั้งแนวเก่า แนวใหม่ ความแตกต่างทางสังคม การผสมผสานและการปรับตัวด้วยการทำให้ดีขึ้น ตลอดจนถึงตอนของวิวัฒนาการทางสังคม

2) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ ในฐานะนี้ เป็นการมองการพัฒนาว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความเจริญเติบโตของสังคมด้วยการติดต่อสัมพันธ์กับสังคมต่าง ๆ ฮูจเว็ลท์ได้อธิบายถึงการพัฒนาของสังคมที่ค่อยพัฒนาด้วยการติดต่อสัมพันธ์ทางการค้า ระบบพาณิชย์ ระบบอาณานิคม อาณานิคมยุคใหม่ การแปลงสภาพโครงสร้างของสังคมดั้งเดิมด้วยการเป็นสมัยใหม่ ภายใต้อิทธิพลอาณานิคม การแพร่กระจายทัศนคติ ค่านิยม สถาบันต่าง ๆ ภายใต้อิทธิพลอาณานิคม และการขาดตอนของกระบวนการวิวัฒนาการ

3) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการ การพัฒนาในฐานะนี้ถือว่า การพัฒนาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและตรวจสอบกระบวนการแห่งความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายให้เลือกสำหรับการพัฒนาหลาย ๆ เป้าหมาย รวมทั้งรูปแบบของการพัฒนาเป็นต้น

อมร รัชศาสตร์ และชัตติยา วรรณสุด (2515: 2-8) ในหนังสือ เรื่อง “ทฤษฎีและแนวความคิด ในการพัฒนาประเทศ (กรุงเทพมหานคร : มุขมนตรีสหกรณ์การชายและการซื้อแห่งประเทศไทย) ได้ ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพ (qualitative changes) ส่วนการแปลงรูป (transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของตัวกระทำกร (environmental changes) ซึ่งนอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น การคมนาคมของ ประเทศไทยเมื่อเริ่มแรกได้มีการใช้รถเทียมม้า แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้เครื่องจักรไอน้ำมาทำ รถไฟ และค่อย ๆ ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ๆ เรื่อยยิ่งขึ้น ๆ การเปลี่ยนแปลงจากรถม้ามาเป็นรถไฟหรือ เป็นรถยนต์ หรือเครื่องบิน จนเป็นจรวดก็คิด นับได้ว่าเป็นการพัฒนา

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2526: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาชุมชน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการ กำหนดทิศทาง (directed change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า (planned change)

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526: 1) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนา ชนบท” (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.น.ไทยอนุเคราะห์ไทย) ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การ กระทำให้เกิดขึ้น คือเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

วิทยากร เชียงกุล (2527: 17-18) บทวิเคราะห์ เรื่อง “การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฉบับกระ) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่แท้จริงควรหมายถึงการทำให้ชีวิต ความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรม และจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการ ของร่างกายแล้ว ประชาชนยังต้องการพัฒนาทางด้านการศึกษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การพักผ่อนหย่อนใจ และการพัฒนาทางวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ความต้องการทั้งหมดนี้บางครั้งเราเรียกกัน ว่าเป็นการพัฒนา “คุณภาพ” เพื่อที่ให้เห็นว่า การพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การเพิ่มปริมาณสินค้าหรือ การเพิ่มรายได้เท่านั้น หากอยู่ที่การเพิ่มความพอใจความสุขของประชาชนมากกว่า

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 9) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็น การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี ก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ขณะเดียวกัน การพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นปริมาณสินค้าหรือรายได้ของประชาชนเท่านั้น แต่หมายความ รวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “การพัฒนา” ของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษานำมาสรุปเป็นความหมายของการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทางเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นรวมถึงต้องเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายการพัฒนาไว้แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ที. อาร์. เบ็ทเทิน การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ในส่วนของ สัจญญา สัจญญาวิวัฒน์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า ในขณะที่ สันติ อมร รักษาสัตย์ และชัตติยาภรณ์สุด หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพ สำหรับ ยูวัฒน์ วุฒิเมธิ ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มีความเห็นว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในเวลาเดียวกัน การพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นปริมาณสินค้าหรือรายได้ของประชาชนเท่านั้น แต่หมายความรวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย เช่นนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า ความหมายของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ครอบคลุมสาระสำคัญของการพัฒนา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาในครั้งนี้มากกว่านักวิชาการอื่น

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการพัฒนาของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การพัฒนา ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาค้นคว้า โดยหมายถึง “แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือสร้างความสุข ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการพัฒนาของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการพัฒนาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า การพัฒนา ที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการพัฒนาของหน่วยงาน ชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้า

1.2 แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความหมายการบริหารจัดการ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การและการบริหาร” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไทยวัฒนาพานิช จำกัด) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

- 1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
- 2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- 3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 6) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โฟรเพซ) ได้อธิบายถึงความหมายของการบริหารจัดการไว้ ดังนี้ ก่อนอื่น ควรทำความเข้าใจให้ตรงกัน 3 ประการ คือ หนึ่ง ทุกวันนี้ ยังไม่มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญคนใดที่สามารถให้ความหมายคำว่า การบริหารจัดการอย่างเป็นทางการหรือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การให้ความหมายของคำนี้จึงอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับนักวิชาการหรือผู้รู้แต่ละคน นอกจากนั้น สอง เมื่อศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการภาครัฐ คำว่า การบริหารจัดการ โดยปกติ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่เกี่ยวกับงาน กิจการสาธารณะ หรือการให้บริการสาธารณะ (public services) ของหน่วยงานของราชการ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ ในทุกระดับ ทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น แต่ในที่นี้ ได้กำหนดให้คำว่า การบริหารจัดการ มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงแนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของบุคลากรของภาคอื่น ๆ ด้วย เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non Government Organization หรือ NGO) และ สาม เนื่องจากคำว่า การบริหารจัดการมีความคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับคำว่า การบริหาร และการจัดการ ดังนั้น เพื่อช่วยให้เข้าใจคำว่า การบริหารจัดการชัดเจนมากขึ้น จึงได้ศึกษาความหมายของทั้ง 2 คำนี้ด้วย เมื่อศึกษา ความหมายของ คำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ ทำให้กล่าวได้ว่า โดยทั่วไปทั้ง 3 คำนี้ มีความหมายใกล้เคียงกันและอาจนำมาใช้แทนกันได้ ถึงแม้ว่าแต่ละคำจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดบางประการ เช่น วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงาน โดยคำว่า การบริหาร ส่วนใหญ่ใช้ในภาครัฐหรือหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน ขณะที่คำว่า การจัดการ นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ หรือหน่วยงานของภาคดังกล่าวซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) โดยผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็น

วัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) ส่วน คำว่า การบริหารจัดการ นำมาใช้ทั้งใน ภาครัฐและภาคเอกชน เฉพาะการบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) มี วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 14) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) กล่าวว่า หากพิจารณา ศึกษาหรือวิเคราะห์ “ความหมายอย่างง่าย” ของคำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ โดยยึดถือความหมายที่เขียนไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 เพราะง่ายต่อความ เข้าใจและลดความโต้แย้งลงได้บ้าง เนื่องจากเอกสารดังกล่าวเป็นเอกสารทางราชการที่ประกาศใช้หรือ เผยแพร่อย่างกว้างขวาง ตรงกันข้ามหากให้ “ความหมายอย่างยาก” โดยไปนำความหมายของนักวิชาการ ต่างประเทศมาอ้างอิง อาจเกิดข้อโต้แย้งได้ง่าย และอาจไม่ได้รับการยอมรับทางสังคมไทย

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 89-91) ในรัฐสภาสาร บทความ เรื่อง “การวิเคราะห์ เปรียบเทียบความหมายของการบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” ได้อธิบาย ไว้ว่า คำว่า การบริหารจัดการ (management administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากร ของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชน เข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหาร จัดการภาครัฐ (public management administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดาได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า management administration มาใช้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และใน หน่วยงานของเอกชน ตัวอย่างเช่น

1) หนังสือ เรื่อง “Union-Management Administration of Employee Training: the Experience of T[ennessee] V[alley] A[uthority]” เขียนโดย William J. McGlothlin ในปี ค.ศ. 1943

2) หนังสือ เรื่อง “Organizational Management Administration for Athletic Program” เขียนโดย Thomas M. Kinder จัดพิมพ์โดย Eddie Bowers Publishing, U.S.; พิมพ์ครั้งที่ 4, ธันวาคม ค.ศ. 1998

3) หนังสือ เรื่อง “Guide to Collection Development and Management Administration, Organization, and Staffing” เขียนโดย Mary H. Munroe, John M. Haar, Peggy Johnson จัดพิมพ์ โดย Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2001

4) วารสาร “Educational Management Administration & Leadership” Tony Bush (บรรณาธิการ) จาก University of Lincoln, UK (สหราชอาณาจักร) จัดพิมพ์โดย Sage Publications และได้รับความร่วมมือจาก British Educational Leadership, Management & Administration Society, 2005-2007

5) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้นำคำว่า Management Administration มาใช้ เช่น

5.1) Fairleigh Dickenson University ในแวนคูเวอร์ (Vancouver) ประเทศแคนาดา

5.2) Missouri State University ในมลรัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา

5.3) Villanova University ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา

5.4) University of Northwestern Connecticut ในมลรัฐคอนเนตทิคัต สหรัฐอเมริกา

5.5) University of West Texas A&M ในมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา

5.6) University of Southwestern Medical Center ในดัลลัส (Dallas) มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา

6) หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยราชการของสหรัฐอเมริกา ได้นำมาใช้ เช่น

6.1) กระทรวงสิ่งแวดล้อม (Department of the Environment) ในมลรัฐแมริแลนด์

6.2) หน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ Jackson County ในมลรัฐฟลอริดา

7) หน่วยงานของเอกชน ในสหรัฐอเมริกา

7.1) บริษัท Hewlet Packard

7.2) บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Novell

7.3) บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Knowledgestorm

7.4) บริษัท Gemalto

7.5) บริษัท ViaNett

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 37) ในหนังสือ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพรเพช) ในปี พ.ศ. 2545 มีความเห็นไว้ด้วยว่า การบริหารจัดการในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหารจัดการ เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสเตอร์บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารจัดการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการคน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของ

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค (POCCC)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 7) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ยังมีความเห็นว่า การบริหารจัดการ มีลักษณะ 3 ประการ คือ หนึ่ง เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการบริหารเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง เป็นกระบวนการบริหารงานภายในที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ การคิดหรือการวางแผน (thinking or planning) การลงมือปฏิบัติจริงหรือการดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง (goals) จุดหมายปลายทางนั้น อาจแบ่งเป็น จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการและมีจุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า และมั่นคงเพิ่มขึ้น รวมทั้งประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “การบริหารจัดการ” (management administration) ของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นความหมายของ การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้แตกต่างกัน กล่าวคือ ชงชัย สิ้นดิวงษ์ กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ (1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (2) ในด้านของภารกิจหรือ สิ่งที่ต้องทำ และ (3) ในด้านของความรับผิดชอบ ในขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้อธิบายถึงความหมายของการบริหารจัดการไว้ โดยสรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารจัดการเป็นแนวทางหรือ วิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการบริหารเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ โดยมีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น รวมทั้งประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาค้นคว้า โดยหมายถึง “แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือบุคลากรของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้าง

ความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมสำคัญของบริหารจัดการของหน่วยงาน ชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษารุ่นนี้

1.3 แนวคิดหรือความหมายของทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความหมายทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

เวีร์ทเธอร์ และเดวิส (Wherther and Davis) (1996: 6-7) (อ้างใน ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547: 148) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการจัดการ หลักการบริหาร” (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา จำกัด) ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในองค์การทุกองค์การ ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์กลยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ดังนั้น หากจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน คือ การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง หมายถึง การใช้คนเพื่อสร้าง พัฒนา และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ นั่นคือ หากพนักงานในองค์การสามารถปฏิบัติงานของตนตามเป้าหมายการทำงานได้อย่างดีที่สุด องค์การจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรจำนวนน้อย เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) เหนือคู่แข่งด้วย

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 9) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ริเชฟล์และไซเท็กซ์ จำกัด) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เป็นบุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าช่วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2542: 47-49) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารงานบุคคล” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไทยวัฒนาพานิช จำกัด) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะการขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไร้ความหมายไปในที่สุด

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 16) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารงานบุคคล” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รวมสาส์น) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีคุณภาพ และมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน เอกสารการสอนชุดวิชา “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 1 แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2544: 8) (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช) ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลการบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548: 10) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่องค์การสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นทรัพยากรประเภทมีคุณค่าเพิ่ม (value added) เพราะยิ่งใช้ยิ่งทำให้มีประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นมากขึ้น ดังนั้น ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงไปมากเพียงใดก็ตาม แต่ทรัพยากรที่แต่ละองค์การต้องการเป็นทรัพยากรพื้นฐาน คือ “คน” และในอนาคตมีแนวโน้มว่า การแข่งขันจะเปลี่ยนจากยุคข้อมูลข่าวสาร (information) ไปสู่สังคมของการแข่งขันด้านองค์ความรู้ (knowledge based society) มากยิ่งขึ้น และองค์ความรู้ต่าง ๆ จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจาก “คน”

ประภัสสร บุญมี (2550: 207) ในหนังสือ เรื่อง “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ” (มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์-สารคามเปเปอร์) มีความเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การจะเจริญเติบโตก้าวหน้า ถดถอย หรือสูญเสียมักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น ฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวจักรสำคัญสู่ความสำเร็จ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ทั้งนี้ จะต้องหมายถึง องค์การ ได้มีการคัดเลือกคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วย

สรูปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “แนวคิดหรือความหมายทรัพยากรมนุษย์” ของนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นความหมายของ ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลุ่มคนหรือบุคคลที่อยู่ภายในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ไว้คล้ายคลึงกัน

ตัวอย่างเช่น เวิร์ทเธอร์ และเดวิส ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่ในองค์กรทุกองค์การ ซึ่งเป็นผู้สร้างสรรค์กลยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่วนสมชาย หิรัญกิติ ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นบุคคลที่มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในส่วนของ ธงชัย สันติวงษ์ เห็นว่า เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลว ในขณะที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ และ ประภัสสร บุญมี มีความเห็นสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายทรัพยากรมนุษย์ของ ธงชัย สันติวงษ์ มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นการคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง “ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดและเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของ ธงชัย สันติวงษ์ มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นการให้ความหมายของคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมสาระสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

2. แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ หรือกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) บางครั้ง อาจเรียกว่า การจัดการความรู้ มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ โดยค้นคว้า รวบรวมมาจากหน่วยงานรวมทั้งนักวิชาการต่าง ๆ และได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 ความหมายและความเป็นมาของการบริหารจัดการความรู้
- 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารจัดการความรู้
- 2.3 ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้

2.1 ความหมายและความเป็นมาของการบริหารจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความเป็นมาของการจัดการความรู้ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

อาร์โยโก โตยามา (Ryoko Toyama) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549:20) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสพการณ์ของคนในองค์กรอย่างมีระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด

เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 20) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1) Content Management คือการจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร และโครงสร้างต่าง ๆ

2) Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกอย่างออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can sat, we’ll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเราเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3) Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

เดอะ ยูเอส ดีพาร์ตเมนท์ ออฟ อาร์มี่ (The US Department of Army) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 21) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนกบริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสพการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสพการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานเข้าถึงและนำไปใช้ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

โน และคณะ (Noe et al.) (2551: 132) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร) ได้เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นไปเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ การประยุกต์ซึ่งสามารถสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการของทีมงานในการสนับสนุน นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรควรใช้วิธีการและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เช่น การนำหลักสูตรการอบรมหรือการเรียนรู้ไว้ในเว็บ (web-based application) เพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย การใช้เทคโนโลยีสำหรับบุคคลที่มีความสามารถ (mastery) ในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น

อียูโรเปียน ฟาวเดชัน ฟอร์ ควอลิตี เมเนจเมนต์ ซิสเต็ม (European Foundation for Quality Management System หรือ EFQM) (2552: 13) (อ้างใน การจัดการความรู้ ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2552 เรื่อง “เอกสารประกอบการสอนของวิทยากรต้นแบบ”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เวิร์ล แบงก์ (World Bank) (2552: 13) (อ้างใน การจัดการความรู้ ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2552 เรื่อง “เอกสารประกอบการสอนของวิทยากรต้นแบบ”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549:7) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมาแล้วนับร้อย ๆ ปี ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนได้แก่อุตสาหกรรมในครัวเรือนต่าง ๆ เช่น งานฝีมือ การทำอาหาร ซึ่งมีการสร้าง เก็บ และถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีในครัวเรือนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อ ๆ กันไปหลายชั่วคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน สั่งเกต จดจำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบอย่างใด วิธีการดังกล่าวก็ถือว่าเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง

วิจารณ์ พาณิช (2549: 22) (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน และกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

1) การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3) การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงจุดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของจัดการความรู้

4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ยุทธนา แซ่เตียว (2549: 21) (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) กล่าวว่าแม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือเป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้อง และเหมาะสม ทั้งนี้ รูปแบบของการพัฒนาได้แก่

1) การเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
2) การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐาน และทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างคนเก่งๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การร่วมและการควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น

4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 8) เอกสาร เรื่อง “การจัดการความรู้” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนในองค์กรซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน สูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ (1) ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการ ทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร ได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนจึงเรียกว่าเป็นความรู้ แบบนามธรรม และ (2) ความรู้ทั่วไป หรือความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถ รวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 98-99) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของ หน่วยงาน ของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โพรเพซ) ตัวชี้วัดการบริหาร จัดการที่เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ กล่าวได้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการทุกแนวคิดล้วนให้ความสำคัญกับทรัพยากร มนุษย์หรือบุคลากรของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เนื่องจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพย่อมมีส่วนสำคัญที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้าง ความสำเร็จให้องค์กร อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป ดังนั้น แนวคิด สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมุ่งไปที่การเป็นองค์กรคุณภาพที่มีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยรับข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ในเวลาเดียวกันได้ให้ความสำคัญ กับการสร้าง หรือพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้เป็นบุคลากรแห่ง การเรียนรู้ (learning people) ด้วย

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากศึกษาทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ของการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน และนักวิชาการทั้งหลายที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น ผู้ ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นความหมายของ การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่ มีอยู่ในทุกส่วนขององค์กรมาสร้างเป็นนวัตกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความสะดวกและเข้าถึง ได้ง่าย อีกทั้งยังสามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ และจากการวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานและนักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมาย ไว้แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น เดฟ สโนว์เดน กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของ การตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ส่วน ยูทชนา แซ่เตียว มีความเห็นว่า แม้จะมี

แนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ในขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวได้ว่า แนวคิดการบริหารจัดการทุกแนวคิดล้วนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เนื่องจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพย่อมมีส่วนสำคัญที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความสำเร็จให้องค์กร เช่นนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า นักวิชาการและหน่วยงานที่กล่าวมานี้ ได้ให้ความหมายและความเป็นมาของการบริหารจัดการความรู้ ล้วนให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการความรู้ เป็นต้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการจัดการความรู้ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และยุทธนา แซ่เตียว มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า ความหมายของการจัดการความรู้ ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง “แนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานแนวทางหนึ่งที่หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และยุทธนา แซ่เตียว มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการจัดการความรู้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยมีสาระที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

ไอคุจิโร โนนาคา (Ikujiro Nonaka) (2549: 1) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีวีดีเอ็น เอ็กซ์เพรส จำกัด) ปรมาจารย์และผู้บุกเบิกเรื่องการจัดการความรู้ ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด ซึ่งเวลาได้เป็นเครื่องพิสูจน์แล้วว่าคำกล่าวข้างต้นเป็นความจริง โดยเฉพาะ โลกยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่งคั่งและสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ

ยอส์ช มอลโฮตรา (Yogesh Malhotra) (2549: 20) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์การให้สามารถอยู่รอด และแข่งขัน ได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 23) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากเมื่อ 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณ 1978-1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างตายตัว และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์ ยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี ค.ศ. 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เรียกว่า SETI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยกล่าวได้ว่าเป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อสะดวกขึ้น และในช่วงปี ค.ศ. 1998-2001 การจัดการความรู้เริ่มนิยมแพร่หลายมากขึ้น ในยุคที่สาม ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit หรือ Explicit ได้ อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 3) เอกสาร เรื่อง “การจัดการความรู้” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมี

คุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงาน รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 4) ในเอกสารเรื่อง “เอกสารประกอบการสอนของวิทยากรต้นแบบ” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) การบริหารจัดการความรู้ เป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA)

2.3 ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน บิวซิเนส คอลซันดิง (Arthur Anderson Business Consulting) (2549: 20) (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{ความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล})$$

คาร์ลา โอ เดล และ แจคสัน เกรสัน (Carla O'Dell และ Jackson Grayson) (2549: 20) (อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด)) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำความรู้ปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

บดินทร์ วิจารณ์ (2553) บทความ เรื่อง “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) (กรุงเทพมหานคร : รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม) เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้าน การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้

(KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กร

สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2553: 1) บทความ เรื่อง “การจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 19 มิถุนายน 2553 จาก <http://www.km.ru.ac.th> (กรุงเทพมหานคร : สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะ เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร เป้าหมายที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรก็เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ปรับปรุงเทคนิคกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ดังนั้น การจัดการความรู้มีประโยชน์ 8 ประการ ดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

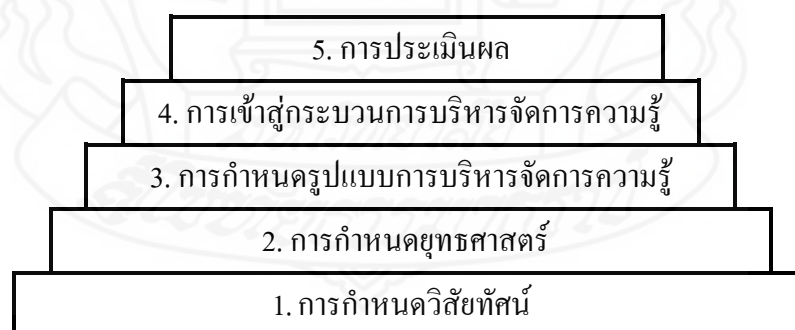
6) การยกระดับผลิตภัณท์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณท์นั้น ๆ อีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความไม่เป็นทางการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจัดและฝึกฝนบุคลากร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 95-98) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของ หน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่มุ่งส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานแห่งความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ อันจะเป็นส่วนสำคัญทำให้บุคลากรและหน่วยงานเผชิญกับการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ รวมถึงการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ด้าน (ขั้นตอน) ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการความรู้ที่เรียกว่าการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ด้าน (ขั้นตอน) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างตัวชี้วัดรองจำนวน 5 ด้าน (ข้อความ) ของตัวชี้วัดหลัก คือ การบริหารจัดการ
ความรู้ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน (ขั้นตอน)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบ ด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ขั้นตอน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวให้เห็นชัดเจน)
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	1.1 หน่วยงานมุ่งมั่น ยึดมั่น คาดหวัง หรือมี วิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการความรู้อย่าง ชัดเจน 1.2 หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการ ความรู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศไทย และประชาชนเป็นหลัก 1.3 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานมุ่งมั่น และยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการ ความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน 1.4 หน่วยงานกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่การมี วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน และ เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 1.5 ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานได้รับ การพัฒนา หรือการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและคุณค่าในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ ของการบริหารจัดการความรู้เป็นประจำ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบ ด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ขั้นตอน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวให้เห็นชัดเจน)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์	2.1 หน่วยงานกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ ของการบริหารจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน 2.2 หน่วยงานกำหนดยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการความรู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม หรือประชาชน 2.3 หน่วยงานกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ไว้ อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย 2.4 ผู้บริหารของหน่วยงานและบุคลากรนำ ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการความรู้ไป ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 2.5 ผู้บริหารของหน่วยงานติดตามตรวจสอบ หรือประเมินผลยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการความรู้เป็นประจำ
3. การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้	3.1 หน่วยงานกำหนดรูปแบบให้มีวิสัยทัศน์ของ การบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน และปฏิบัติ ได้จริง 3.2 หน่วยงานกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุก ฝ่าย หรือเปิดโอกาสสำหรับการมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวาง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

<p>ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบ ด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ขั้นตอน</p>	<p>ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวให้เห็นชัดเจน)</p>
	<p>3.3 หน่วยงานกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัย</p> <p>3.4 หน่วยงานกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบการบริหารจัดการที่มี มาตรฐานสากล</p> <p>3.5 หน่วยงานกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ที่มีความโปร่งใสหรือควบคุมตรวจสอบได้</p>
<p>4. การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้</p>	<p>4.1 หน่วยงานมีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงาน จริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน</p> <p>4.2 หน่วยงานให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร</p> <p>4.3 หน่วยงานให้ความสำคัญกับขั้นตอนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร</p> <p>4.4 หน่วยงานควบคุมตรวจสอบ หรือประเมินผล การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการความรู้ เป็นประจำ</p> <p>4.5 ผู้บริหารของหน่วยงานมีลักษณะเป็นผู้นำมือ อาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก กล้านำ และกล้าปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการความรู้</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

<p>ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบ ด้วยตัวชี้วัดหลัก 5 ขั้นตอน</p>	<p>ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของ ตัวชี้วัดหลักแต่ละตัวให้เห็นชัดเจน)</p>
<p>5. การประเมินผล</p>	<p>5.1 การบริหารของหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการประเมินผลการบริหาร จัดการความรู้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง</p> <p>5.2 หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการบริหาร จัดการความรู้ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน</p> <p>5.3 หน่วยงานดำเนินการประเมินผลการบริหาร จัดการความรู้เป็นรายบุคคล ประเมินผลตาม กิจกรรม และประเมินผลด้วระบบหรือทั้งระบบ</p> <p>5.4 ผู้บริหารของหน่วยงานติดตามควบคุม ตรวจสอบการประเมินผลการบริหารจัดการ ความรู้อย่างเข้มงวด</p> <p>5.5 หน่วยงานสนับสนุนให้มีคณะกรรมการ ประเมินผลอิสระจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ในการประเมินผลการบริหารจัดการ</p>

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า “การบริหารจัดการความรู้” มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ผู้ศึกษาเห็นว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นกรอบแนวคิดที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น ๆ โดยบางกรอบแนวคิดมีกระบวนการบริหารจัดการไม่ครบถ้วน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัว จำแนกตามกระบวนการบริหารจัดการ

กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด	กระบวนการบริหารจัดการ			
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายในองค์กร		
การบริหารจัดการ	องค์กร (Market)	งาน (Management)	คน (Man)	เงิน (Money)
1. การบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน		(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล	(4) การเข้าสู่ กระบวนการ บริหารจัดการ ความรู้	
2. SWOT 4 ปัจจัย/ด้าน		(1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดี หรือปัจจัยที่ สนับสนุนภายใน หน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อย หรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุน ภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดี หรือปัจจัยที่สนับสนุน ภายนอกหน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อย หรือ ปัจจัยที่ไม่สนับสนุน ภายนอกหน่วยงาน		

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด	กระบวนการบริหารจัดการ			
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายในองค์กร		
การบริหารจัดการ	องค์กร (Market)	งาน (Management)	คน (Man)	เงิน (Money)
3. Bench marking 5 ด้าน		(1) การปฏิบัติงานหรือผล ของการปฏิบัติงาน (2) กระบวนการดำเนิน (3) ผลิตภัณฑ์ (4) ความพึง พอใจของผู้รับบริการ และ (5) ยุทธศาสตร์		

จากตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบเปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัวข้างต้น จะเห็นว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ ครอบคลุมการบริหารจัดการภายในหน่วยงานอย่างเหมาะสมถึง 4 ด้าน และยังให้ความสำคัญกับอีก 1 ด้านด้วย ในขณะที่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือที่เรียกว่า SWOT ครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรด้านงาน ส่วนการบริหารจัดการด้วยการเปรียบเทียบที่เรียกว่า Benchmarking ครอบคลุมปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กรเฉพาะด้านงาน และเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

จากตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัว เมื่อนำมาจัดแบ่งตามกลุ่มตัวชี้วัดเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) แนวทางหรือมรรควิธี (means) (2) จุดหมายปลายทาง (end) หรือเป้าหมาย (goal) และ (3) ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำออก (output) (วิรัช วิรัชนิการธรรม (2552: 65-66) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพรเพซ) พบว่า (1) ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี หรือเป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือที่เรียกว่า SWOT ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี หรือเป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า และ (3) การบริหารจัดการด้วยการเปรียบเทียบที่เรียกว่า Benchmarking ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี หรือเป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการทั้ง 3 ตัวล้วนมีความหมายใกล้เคียง

กัน หรือทำนองเดียวกัน เนื่องจาก “ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ” หรือ “ตัวชี้วัดหลัก” ล้วนมีลักษณะร่วม หรือปัจจัยร่วม (common factors) เดียวกัน คือ เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดอาจแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละคน ดังเปรียบเทียบไว้ในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 3 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และปัจจัยนำออก

กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด	แนวทางหรือมรรควิธี (means) → จุดหมายปลายทาง (end)		
	ปัจจัยนำเข้า (input)	กระบวนการ (process)	ปัจจัยนำออก (output)
3 ตัว/ชุดตัวชี้วัด			
1. Knowledge Management	✓	✓	
2. SWOT	✓	✓	
3. Benchmarking	✓		

ผู้ศึกษาเห็นว่านักวิชาการและหน่วยงานที่กล่าวมานี้ ได้ให้ความหมายแนวคิดประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้ไม่ครอบคลุมกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญ หรือสาระสำคัญที่จำเป็นยิ่งสำหรับประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับขั้นตอนที่สมบูรณ์ครบถ้วน เป็นต้นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และการประเมินผล เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึง “แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงาน คือ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาหรือวิเคราะห์การบริหารจัดการของหน่วยงาน โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์

(2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายที่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญของบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน ชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาการบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหมายใกล้เคียงกับปัญหา และพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระรัตนราชสุตาฯ

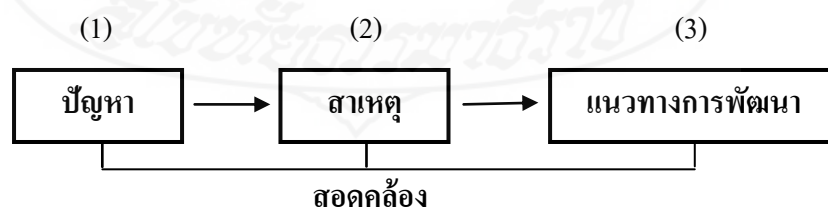
แกรี เดสเลอร์ (Gary Dessler) (2006: 2) ในหนังสือ เรื่อง “กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพียร์สัน เดีคคูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการเตรียมการในเรื่องความปลอดภัย จริยธรรม และความยุติธรรมให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้คือ การวิเคราะห์งาน (การตัดสินใจเกี่ยวกับธรรมชาติของงานและคุณสมบัติของพนักงาน) การวางแผนความต้องการกำลังคนและการสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนและเงินเดือน (จ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างไร) การเตรียมการเรื่องของสิ่งจูงใจและผลประโยชน์ เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร (การสัมภาษณ์การให้คำปรึกษา และวินัยการทำงาน) การฝึกอบรม และการพัฒนา และการทำให้พนักงานมีความผูกพันทุ่มเทกับงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553) บทความ เรื่อง “การพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการ” คืบค้นวันที่ 29 เมษายน 2553 จากเว็บไซต์ <http://www.wirich.com> (กรุงเทพมหานคร : www.wiruch.com) แนวทางการพัฒนาข้าราชการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระบบและตัวข้าราชการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับ 5 เรื่อง ตามลำดับ ได้แก่ (1) แนวคิดเกี่ยวกับข้าราชการและประชาชน (2) แนวทางการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนของข้าราชการ (3) จริยธรรมในการบริหารราชการ (4) จริยธรรมของข้าราชการ และ (5) แนวทางการพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 19) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการและแนวคิด” (กรุงเทพมหานคร : หจก. เวสต์เทรค ประเทศไทย) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (organizational effectiveness) โดยองค์การจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้ (1) สสนองความต้องการทางสังคม (society’s requirements) (2) สสนองความต้องการทางด้านการบริหาร (management’s expectation) และ (3) สสนองความต้องการของพนักงาน (employee’s needs)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550: 266) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี. พี. ไบเบอร์พริ้นท์) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสมาชิกหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารโดยทั่วไปจึงเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรในบรรดาปัจจัยทางการผลิตขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) อย่างไรก็ตาม หากตั้งคำถามต่อผู้บริหารต่อไปว่า ใครในองค์การเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเหล่านั้น คำตอบที่ได้รับบ่อยครั้ง คือ ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แม้จะไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นคำตอบที่ไม่ถูกต้อง แต่การที่ผู้บริหารองค์กรมอบทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรไปให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบเพียงลำพังนั้น อาจทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์อันพึงได้จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างถูกต้องเหมาะสม และในหลายกรณีอาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรอีกด้วย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) ในหนังสือ เรื่อง “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และแนวทางแก้ไข (suggestion) หรือเรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหานั้นที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา

เหตุผลที่นำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหานี้มาประยุกต์ใช้ เพราะกระบวนการหรืออาจเรียกว่า กรอบแนวคิดนี้ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คำนึงกันทั่วไป รวมทั้งได้นำไปใช้และ

อ้างอิงกันพอสมควร และที่สำคัญคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยตรงประเด็น ครอบคลุม และกว้างขวางในหลายสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์ปัญหา และการเสนอแนวทางแก้ไขหรือการเสนอแนวทางการพัฒนาหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยคำนึงถึงสาเหตุของปัญหาด้วย ในที่นี้ ได้เขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจ ขณะเดียวกัน ก็ได้เสนอเทคนิคการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ไว้ด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหามีประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ปัญหา หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเป็นปัญหา อุปสรรค สิ่งที่มีลักษณะไม่ดี ไม่พร้อม หรือไม่สมควร ทั้งนี้ จะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา

“ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่นำมาเป็นตัวอย่างในแบบสอบถาม” ในที่นี้ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่สำคัญและจำเป็น ได้แก่ (1) ปัญหาเรื่องการขาดการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) ปัญหาเรื่องการอบรมพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ที่มา : งานทรัพยากรมนุษย์ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประจำปี 2553) โดยผู้ศึกษาได้นำปัญหาดังกล่าวนี้เพียง 1 ปัญหา ได้แก่ ปัญหาการขาดการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มาใช้เป็นตัวอย่างในการทำหรือสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้มองเห็นภาพ เข้าใจ และตอบแบบสอบถามได้อย่างตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น แนวคิดในการค้นหาปัญหาดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริรินทร์ ชูปเกล้า (จากการบรรยายชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1 เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 9.00-16.00 น. ณ โรงแรมเดอะริช จังหวัดนนทบุรี) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การค้นหาปัญหาเพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่าง หรือขยายความไว้ในแบบสอบถามจะมีส่วนช่วยทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็นและเฉพาะเจาะจง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกปัญหาดังกล่าว เนื่องจากเป็นปัญหาที่สำคัญ จำเป็นยิ่งและน่าสนใจยิ่งของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่สอง สาเหตุ หมายถึง ต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งน่าจะเป็นขั้นตอนที่มา ก่อนปัญหาเพราะถ้ามองว่าสิ่งใดเกิดก่อนแล้วสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหาอย่างแน่นอน แต่ในที่นี้ ได้นำปัญหาขึ้นก่อนเพราะจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้นเมื่อนำเสนอเป็นภาพ อีกทั้งข้อความ “ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” เป็นที่คุ้นเคยกันทั่วไป

ขั้นตอนที่สาม แนวทางแก้ไข อาจเรียกว่า แนวทางการพัฒนา หรือข้อเสนอแนะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับสาเหตุและปัญหาในลักษณะที่สามารถแก้ไขที่สาเหตุและแก้ไขปัญหาได้ สำหรับเทคนิคการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ มีอย่างน้อย 5 ประการ

ประการที่หนึ่ง ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงออกในแง่ลบ เช่น ปัญหาการขาดประสิทธิภาพหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนปัญหาการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร

ประการที่สอง สาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่ต้องค้นหาเพราะจะมีส่วนช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น รัดกุม ครอบคลุม และครบถ้วน หากพิจารณาศึกษาไม่ถึงถ้วน อาจทำให้การหาสาเหตุผิดพลาดได้ง่ายอันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คลาดเคลื่อน เท่าที่ผ่านมา มีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่า ได้มีการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างคลาดเคลื่อน หรือมีข้อบกพร่องที่สืบเนื่องมาจากการไม่เข้าใจถึงวิธีการ หรือเทคนิคการเขียนสาเหตุ สำหรับเทคนิคการหาสาเหตุมีอย่างน้อย 6 ข้อ ดังนี้

1) สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุเสมอ เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า “ไม่มีปัญหาใดในโลกที่เกิดจากสาเหตุเดียว”

2) สาเหตุต้องเกิดก่อนปัญหา มาก่อนปัญหา หรือเป็นบ่อเกิดของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้า ปัญหา คือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบริหารจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป หรือ (2) ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ (เพราะสนับสนุนระบบอุปถัมภ์) สาเหตุตามตัวอย่างนี้ ล้วนเกิดมาก่อน และเป็นบ่อเกิดของปัญหาทั้งสิ้น ดังนั้น เทคนิคในการเขียนสาเหตุข้อนี้ มีส่วนที่ต้องพิจารณาง่าย ๆ คือ ถ้าสาเหตุที่เขียนนั้น “ไม่ได้เกิดก่อนปัญหา” หรือ “เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา” ก็ไม่ถือว่าเป็นสาเหตุ แต่เป็น “อาการ”

3) อย่างนำ “อาการ” มาเป็นสาเหตุ อาการหมายถึง ข้อความที่ขยายความหรืออธิบายปัญหา หรือข้อความที่มีความหมายเดียวกับปัญหา หรือข้อความที่เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา หรือเกิดขึ้นในเวลาเดียวกับปัญหา ข้อความที่เป็นอาการนั้น ไม่อาจเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ การเป็นหวัด อาการของการเป็นหวัด เช่น น้ำมูกไหล ไอ หรือจาม เป็นต้น ดังนั้น การมีน้ำมูกไหล ไอ หรือจาม ไม่อาจนำมาเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารจัดการหรือควบคุมกำกับดูแลอย่างอ่อนแอ อาการของปัญหานี้ เช่น ผู้บริหารคนนั้นปล่อยปละละเลย ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่เข้มงวดไม่ควบคุมตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่ต้องการสร้างผลงาน เป็นต้น

4) สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากจิตใจ สาเหตุจำนวนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ซึ่งสังเกตได้จากคำเหล่านี้ การขาดอุดมการณ์ ขาดจิตสำนึก ขาดจริยธรรม ขาดคุณธรรม ขาดจิตวิญญาณ ความรักความชอบและความไว้วางใจมากเกินไป เป็นต้น โดยจิตใจของคน ๆ หนึ่งย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเอง ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ไม่ให้บริการที่ดีและไม่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี หรือเจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารงานขาดประสิทธิภาพ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้บริหารไว้วางใจหรือรักลูกน้องมากเกินไป หรือผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการรับใช้ชาติแผ่นดิน เป็นต้น ตัวอย่างที่สาม ถ้า ปัญหา คือ ผู้นำมีลักษณะเผด็จการ หรือบริหารจัดการอย่างรวมอำนาจ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้นำคนนั้นมีจิตใจที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หรือมีจิตวิญญาณที่ต้องการให้งานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรือไม่ไว้วางใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานแทน เป็นต้น

5) สาเหตุบางอย่างมีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น (1) เจ้าหน้าที่มีน้อย หรือ (2) หน่วยงานมีงานมาก ซึ่งหมายถึง มีประชาชนมาใช้บริการมาก สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ การจราจรติดขัด สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) รถยนต์มีจำนวนมาก หรือ (2) จำนวนถนนมีน้อย สาเหตุ 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน

6) ไม่ควรมองสาเหตุเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาสาเหตุอย่างเป็นระบบหรือมองในวงกว้าง หรือมีการ “จัดกลุ่ม” สาเหตุ เช่น สาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจ หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและหน่วยงาน หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและระบบ หรือสาเหตุด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง เหล่านี้เป็นต้น

ประการที่สาม ข้อความใดข้อความหนึ่งที่น่ามาใช้ อาจเป็นได้ทั้ง ปัญหาหรือสาเหตุ ขึ้นอยู่กับว่าจะนำข้อความนั้นไปใช้หรือมองในแง่ใด เช่น การประสานงานได้ดีเท่าที่ควรถือเป็นปัญหา แต่อาจนำไปใช้เป็นสาเหตุก็ได้ถ้ามองในแง่ที่ว่า การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควรเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นต้น

ประการที่สี่ ในการระบุปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขทุกครั้ง ควรใส่ประธานของประโยคกำกับในทุกประโยค มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุและการเสนอแนวทางแก้ไขคลาดเคลื่อน และสับสนได้ง่าย

ประการที่ห้า แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับสาเหตุ เช่น สาเหตุเกิดจากข้าราชการขาดการฝึกอบรม หรือข้าราชการมีรายได้น้อย แนวทางแก้ไขคือ ส่งข้าราชการไปฝึกอบรม หรือสนับสนุนให้ข้าราชการมีรายได้เสริม ตามลำดับ

ศรีรัตน์ เทียงถาวร (2545: บทคัดย่อ) (อ้างใน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, บทความ เรื่อง “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ค้นคืนวันที่ 1 พฤษภาคม 2553 จากเว็บไซต์ <http://www.gspa-sk-buu.net>) (กรุงเทพมหานคร : www.gspa-sk-buu.net) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยี การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 191 คน โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ทักษะเกี่ยวกับการจัดอบรม และการพัฒนาบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษาส่วนใหญ่ไม่แน่ใจเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
- 3) ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดการจัดการความรู้ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำแบบสอบถาม และการอภิปรายผลในบทที่ 5 ด้วย

4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ

รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมา (2) โครงสร้าง และ (3) อำนาจหน้าที่ ดังนี้

4.1 ความเป็นมา การจัดตั้งโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มุมมองของคณาจารย์คณะแพทยศาสตร์ในช่วงนั้น เห็นว่า (1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นี้มีความสำคัญยิ่ง เพราะมีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนทางคลินิกของนิสิตแพทย์ จำนวน 90 คน ต่อชั้นเรียน ที่คณะแพทยศาสตร์ต้องรับผิดชอบ (2) โครงการนี้เริ่มต้นกันที่ประสานมิตร พื้นที่ที่จะสร้างได้พิจารณากันแล้ว ออกแบบกันแล้ว สำนักงบประมาณก็เห็นชอบ

จัดสรรงบประมาณให้สร้างที่ประสานมิตร มีหลักฐานชัดเจน แต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยย้ายไปสร้างที่บึงกุ่มอย่างกะทันหัน ไปอยู่ในที่ดินที่ยังไม่ได้พัฒนา ที่ดินตั้งอยู่ถูกปิดล้อมโดยที่ดินใหญ่ เป็นที่ลุ่มมีน้ำขัง ยังไม่มีถนนเข้าไปสู่ที่ดิน ไม่มีสาธารณูปโภค เช่น ประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ทางระบายน้ำ หากจะจัดสร้างเป็นศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ต้องลงทุนอีกสูงและที่ดินมีขนาดเล็กเพียง 15 ไร่ ต้องซื้อเพิ่มเติมอีกไม่ต่ำกว่า 25 ไร่ ในราคาที่สูงกว่าราคาประเมินถึง 8 เท่า และตั้งแต่แสดงความจำนงจะบริจาคเมื่อ 20 สิงหาคม 2534 จนถึงวันที่เริ่มมีการวิพากษ์วิจารณ์กันจนถึง 31 ธันวาคม 2535 ยังไม่มีการโอนกรรมสิทธิ์ให้มหาวิทยาลัยแม้จะได้ทวงถามแล้ว (3) โครงการนี้เป็นโครงการเฉลิมพระเกียรติที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่ได้พระราชทานพระนามให้ใช้เป็นชื่อโครงการ ได้มีภาคเอกชนมีบุคคลสำคัญเข้าเฝ้าทูลเกล้าถวายเงินสมทบทุน และครุภัณฑ์สนับสนุนโครงการ และพระองค์ท่านก็ได้พระราชทานเงินและครุภัณฑ์เหล่านั้นให้มหาวิทยาลัย จึงควรถือเป็นของสูงที่ควรเคารพ เทิดทูล ควรสนับสนุนและถือเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติ (4) โครงการนี้ได้ดำเนินการก้าวหน้ามาจนถึงที่สุดแล้ว ได้ผ่านการพิจารณาและเห็นชอบจากทบวงมหาวิทยาลัย และคณะรัฐมนตรีแล้ว ได้รับงบประมาณแล้ว คงเหลือแต่เพียงดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานเท่านั้น ควรที่มหาลัยได้เร่งรัดดำเนินการให้แล้วเสร็จสิ้นโดยด่วน และมติที่ 9 วันที่ 28 ธันวาคม 2537 สภามหาวิทยาลัยไม่พิจารณารายงานที่คณะแพทยศาสตร์เสนอตามมติของสภา เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2537 และมีมติถอดถอนคณบดี รองคณบดี คณะแพทยศาสตร์ออกจากตำแหน่ง แล้วมีมติให้จัดสร้างศูนย์การแพทย์ฯ ที่องครักษ์โดยไม่มีผู้แทนของคณะแพทยศาสตร์เข้าร่วมประชุมด้วย

ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นโรงพยาบาลขนาด 500 เตียง สร้างขึ้นเพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ในวโรกาสที่ทรงเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2542 เปิดดำเนินการบริการผู้ป่วยนอกเฉพาะในเวลาราชการ เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2543 ช่วงเวลาก่อสร้างอาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นช่วงที่ประเทศกำลังประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจทำให้แผนงานที่กำหนดไว้ในโครงการประสบปัญหาและอุปสรรค การก่อสร้างเสร็จล่าช้า และในปัจจุบัน (พ.ศ. 2553) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้เปิดให้บริการผู้ป่วย 360 เตียง โดยศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นการบริหารงานนอกระบบสามารถปรับอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนได้ตามความเหมาะสม แล้วแต่ความขาดแคลนและความจำเป็นในตำแหน่งวิชาชีพนั้น ๆ ได้ โดยมีเป้าหมายเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิที่มีมาตรฐานระดับชาติในปี พ.ศ. 2556 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและพื้นที่ใกล้เคียง (คำว่า โรงพยาบาลตติยภูมิ หมายถึง โรงพยาบาลทั่วไป บางแห่ง โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลเฉพาะทาง หรือหน่วยบริหารอื่น ๆ ทั้งหน่วยบริการของภาครัฐและเอกชน ซึ่งภารกิจ

ของหน่วยบริการระดับนี้จะขยายขอบเขตการรักษาพยาบาลที่จำเป็นต้องใช้แพทย์เฉพาะทางสาขาต่อยอด (subspecialty) เช่น สาขาต่อยอดของอายุรศาสตร์ คือ อายุรศาสตร์โรคไต โรคหัวใจ โรคทางเดินหายใจ โรคระบบต่อมไร้ท่อ โรคเลือด ตจวิทยา โรคทางเดินอาหาร โรคติดเชื้อ เป็นต้น สาขาต่อยอดศัลยกรรมศาสตร์ ประสาทศัลยศาสตร์ ศัลยศาสตร์ยูโรวิทยา ทรวงอก กุมารเวชศาสตร์ ลำไส้ใหญ่และทวารหนักหลอดเลือดคดคงต่าง เป็นต้น สาขาต่อยอดกุมารเวชศาสตร์ หรือ ระบบทางเดินหายใจ โรคหัวใจ โรคไต โรคหลอดเลือด เป็นต้น สาขาอื่น เช่น พยาธิวิทยา/กายวิภาค รังสีวิทยา/รังสีวินิจฉัย/เวชศาสตร์นิวเคลียร์มะเร็งวิทยา เป็นต้น ซึ่งมีระยะทางเฉลี่ยจากศูนย์กลางตำบลถึงหน่วยบริการดังกล่าวไม่ควรเกิน 202.5 กม. หรือระยะเวลาเดินทางไม่ควรเกิน 4 ชั่วโมง หรือพิจารณาด้วยเกณฑ์อื่น ๆ ตามความเหมาะสม และต้องรับผิดชอบประชากรไม่น้อยกว่า 1,000,000 คน)

4.2 โครงสร้าง ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วยการบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ พ.ศ. 2542 เพื่อให้การบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16 (2) (10) และ (11) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ พ.ศ. 2542”

ข้อ 2 ระเบียบให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในระเบียบนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

“ศูนย์การแพทย์” หมายความว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ

“รองคณบดี” หมายความว่า รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รวิโรฒ

“คณาจารย์” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งดำรงตำแหน่งสาย ก. หรือพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทตำแหน่งทางวิชาการ

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งดำรงตำแหน่งสาย ข. และสาย ก. ในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

“ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ” หมายความว่า บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาด้านต่าง ๆ ที่คณะกรรมการดำเนินงานเห็นสมควรแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“กองทุน” หมายความว่า กองทุนพัฒนาศูนย์การแพทย์ฯ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามประกาศของคณะกรรมการอำนวยการ

“คณะกรรมการบริหารรายได้” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารเงินรายได้ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

“คณะกรรมการประจำคณะ” หมายความว่า คณะกรรมการประจำคณะแพทยศาสตร์

“คณะกรรมการอำนวยการ” หมายความว่า คณะกรรมการอำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“ประธานกรรมการอำนวยการ” หมายความว่า ประธานกรรมการอำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“กรรมการอำนวยการ” หมายความว่า กรรมการอำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“คณะกรรมการดำเนินงาน” หมายความว่า คณะกรรมการดำเนินงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“ประธานกรรมการดำเนินงาน” หมายความว่า ประธานกรรมการดำเนินงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“รองผู้อำนวยการ” หมายความว่า รองผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

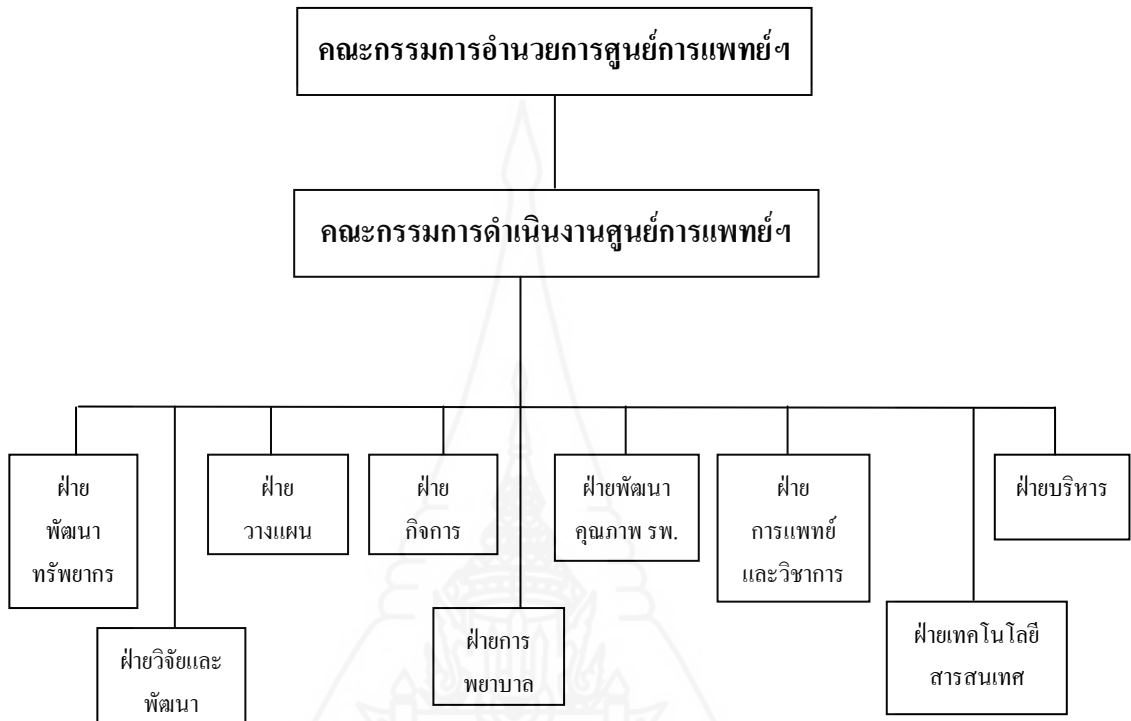
“ผู้ทรงคุณวุฒิ” หมายความว่า บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณะกรรมการอำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“หัวหน้าหน่วยงาน” หมายความว่า คณาจารย์ ข้าราชการ หรือพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินงานเป็นหัวหน้าหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทตำแหน่งทางวิชาการ และประเภทตำแหน่งสนับสนุนวิชาการในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อ 4 ให้ถือการบริรักษ์การตามระเบียบนี้

สำหรับโครงสร้างการจัดองค์การของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
คณะแพทยศาสตร์ ได้แสดงไว้ในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
คณะแพทยศาสตร์

4.3 อำนาจหน้าที่ ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วยการบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ พ.ศ. 2442 เพื่อให้การบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 16 (2) (10) และ (11) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมวด 3 การบริหารงานบุคคล ได้กำหนดอำนาจของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไว้ดังนี้

หมวด 3 การบริหารงานบุคคล

ข้อ 15 ให้คณบดีเสนอผู้มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการอำนวยการกำหนด ต่อคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนออธิการบดีเพื่อแต่งตั้งเป็นอำนวยการ

ข้อ 16 ในกรณีที่คณบดีพ้นจากตำแหน่งให้ผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่งด้วย
นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะกรรมการอำนาจการมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการไม่อาจปฏิบัติหน้าที่
ได้ ให้คณบดีรักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการ

ข้อ 17 ผู้อำนวยการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

17.1 บริหารงานศูนย์การแพทย์ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบาย
ของคณะกรรมการอำนาจการ

17.2 ควบคุมบังคับบัญชาพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบประกาศ และคำสั่ง
ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

17.3 พิจารณาเพิ่มค่าจ้างประจำปีของพนักงาน และเสนอคณะกรรมการ
ดำเนินงานให้ความเห็นชอบ

ข้อ 18 ผู้อำนวยการอาจเสนอคณะกรรมการอำนาจการแต่งตั้งรองผู้อำนวยการ
ตามจำนวนที่เห็นสมควร เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมาย เมื่อคณะกรรมการ
อำนาจการให้ความเห็นชอบแล้วให้คณบดีเป็นผู้แต่งตั้ง

ในกรณีที่ผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่งให้รองผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่งด้วย

ข้อ 19 ลำดับการบังคับบัญชาในศูนย์การแพทย์ให้เป็นไปดังนี้

- 19.1 อธิการบดี หรือรองอธิการบดี
- 19.2 คณบดี
- 19.3 ผู้อำนวยการ
- 19.4 รองผู้อำนวยการ
- 19.5 หัวหน้างาน
- 19.6 พนักงาน

การบังคับบัญชาคณาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในศูนย์การแพทย์ฯ ให้อยู่ในบังคับ
บัญชาของคณบดี หรือผู้ที่คณบดีมอบหมาย

ข้อ 20 พนักงานแบ่งเป็น 2 ประเภท

20.1 พนักงานประจำ ได้แก่พนักงานที่มหาวิทยาลัยจ้าง เพื่อปฏิบัติงานเป็น
ประจำ

20.2 พนักงานชั่วคราว ได้แก่ พนักงานที่มหาวิทยาลัยจ้าง เพื่อปฏิบัติงาน โดยมีกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี

ข้อ 21 การบริหารงานบุคคลของศูนย์การแพทย์ให้เป็นไปตามข้อบังคับ หรือระเบียบที่กำหนดไว้ตามข้อ 10.3

ข้อ 21/1 หัวหน้าหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงานศูนย์การแพทย์ฯ นั้น ให้ผู้อำนวยการเสนอแต่งตั้งจากคณาจารย์ หรือข้าราชการ พนักงานต่อคณะกรรมการ ดำเนินงาน เพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานให้ความเห็นชอบแล้ว ให้คณบดี เป็นผู้แต่งตั้ง โดยให้มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ก็ได้

นอกจากจะพ้นจากตำแหน่งวาระแล้ว หัวหน้าหน่วยงานอาจพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ (1) ตาย (2) ลาออก หรือ (3) คณะกรรมการดำเนินงานมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ หรือตาม (2) หรือ (3) ให้คณบดีมีคำสั่งให้ บุคคลนั้น กลับไปปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งเดิมก่อนที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือ ตำแหน่งอื่นตามที่คณะกรรมการดำเนินงานเห็นสมควรก็ได้

ข้อ 22 คณะกรรมการดำเนินงานอาจเสนออธิการบดี พิจารณาแต่งตั้งที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยงาน ในการบริหารงานศูนย์การแพทย์ต่อที่เห็นสมควร

สรุป จากการนำเสนอความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวนี้ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้าง แบบสอบถาม รวมทั้งนำไปปรับใช้ในการอภิปรายผล และการเสนอข้อเสนอแนะในบทที่ 5 ที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยของการศึกษาในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย หรือระเบียบวิธีวิจัย (methodology) เป็นส่วนสำคัญทำให้การศึกษาครั้งนี้เป็นระบบ ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ เกิดความชัดเจน ผู้อ่านเข้าใจง่าย การนำเสนอจึงต้องมีขั้นตอนเป็นระบบที่ชัดเจน และใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 58-59) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพรเพซ) การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ต่อจากนี้ไป ใช้คำว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” และได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินงานวิจัยเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อนี้เป็น 2 ข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ จำนวนบุคลากรเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งในที่นี้หมายถึง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1.1 ประเภทที่หนึ่ง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ จำนวน 869 คนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (ที่มา : ข้อมูลงานทรัพยากรมนุษย์ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประจำเดือนมีนาคม 2553)

1.1.2 ประเภทที่สอง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี จำนวน 400 คนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (ที่มา : ข้อมูลงานทรัพยากรมนุษย์ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประจำเดือนมีนาคม 2553)

รวมบุคลากรทั้ง 2 ประเภท (869+400) เท่ากับ 1,269 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนบุคลากรที่เป็นตัวแทนประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม โดยในที่นี้หมายถึง บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจ้าง เพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ จำนวน 869 คน และบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี จำนวน 400 คน รวมบุคลากรทั้ง 2 ประเภท (869+400) เท่ากับ 1,269 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม อันเป็นลักษณะของการกำหนดให้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,269 คนแล้ว ผู้ศึกษาสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้จำนวน 1,086 คน คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง จำแนกตามประเภท

(หน่วย : คน)

ประเภท	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง
1. ประเภทที่หนึ่ง บุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำ ที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ	869	869	763
2. ประเภทที่สอง พนักงานชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี	400	400	323
รวม	1,269	1,269	1,086 (คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,269 คน))

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) ซึ่งหมายถึง การศึกษาหรือการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม หรือการวิจัยสนามเป็นหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ เห็นได้จากการสัมภาษณ์เนวลักษณ์เฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่เรียกว่า เดลไฟล์ (delphi)

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว โดยหัวข้อนี้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ

2.1.1 คำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

2.1.2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการตั้งข้อคำถาม

2.1.3 ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ ผู้ศึกษาได้เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า หรือมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ อาร์. เอ. ลิเคิร์ต (R. A. Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนรายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (New York: Mcgrall-Hill) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประเมินค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผลให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ผล มีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ผู้ศึกษาได้ใช้การคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนรายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (Englewood Cliffs: Prentice-Hall) ซึ่งแบ่ง

ออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่ม หรือระดับการวัดที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

$$\text{ระยะของช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}}$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} &= \frac{3-1}{3} \\ &= 0.66 \end{aligned}$$

ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก	ช่วงคะแนน 2.34-3.00	คะแนน
2 เห็นด้วยระดับปานกลาง	ช่วงคะแนน 1.67-2.33	คะแนน
1 เห็นด้วยระดับน้อย	ช่วงคะแนน 1.00-1.66	คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า นั้น แบ่งเป็น 3 ระดับ สำหรับเหตุผลสำคัญที่ผู้ศึกษาเลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับนั้น มี 8 ข้อ ดังนี้

หนึ่ง ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งในเรื่องขอบเขตของแต่ละระดับได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริง และฝืนสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะและง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

สอง ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อแบบสอบถามมีจำนวนมากกว่า 51 ข้อ

สาม ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก รวดเร็ว แยกแยะความรู้สึกได้ง่าย และไม่ฝืนความรู้สึก

สี่ ง่ายต่อผู้อ่าน หรือผู้นำผลการศึกษา หรือผลการวิจัยไปศึกษา

ห้า ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจาย อีกทั้งเมื่อผู้ศึกษาเขียนบรรยาย ข้อมูลจะยึดเชื้อ ช้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการอ่านงานวิจัย

หก ทำให้ประหยัดเวลา และง่ายต่อการประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอ หรือเขียนบรรยายข้อมูล

เจ็ด ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรก ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาประมวลและวิเคราะห์ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่ เป็นกลุ่มก้อน บางระดับหรือหลายระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ หรือบางระดับมีจำนวนใกล้เคียงกันมาก ทำให้ในที่สุด บ่อยครั้งจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ การยุบรวมเช่นนี้ อาจส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนไป

แปด มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2529: 310-311) ในหนังสือ เรื่อง “ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์”; เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539: 377); สมชัย ศรี สุทธิยากร 2546: 15) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) และแนวคิดของ เวนนี ดับบลิว. แดเนียล (Wayne W. Daniel) (1995: 18-19) ในหนังสือ เรื่อง “Biostatistics A Foundation for Analysis in the Health Sciences” (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนรายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร)

ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามปิดและข้อคำถามเปิด โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ และการศึกษา โดยประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 15 ข้อคำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่ห้า เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ข้อมูลส่วนนี้ไม่มีข้อคำถาม แต่มีการนำข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน เช่น เพศชายกับเพศหญิง

2.3 การทดสอบแบบสอบถาม การศึกษารั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม ผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถาม และสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยของการศึกษารั้งนี้ โดยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดแต่ละข้อในแบบสอบถามมีลักษณะสอดคล้องกับหลายข้อข้างล่างนี้ ตามความเหมาะสม

- 1) มีมาตรฐาน (standard)
- 2) เป็นสากล (universalization)
- 3) เป็นระบบ (system) หรือสอดคล้องกันทั้งหมด
- 4) ได้รับความยอมรับ (acceptability)
- 5) มีความเป็นกลาง (neutrality)
- 6) ไม่ลำเอียง (non-bias)
- 7) อยู่บนพื้นฐานของความรู้และวิชาการที่พิสูจน์ และทดสอบได้ (objectivity)
- 8) มิใช่ข้อคำถาม และตัวชี้วัดที่สร้างหรือออกแบบขึ้นจากความรู้สึกรักใคร่ของผู้ศึกษาเอง (subjectivity)
- 9) ตรงประเด็น (accuracy)
- 10) มีความเที่ยงตรง (validity)
- 11) มีความเชื่อถือได้ (reliability)
- 12) มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด (sensitivity) ชีววัดได้รวดเร็ว

13) มีความสามารถในการแยกแยะหรือชี้วัดความแตกต่าง (differentiation) ของสิ่งที่จะวัดได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ

14) มีความเป็นไปได้ในการวัด (feasibility)

15) มีความครอบคลุม (coverall)

16) เข้าใจง่าย และแปลความหมายได้ง่าย (meaningfulness and interpretability)

17) ประหยัด (economy)

18) สะดวกหรือง่ายต่อการนำมาใช้ (convenience) ในการศึกษา การวิเคราะห์ การวัด และการประเมินผล

19) มีกระบวนการทดสอบตัวชี้วัดก่อนนำมาใช้จริง (pre-test)

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามรวม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาคั้งนี้

ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุม และถูกต้อง โดยดำเนินการดังนี้

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์นิคม ละออปกฤษณ ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์กิตติพงษ์ คงสมบูรณ์ ตำแหน่งอาจารย์แพทย์ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อความที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มข้อความที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และ (2) อาจารย์พลเอกศิรินทร์ ฐูปกล้า เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด ดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้จากสูตร การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's

Alpha Coefficient) ของ ลี โจเซฟ ครอนบาค (Lee Joseph Cronbach) จากวารสาร Psychometrika 16 (1951: 297-334) เรื่อง “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests” และ (1971: 160) จากหนังสือ เรื่อง “Essentials of Psychological Testing” (New York: Harper, & Row) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าว ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.95 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ทั้งนี้ อาจคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

a = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด

$\sum S_i^2$ = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

แทนค่า

$$a = \frac{51}{51-1} \left[1 - \frac{16.284^2}{234.164^2} \right]$$

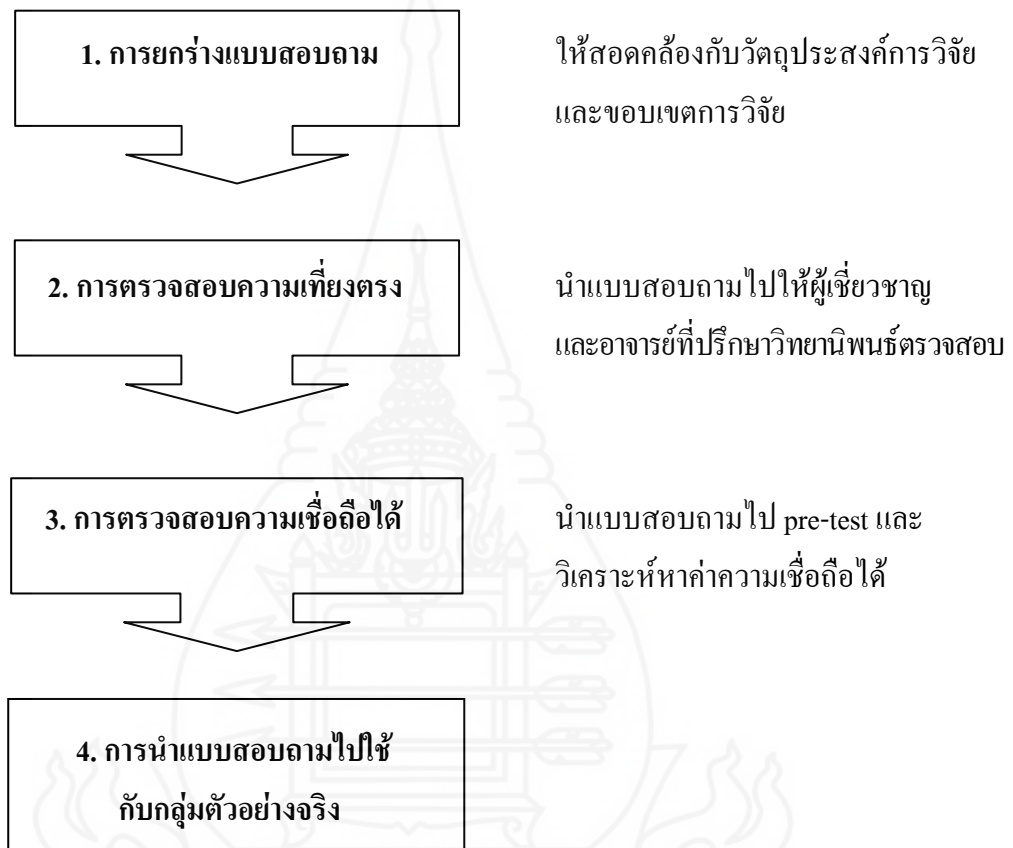
$$a = 1.02[0.93]$$

$$a = 0.95$$

จากสูตรข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าว ผลจากการทดสอบ ได้ค่าความเชื่อได้เท่ากับ 0.95

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาประมวลผล และวิเคราะห์ต่อไป

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน การทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 การทดสอบแบบสอบถาม 4 ขั้นตอน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (2) การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

3.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา หนังสือ รายงานผลการวิจัย สถิติ ตัวเลข และเอกสารต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ รวมตลอดถึง ข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต (internet)

3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การแจก และการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม รวมทั้ง (2) ปัญหา และแนวทางแก้ไข

3.2.1 การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษา และผู้ช่วย 1 คน ได้ ดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ โดยแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจาก ผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมให้คำแนะนำในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เข้าใจความหมายคำถาม แบบสอบถาม จำนวนแบบสอบถาม 635 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 563 ชุด แยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 535 ชุด ส่วนที่สอง แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 28 ชุด

2) ผู้ช่วยจำนวน 1 คน เป็นผู้ดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม จากผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมให้คำแนะนำในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เข้าใจความหมายคำถาม แบบสอบถาม จำนวนแบบสอบถาม 630 ชุด ได้กลับคืนมาจำนวน 564 ชุด โดยแยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 551 ชุด ส่วนที่สอง แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จำนวน 13 ชุด

สรุปในการดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษา และ ผู้ช่วยได้แจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 1,269 ชุด และเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมาได้ ทั้งสิ้น 1,086 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,269 คน

ทั้งนี้ ก่อนการดำเนินการแจกแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้อธิบายสร้างความ เข้าใจเกี่ยวกับแบบสอบถามกับผู้ช่วยเพื่อให้ดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และผู้ศึกษาได้ตรวจ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามอีกครั้งด้วยตนเอง หากพบว่า ข้อมูลไม่สมบูรณ์ก็ตัดแบบสอบถาม ชุดนั้นออกโดยไม่นำมาใช้ในการประมวลผล และการวิเคราะห์

3.2.2 ปัญหา และแนวทางแก้ไข มีดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับกรอบแนวคิด คือ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนไม่มื ความรู้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษา และผู้ช่วยควรคอยให้คำอธิบายและทำ ความเข้าใจตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม หรือ ควรเขียนอธิบายความหมายโดยย่อไว้ในแบบสอบถามด้วย

2) ปัญหาเกี่ยวกับด้านเนื้อหาแบบสอบถาม คือ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนไม่เข้าใจในเนื้อหา หรือศัพท์บางคำของแบบสอบถาม เช่น คำว่า ยุทธศาสตร์

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษาและผู้ช่วยให้คำแนะนำความหมายของเนื้อหา หรือคำศัพท์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เข้าใจ หรือควรเขียนอธิบายความหมายไว้ในแบบสอบถาม

3) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนไม่ให้ความสนใจที่จะอ่านเนื้อหาในแบบสอบถาม หรือตอบแบบสอบถามให้เสร็จ ๆ ไปโดยเร็ว เห็นได้จากการตอบแบบสอบถามในระดับเดียวกันหมด

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษา และผู้ช่วยควรสร้างสิ่งจูงใจในการตอบแบบสอบถาม เช่น การมอบอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการตอบแบบสอบถาม เช่น ดินสอ และเอกสาร

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองจำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายตุล ครอบรู้ ตำแหน่งหัวหน้างานสำนักงานอำนวยการศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และ (2) นางสาวเกตุทิพย์ ปลื้มวงศ์ ตำแหน่งรักษาการหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลเสริมข้อมูลหลักซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

3.3 การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษาได้ทำการสังเกตกลุ่มตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้ศึกษา ดังนี้

3.3.1 สังเกตภาพรวมจากวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อยู่ในศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

3.3.2 สังเกตสภาพแวดล้อมของพนักงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากการวิจัยสนามแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการตามลำดับที่แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ วิธีการประมวลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิธีการประมวลข้อมูล แบ่งเป็น 4 ข้อ

4.1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยสนาม

4.1.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยกำหนดรหัส (code) ข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือลกรหัส (codebook) และบันทึกรหัสข้อมูลลงในตารางในเครื่องคอมพิวเตอร์

4.1.4 ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.2.1 ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ และการศึกษา เป็นต้น

4.2.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ และ (2) การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน เป็นต้น

4.2.3 การทดสอบค่าที (t-test) ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งเป็น 6 ส่วน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับเพศ และการศึกษา เป็นต้น ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญ ทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสพผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่ห้า เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่หก เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษาได้นำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

5. ระยะเวลาทำการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2553 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2554 รวมระยะเวลา 8 เดือน

6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการมีระยะเวลา 8 เดือน ดังนี้

6.1 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 2 เดือน

6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 3 เดือน

6.3 การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 1 เดือน

6.4 การเสนอผลการศึกษา และการจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 2 เดือน

ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ และระยะเวลาดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน 8 เดือน							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ และเอกสาร เกี่ยวกับความเป็นมา สถิติ และอำนาจ หน้าที่ เป็นต้น	—————							
2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม โดยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการ วิจัย			—————					
3. การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูล						—————		
4. การเสนอผลการศึกษา และการจัดทำเป็น รูปเล่มที่สมบูรณ์							—————	

หมายเหตุ ในขณะที่ศึกษา ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล
จากการวิจัยเอกสารให้ทันสมัยตลอดเวลา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” เป็นการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2) การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ประสบผลสำเร็จ (4) ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และ (5) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล มาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการวิเคราะห์ โดยต่อจากนี้ไปเรียกว่า “กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน”

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ (pretest) รวมทั้งการหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 1,269 คน โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 1,086 คน คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,269 คน) ผู้ศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้น จึงนำข้อมูลมาประมวลผล และวิเคราะห์ผล โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ สำหรับคอมพิวเตอร์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีบรรยายประกอบตาราง

ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

- 1) n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
- 2) \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
- 3) S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- 4) t-test แทน การทดสอบค่าที่

ต่อจากนี้ไป ผู้ศึกษาใช้ข้อความว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” แทนข้อความว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” นอกจากนี้ ยังใช้คำย่อว่า “ศูนย์” เฉพาะในตาราง

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 4.1) ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ตารางที่ 4.2-4.7) ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (ตารางที่ 4.2) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (ตารางที่ 4.3) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M (ตารางที่ 4.4) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (ตารางที่ 4.5) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.5 การวิเคราะห์ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (ตารางที่ 4.6-4.7) แบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย ได้แก่

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (ตารางที่ 4.6) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (ตารางที่ 4.7) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ปัจจัย ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (ตารางที่ 4.8) เป็นการนำเสนอในตาราง

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ ได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข

ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 นี้ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำและพนักงานประเภทชั่วคราว รวม 1,086 คน คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,269 คน) ผู้ศึกษาได้ประมวลผลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 4 เรื่อง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถาม		กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,086)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	164	15.10
	1.2 หญิง	922	84.90
	รวม	1,086	100.00
2. อายุ	2.1 18-40 ปี	1,028	94.70
	2.2 41 ปีขึ้นไป	58	5.30
	รวม	1,086	100.00
3. การศึกษา	3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	509	46.90
	3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และ สูงกว่าปริญญาตรี	577	53.10
	3.2.1 ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า (จำนวน 539 คน = ร้อยละ 49.60)		
	3.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี (จำนวน 38 คน = ร้อยละ 3.50)		
	รวม	1,086	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 872)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประเภท	4.1 พนักงานประจำ	763
	4.2 พนักงานชั่วคราว	323
รวม		1,086
		100.00

หมายเหตุ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.1 มีน้อยเพียง 4 เรื่อง เนื่องจากผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์ เช่น ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในเรื่องเพศและการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างไว้เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนที่แม้ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสภาพทั่วไป หรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ข้อมูลเรื่องอายุ และประเภท

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า (1) ในเรื่องเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.90) เป็นหญิง และที่เหลือ (ร้อยละ 15.10) เป็นชาย (2) ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 94.70) มีอายุ 18-40 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 5.30) อายุ 41 ปีขึ้นไป (3) ในเรื่องการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.10) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 46.90) มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และ (4) ในเรื่องประเภท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70.30) เป็นพนักงานประจำ และที่เหลือ (ร้อยละ 29.70) เป็นพนักงานชั่วคราว

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 หัวข้อดังได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.2

หมายเหตุ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในที่นี้หมายถึง ปัญหาการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ เช่น บุคลากรบางส่วนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน และ (5) การประเมินผล เช่น ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน ปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ามาจาก “ที่มา : หน่วยงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล”

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. การกำหนดวิสัยทัศน์							
1.1 ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้ กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการ บริหารจัดการความรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ และ ประกาศไว้อย่างชัดเจน	(131) 12.06	(679) 62.52	(276) 25.42	(1,086) 100.0	1.87*	0.59	ปานกลาง
1.2 ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ประเทศชาติและประชาชนเป็น หลัก	(125) 11.51	(622) 57.27	(339) 31.22	(1,086) 100.0	1.80	0.62	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1.3 ผู้บริหารและบุคลากรของ ศูนย์ฯ ไม่มีความมุ่งมั่นและยึด มั่นวิสัยทัศน์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทาง เดียวกัน	(161) 14.83	(591) 54.42	(334) 30.75	(1,086) 100.0	1.84	0.65	ปานกลาง
1.4 ศูนย์ฯ ไม่ได้กำหนด ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้ หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่ การมีวิสัยทัศน์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	(119) 11.96	(637) 58.66	(330) 30.39	(1,086) 100.00	1.81	0.61	ปานกลาง
1.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ใน ข้อ 1.1-1.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการ กำหนดวิสัยทัศน์มาก	(133) 12.25	(657) 60.50	(296) 27.26	(1,086) 100.00	1.85	0.61	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					1.83	0.50	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย				
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)							
2. การกำหนดยุทธศาสตร์											
2.1 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด ผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	(104)	(656)	(326)	(1,086)	9.58	60.41	30.02	100.0	1.80	0.59	ปานกลาง
2.2 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมหรือประชาชน	(120)	(627)	(339)	(1,086)	11.05	57.73	31.22	100.00	1.80	0.61	ปานกลาง
2.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด ขั้นตอนการดำเนินงานของ ยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติได้ง่าย	(115)	(655)	(316)	(1,086)	10.59	60.31	29.10	100.00	1.81	0.60	ปานกลาง
2.4 บุคลากรบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ อย่างจริงจัง	(174)	(620)	(292)	(1,086)	16.02	57.09	26.89	100.00	1.89*	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ใน ข้อ 2.1-2.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการ กำหนดยุทธศาสตร์มาก	(128)	(977)	(281)	(1,086)	1.86	0.59	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					1.83	0.50	ปานกลาง
3. การกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการความรู้							
3.1 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด รูปแบบของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และ ปฏิบัติได้จริง	(135)	(685)	(266)	(1,086)	1.88*	0.59	ปานกลาง
3.2 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือ สนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิด โอกาสการมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวาง	(134)	(675)	(277)	(1,002)	1.87	0.60	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
3.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย	(161)	(635)	(290)	(1,002)			
	14.83	58.47	26.70	100.0	1.88	0.63	ปานกลาง
3.4 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่เป็นระบบการบริหาร จัดการที่มีมาตรฐานสากล	(147)	(658)	(281)	(1,086)			
	13.54	60.59	25.87	100.0	1.88	0.61	ปานกลาง
3.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ใน ข้อ 3.1-3.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการ กำหนดรูปแบบการบริหาร จัดการมาก	(141)	(659)	(286)	(1,086)			
	12.98	60.68	26.34	100.0	1.87	0.61	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				1.87	49	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
4. การเข้าสู่กระบวนการบริหาร จัดการความรู้							
4.1 ศูนย์ฯ ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และ การประเมินผลกระบวนการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น ระบบที่สอดคล้องกันทุก ขั้นตอน	(150) 13.81	(659) 60.68	(277) 25.51	(1,086) 100.00	1.88*	0.00	ปานกลาง
4.2 ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความ ชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์	(151) 13.90	(643) 59.21	(292) 26.89	(1,086) 100.00	1.87	0.00	ปานกลาง
4.3 ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร การ ควบคุมตรวจสอบ และการ ประเมินผล การปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์	(148) 13.63	(641) 59.02	(297) 27.35	(1,086) 100.00	1.86	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
4.4 ผู้บริหารบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพ ที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น การไม่ กล้าคิด ตัดสินใจ และลงมือ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการ บริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม	(166)	(629)	(291)	(1,086)	1.88	0.00	ปานกลาง
4.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ใน ข้อ 4.1-4.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการ เข้าสู่กระบวนการบริหาร จัดการความรู้มาก	(139)	(674)	(273)	(1,086)	1.88	0.00	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				1.89	0.52	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
5. การประเมินผล	(153)	(661)	(272)	(1,086)			
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ไม่เห็นถึง ความสำคัญและความจำเป็นของ การประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น ไม่มีการประเมินผลการ บริหารจัดการความรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ	14.09	60.87	25.05	100.00	1.89	0.62	ปานกลาง
5.2 ศูนย์ฯ ไม่มีระบบการ ประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน	(170)	(653)	263	(1,086)			
5.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการดำเนินการ ประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผล ตามกิจกรรม และประเมินผลตัว ระบบหรือทั้งระบบ	15.65	60.13	24.22	100.00	1.91*	0.63	ปานกลาง
5.4 ศูนย์ฯ ไม่มีการติดตาม การ ควบคุม และการตรวจสอบการ ประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างเข้มงวด	(149)	(635)	(302)	(1,086)			
	13.72	58.47	27.81	100.00	1.86	0.63	ปานกลาง
	(165)	(636)	(285)	(1,086)			
	15.19	58.56	26.24	100.00	1.89	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามกรอบแนวคิดการ บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
5.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ใน ข้อ 5.1-5.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการ ประเมินผลมาก	(148)	(660)	(278)	(1,086)			
	13.63	60.77	25.60	100.00	1.88	0.62	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				1.89	0.52	ปานกลาง
ในภาพรวมทั้งหมด ศูนย์ฯ มี ปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้มากทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนด วิสัยทัศน์ (2) การกำหนด ยุทธศาสตร์ (3) การกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ (4) การเข้าสู่ กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้ และ (5) การประเมินผล	(125)	(716)	(245)	(1,086)			
	11.51	65.93	22.56	100.0	1.89	0.57	ปานกลาง

หมายเหตุ

1. ตารางที่แสดงค่าสถิติ คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที่ได้ใช้สถิติดังนี้

1.1 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

1.2 ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.2.1 เห็นด้วยมาก	ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00	คะแนน
1.2.2 เห็นด้วยปานกลาง	ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33	คะแนน
1.2.3 เห็นด้วยน้อย	ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66	คะแนน

2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในตาราง ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางในหัวข้อ 2.2-2.3 และหัวข้อ 2.4 บางตาราง ผู้ศึกษาจึงได้แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ไว้ด้วย แม้ว่าผู้ศึกษาไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ หรือเขียนบรรยายไว้ก็ตาม

3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ดังกล่าวข้างต้นนี้ แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา และแนวโน้มนำ” ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหา และแนวทางการพัฒนา

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านดังกล่าวมีตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง ผู้ศึกษาพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นชัดเจนขึ้น ในตารางที่ 4.2-4.7 ซึ่งแสดงการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านไว้ด้วย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอปัญหาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ส่วนข้อที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวมไม่ได้นำมาเรียงลำดับด้วย นอกจากนี้ ในแต่ละขั้นตอน ผู้ศึกษายังได้สรุปค่าเฉลี่ย

รวมของทั้ง 5 ข้อคำถามไว้ในตอนท้ายด้วย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกคำถามและทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.84) ว่า ผู้บริหารและบุคลากรของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.81) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.80) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.85) ว่า ในภาพรวมศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์มาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.83)

2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า บุคลากรบางส่วนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.81) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติได้ง่าย (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปาน

กลาง (ค่าเฉลี่ย 1.80) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.80) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.86) ว่า ในภาพรวม ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์มาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.83)

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสากล (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า ในภาพรวม ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.87)

4) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ผู้บริหารบางส่วน of ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น การไม่กล้าคิด ตัดสินใจ และลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.87) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ และ (4) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือ ค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ในภาพรวม ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้มาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.89)

5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับ

ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการติดตาม การควบคุม และการตรวจสอบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.86) ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.88) ว่า ในภาพรวม ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการประเมินผลมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการประเมินผล พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.89)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อ
แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตาม
กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ตาม กรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ขั้นตอนการกำหนด วิสัยทัศน์							
1.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มี การกำหนดวิสัยทัศน์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่าง ชัดเจน รวมทั้งประกาศให้ ทราบและเข้าใจทั่วกัน	(293) 26.98	(663) 61.05	(130) 11.97	(1,086) 100.00	2.15*	0.60	ปานกลาง
1.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดวิสัยทัศน์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึง ผลประโยชน์ของประเทศชาติ และประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าว ด้วย	(268) 24.68	(660) 60.77	(158) 14.55	(1,086) 100.00	2.10	0.61	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมี นโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ ชัดเจนในการสนับสนุนให้ ผู้บริหารและบุคลากรมีความ มุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไป ในทิศทางเดียวกัน	(290) 26.70	(630) 58.01	(166) 15.29	(1,086) 100.00	2.11	0.63	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					2.12	0.54	ปานกลาง
2. ขั้นตอนการกำหนด							
ยุทธศาสตร์							
2.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมี การกำหนดผู้รับผิดชอบ ยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่าง ชัดเจน	(278) 25.60	(631) 58.10	(177) 16.30	(1,086) 100.00	2.09*	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวมความรู้ของประชาชนเพื่อนำไปพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน	(274) 25.23	(621) 57.18	(191) 17.59	(1,086) 100.00	2.08	0.65	ปานกลาง
2.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย	(290) 26.70	(596) 54.88	(200) 18.42	(1,086) 100.00	2.08	0.66	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				2.08	0.59	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
ด้านทรัพยากรมนุษย์ตาม กรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	(n)	(n)	(n)	(n)	(\bar{X})		
	(%)	(%)	(%)	(%)			
3. ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้	(278)	(664)	(144)	(1,086)			
	25.60	61.14	13.26	100.00	2.12	0.61	ปานกลาง
3.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมี การกำหนดรูปแบบของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้ จริง เช่น การกำหนดรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ							
3.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมี การกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับความร่วมมือ สนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือ เปิดโอกาสการมีส่วนร่วม อย่างกว้างขวาง เช่น การเปิด โอกาสให้บุคลากรทุกระดับ สามารถแสดงความคิดเห็นใน การจัดเก็บรวบรวมความรู้ ของศูนย์ฯ ได้อย่างกว้างขวาง	(284)	(655)	(147)	(1,086)			
	26.15	60.31	13.54	100.00	2.13*	0.61	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
3.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายมาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของศูนย์ฯ อย่างเป็นระบบ	(298)	(620)	(168)	(1,086)	2.12	0.64	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม					2.12	0.56	ปานกลาง
4. ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้							
4.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดให้มีขั้นตอนการคิดการลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน	(300)	(642)	(144)	(1,086)	2.14*	.62	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
4.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ ความสำคัญกับขั้นตอนการ พัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับ บุคลากรเป็นประจำ	(296) 27.26	(614) 56.54	(176) 16.21	(1,086) 100.00	2.11	0.65	ปานกลาง
4.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ ความสำคัญกับขั้นตอนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือ ค่านิยมของบุคลากร การ ควบคุมตรวจสอบ และการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง	(306) 28.18	(601) 55.34	(179) 16.48	(1,086) 100.00	2.12	0.65	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				2.12	0.57	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ตาม กรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
5. ขั้นตอนการประเมินผล							
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร เห็นถึงความสำคัญและความ จำเป็นของการประเมินผลการ บริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง	(298)	(607)	(181)	(1,086)	2.11	0.65	ปานกลาง
5.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดเป็นนโยบายที่ สนับสนุนให้มีระบบการ ประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และ ชัดเจน เช่น การประเมินเป็น รายบุคคล การประเมินผลตาม กิจกรรม และการประเมินผล ตัวระบบทั้งระบบ	(307)	(613)	(166)	(1,086)	2.13*	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ตาม กรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
5.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร สนับสนุนให้มีการดำเนินการ ประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และ ประเมินผลตัวระบบหรือทั้ง ระบบ	(312)	(599)	(175)	(1,086)	2.13	0.65	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				2.12	0.60	ปานกลาง

หมายเหตุ เนื่องจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อ
แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบ
แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ที่สำคัญที่สุดของแต่ละขั้นตอนนี้ ผู้ศึกษาได้ยึดถือ
ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง ผู้ศึกษาพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของแนวทางการเสริมสร้างแต่ละ
ขั้นตอน กล่าวคือ หากแนวทางขั้นตอนใดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับ
แรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของแนวทางในแต่ละขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของแนวทางแต่ละขั้นตอน โดยเลือก
แนวทางที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากแนวทางแต่ละด้านมีค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของแนวทางแต่ละ
ด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกแนวทางที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปาน
กลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นชัดเจนขึ้น ในตารางที่ 4.3 ซึ่งแสดงการวิเคราะห์ความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์
การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า

เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่สำคัญที่สุดของแต่ละขั้นตอนไว้ด้วย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ๆ 3 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ส่วนข้อที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวม ไม่ได้นำมาเรียงลำดับด้วย (ในที่นี้ ผู้ศึกษาไม่ได้นำเสนอ หรือวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละขั้นตอนไว้ด้วย เพราะไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ใด ๆ แต่ได้นำไปแสดงไว้ในตารางที่ 4.8 ท้ายสุด) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกคำถามและทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.11) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.10) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย

2) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.09) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวมความรู้ของประชาชนเพื่อนำไปพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.08) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน

ของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย

3) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นในการจัดเก็บรวบรวมความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้อย่างกว้างขวาง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายมาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ อย่างเป็นระบบ

4) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.14) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.11) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ

5) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนด้านการประเมินผล กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13)

ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการประเมินผลตัวระบบทั้งระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ และ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.11) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.4



ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสพผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำ ให้การพัฒนาการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประสพผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด 3M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ปัจจัยด้านทรัพยากร มนุษย์							
1.1 การที่ศูนย์ฯ ส่งเสริม การพัฒนาการบริหาร จัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัด หลักสูตรฝึกอบรมการ จัดการความรู้ของบุคลากร อย่างเป็นระบบ เป็นต้น	(265) 24.40	(691) 63.63	(130) 11.97	(1,086) 100.00	2.12*	0.59	ปานกลาง
1.2 การที่ผู้บริหารของ ศูนย์ฯ มีลักษณะเป็นนัก บริหารมืออาชีพ และมี ภาวะผู้นำ เช่น การมี ความคิดริเริ่ม กล้าคิด และ กล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	(256) 23.57	(678) 62.43	(152) 14.00	(1,086) 100.00	2.10	0.60	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำ ให้การพัฒนาการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประสบผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด 3M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2. ปัจจัยด้านงบประมาณ							
2.1 การที่ศูนย์ฯ ใช้จ่าย งบประมาณสำหรับการ บริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่าง ประหยัด คุ่มค่า และเกิด ประโยชน์สูงสุด	(248) 22.84	(653) 60.13	(185) 17.03	(1,086) 100	2.06*	0.62	ปานกลาง
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ มี การแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และเปิดโอกาส ให้มีการตรวจสอบการใช้ จ่ายงบประมาณด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่าง สะดวก และครบถ้วน	(219) 20.17	(638) 58.75	(229) 21.09	(1,086) 100	1.99	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำ ให้การพัฒนาการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประสบผลสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด 3M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
3. ปัจจัยด้านการ บริหารงานทั่วไป							
3.1 การที่ศูนย์ฯ นำวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่าง จริงจัง เช่น การบริหาร จัดการความรู้ของบุคลากร อย่างเป็นระบบ	(249)	(605)	(232)	(1,086)			
	22.93	55.71	21.36	100	2.02*	0.64	ปานกลาง
3.2 การที่ผู้บริหารของ ศูนย์ฯ สนับสนุนให้มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่าง จริงจัง และต่อเนื่อง	(239)	(624)	(223)	(1,086)			
	22.01	57.46	20.53	100	2.01	0.65	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ๆ ละ 2 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอปัญหาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกคำถามทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1) **ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.10) ว่า การที่ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีลักษณะเป็นนักบริหารมืออาชีพ และมีภาวะผู้นำ เช่น การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด และกล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

2) **ปัจจัยด้านงบประมาณ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.06) ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีการแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างสะดวก และครบถ้วน

3) **ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02) ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.01) ว่า การที่ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ในภาพรวม ในปัจจุบัน ศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต	(167)	(765)	(154)	(1,086)	2.01*	0.65	ปานกลาง
2. ในภาพรวม ในปัจจุบัน ศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในอดีต	(176)	(718)	(192)	(1,086)	1.99	0.58	ปานกลาง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ภาพรวมการบริหาร จัดการและภาพรวม แนวโน้มของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
3. ในภาพรวม ในอนาคต ศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะ ส่งเสริมการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การ บริหารจัดการความรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ มากกว่าในปัจจุบัน	(183)	(707)	(196)	(1,086)			
	16.85	65.10	18.05	100.00	1.99	0.59	ปานกลาง
4. ในภาพรวม ในอนาคต ศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะ ส่งเสริมการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่ สอดคล้องกับความ ต้องการของบุคลากร มากกว่าในปัจจุบัน	(185)	(711)	(190)	(1,086)			
	17.03	65.47	17.50	100.00	1.99	0.59	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ โดยประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า ในภาพรวม ในปัจจุบัน ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า ในภาพรวม ในปัจจุบัน ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในอดีต

3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า ในภาพรวม ในอนาคต ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในปัจจุบัน

4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า ในภาพรวม ในอนาคต ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในปัจจุบัน

2.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (ตารางที่ 4.6-4.7) แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (ตารางที่ 4.6)

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (ตารางที่ 4.7)

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 164)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 922)	S.D.		
1. ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์						
1.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน	2.20	0.64	2.14	0.60	1.12	0.26**
1.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย	2.12	0.66	2.10	0.61	0.33	0.74**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 164)		หญิง ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 922)			
1.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการ สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมี ความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน	2.12	0.68	2.11	0.63	0.17	0.87**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.15	0.57	2.12	0.54	0.62	0.54**
2. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์						
2.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	2.13	0.67	2.10	0.64	-1.36	0.18**
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือ ประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวม ความรู้ของประชาชนเพื่อนำไป พัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน	2.06	0.68	2.08	0.65	-0.33	0.74**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จําแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 164)		หญิง ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 922)			
2.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด ขั้นตอนการดำเนินงานของ ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย	2.04	0.67	2.09	0.67	-0.84	0.40**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.04	0.58	2.09	0.59	-0.93	0.35**
3. ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการความรู้						
3.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.09	0.68	2.13	0.60	-0.66	0.51**
3.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อ รองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุก ฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม อย่างกว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาส ให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดง ความคิดเห็นในการจัดเก็บรวบรวม ความรู้ของศูนย์ฯ ได้อย่างกว้างขวาง	2.06	0.66	2.14	0.61	-1.47	0.14**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 164)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 922)	S.D.		
3.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยี และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การ นำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย มาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ความรู้ของศูนย์ฯ อย่างเป็นระบบ	2.07	0.69	2.13	0.64	-1.14	0.26**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.07	0.60	2.13	0.56	-1.22	0.22**
4. ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการ บริหารจัดการความรู้						
4.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การลง มือปฏิบัติงานจริง และการ ประเมินผลกระบวนการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่ สอดคล้องกันทุกขั้นตอน	2.13	0.71	2.05	0.61	-0.31	0.76**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 164)		หญิง ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 922)			
4.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนา ความรู้ความสามารถ และความ ชำนาญของบุคลากร เช่น การ ฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ	2.04	0.69	2.12	0.64	-1.45	0.15**
4.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ ความสำคัญกับขั้นตอนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของ บุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และ การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่าง ต่อเนื่อง	2.09	0.70	2.12	0.65	-0.67	0.51**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.09	0.60	2.13	0.57	-0.92	0.36**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 164)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 922)	S.D.		
5. ขั้นตอนการประเมินผล						
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรเห็นถึง ความสำคัญและความจำเป็นของการ ประเมินผลการบริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และ ต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุน งบประมาณด้านการบริหารจัดการ ความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.10	0.64	2.11	0.66	-0.09	0.93**
5.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด เป็นนโยบายที่สนับสนุนให้มีระบบ การประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การ ประเมินผลตามกิจกรรม และการ ประเมินผลตัวระบบทั้งระบบ	2.12	0.69	2.13	0.64	-0.17	0.87**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามกรอบแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 164)		หญิง ค่าเฉลี่ย S.D. (\bar{X}) (n = 922)			
5.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร สนับสนุนให้มีการดำเนินการ ประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายบุคคล ประเมินผลตาม กิจกรรม และประเมินผลตัวระบบ หรือทั้งระบบ	2.10	0.70	2.13	0.65	-0.47	0.63**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.11	0.62	2.12	0.60	-0.27	0.79**

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของการแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่าแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ ผู้ศึกษาพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่าหรือเท่ากับ ∞ หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) < ∞ หรือ Sig. (2-tailed) = ∞ (ในตารางข้างบนได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่า ∞ หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) > ∞ (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย ** ไว้) (กัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ประมวลผลในการวิเคราะห์ข้อมูล” (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และ ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและ

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ประมวลผล”) (กรุงเทพมหานคร : บิสนิตินส์)

- 2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง
- 3) Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แยกต่าง หรือไม่แตกต่างกัน
- 4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน หรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้ $\alpha = 0.05$ หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%
- 5) * หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง (Sig. (2-tailed) $< \alpha$ หรือ Sig. (2-tailed) = α)
- 6) ** หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed) $> \alpha$)

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ปรากฏดังนี้ ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย ** ไว้ในตาราง ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.54, 0.35, 0.22, 0.36 และ 0.79 ตามลำดับ) เช่นนี้ หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 5 ขั้นตอน ดังกล่าว

สรุป การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา

คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)		ปริญญาตรี		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (X̄) (n = 509)	S.D.	เทียบเท่า ขึ้นไป ค่าเฉลี่ย (X̄) (n = 577)	S.D.		
1. ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์						
1.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนรวมทั้งประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน	2.13	0.59	2.17	0.62	-1.05	0.30*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	ต่ำกว่า		หรือ เทียบเท่า ขึ้นไป		t	Sig. (2-tailed)
	ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 577)	S.D.		
1.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึง ผลประโยชน์ของประเทศชาติและ ประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งเปิด โอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วน ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังกล่าวด้วย	2.05	0.60	2.15	0.63	-2.53	0.01*
1.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมี นโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ ชัดเจนในการสนับสนุนให้ ผู้บริหารและบุคลากรมีความ มุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทาง เดียวกัน	2.05	0.64	2.17	0.63	-2.97	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	2.08	0.52	2.16	0.57	-2.50	0.01*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	ต่ำกว่า		หรือ เทียบเท่า		t	Sig. (2-tailed)
	ปริญญา ตรีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ขึ้นไป ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 577)	S.D.		
2. ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์						
2.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	1.99	0.64	2.19	0.63	-5.21	0.00*
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือ ประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวม ความรู้ของประชาชนเพื่อนำไป พัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน	1.97	0.64	2.17	0.65	-4.91	0.00*
2.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนด ขั้นตอนการดำเนินงานของ ยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไป ปฏิบัติได้ง่าย	1.98	0.67	2.17	0.65	-4.71	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	1.98	0.57	2.18	0.59	-5.48	0.00*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า ขึ้นไป ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 577)	S.D.		
3. ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการ						
3.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดรูปแบบของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.06	0.60	2.18	0.62	-3.38	0.00*
3.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการ กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือ สนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิด โอกาสการมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับสามารถแสดง ความคิดเห็นในการจัดเก็บ รวบรวมความรู้ของศูนย์ฯ ได้อย่าง กว้างขวาง	2.04	0.61	2.21	0.62	-4.60	0.00*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิด เห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหาร จัดการตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	ต่ำกว่า		หรือ เทียบเท่า		t	Sig. (2-tailed)
	ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ขึ้นไป	S.D.		
3. ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการความรู้						
3.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายมาใช้ในการ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของ ศูนย์ฯ อย่างเป็นระบบ	2.05	0.63	2.18	0.65	-3.51	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	2.05	0.55	2.19	0.58	-4.21	0.00*
4. ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการ บริหารจัดการความรู้						
4.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควร กำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การลง มือปฏิบัติงานจริง และการ ประเมินผลกระบวนการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่ สอดคล้องกันทุกขั้นตอน	2.08	0.60	2.20	0.64	-3.36	0.00*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	ต่ำกว่า		หรือเทียบเท่าขึ้นไป		t	Sig. (2-tailed)
	น้อยกว่า	หรือเทียบเท่าขึ้นไป	น้อยกว่า	หรือเทียบเท่าขึ้นไป		
	ค่าเฉลี่ย (X̄) (n = 509)	S.D.	ค่าเฉลี่ย (X̄) (n = 577)	S.D.		
4.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ	2.02	0.64	2.19	0.65	-4.17	0.00*
4.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.04	0.66	2.19	0.65	-3.76	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	2.05	0.55	2.19	0.59	-4.24	0.00*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,086)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 577)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า ขึ้นไป ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 577)	S.D.		
5. ขั้นตอนการประเมินผล						
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	2.04	0.64	2.17	0.67	-3.16	0.00*
5.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการประเมินผลตัวระบบทั้งระบบ	2.06	0.65	2.19	0.64	-3.21	0.00*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามการศึกษา	ต่ำกว่า		หรือเทียบเท่า		t	Sig. (2-tailed)
	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (n = 509)	S.D.	ขึ้นไป	S.D.		
5. ขั้นตอนการประเมินผล						
5.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ	2.07	0.65	2.18	0.67	-2.62	0.01*
ค่าเฉลี่ยรวม	2.06	0.59	2.18	0.61	-3.26	0.00*

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบเช่นเดียวกับที่ผู้ศึกษาได้เขียนอธิบายไว้แล้วได้ตารางที่ 4.6 ข้างต้น

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ปรากฏดังนี้ ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล แตกต่างกัน โดยค่า Sig. (2-

tailed) น้อยกว่า α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ในตาราง ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.01, 0.00, 0.00, 0.00, และ 0.00 ตามลำดับ) เช่นนี้ หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกัน (ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 5 ขั้นตอน ดังกล่าว

สรุป การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตาม การศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรีต่อ ภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน พบว่า แตกต่าง กันทั้ง 5 ขั้นตอน

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 นี้ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ปัจจัย ภาพรวม การบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อ ภาพรวมของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จ พระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง การพัฒนา สาม ปัจจัย สี่ ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ ห้า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระพรรัตนราชสุตาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

<u>หนึ่ง</u> ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
1. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
1.1 ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน	12.06	62.52*	25.41	1.87**
1.2 ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก	11.51	57.25*	31.22	1.80
1.3 ผู้บริหารและบุคลากรของศูนย์ฯ ไม่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน	14.83	54.42*	30.76	1.84
1.4 ศูนย์ฯ ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	10.96	58.66*	30.39	1.81
1.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 1.1-1.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์มาก	12.25	60.50*	27.26	1.85
ค่าเฉลี่ยรวม				1.83

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
2. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
2.1 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	9.58	60.41*	30.02	1.80
2.2 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน	11.05	57.73*	31.22	1.80
2.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้ง่าย	10.59	60.31*	29.10	1.81
2.4 บุคลากรบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	16.02	57.09*	26.89	1.89**
2.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 2.1-2.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์มาก	11.79	62.34*	25.87	1.86
ค่าเฉลี่ยรวม				1.83
3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้				
3.1 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง	12.43	63.08*	24.49	1.88

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอน การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
3.2 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือ สนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวาง	12.34	62.15*	25.51	1.87
3.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย	14.83	58.47*	26.70	1.88**
3.4 ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบการบริหาร จัดการที่มีมาตรฐานสากล	13.54	60.59*	25.87	1.88
3.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 3.1-3.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหาร จัดการมาก	12.98	60.68*	26.34	1.87
ค่าเฉลี่ยรวม				1.87
4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอน การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้				
4.1 ศูนย์ฯ ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกัน ทุกขั้นตอน	13.81	60.68*	25.51	1.88

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอน การเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
4.2 ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์	13.90	59.21*	26.89	1.87
4.3 ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยน ทัศนคติหรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์	13.63	59.02*	27.35	1.86
4.4 ผู้บริหารบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำมือ อาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น การไม่กล้าคิด ตัดสินใจ และลง มือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	15.26	57.92*	26.80	1.88
4.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 4.1-4.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหาร จัดการความรู้มาก	12.80	62.06*	25.14	1.88**
ค่าเฉลี่ยรวม				1.89

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
5. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขั้นตอนการประเมินผล	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ไม่เห็นถึงความสำคัญและความ จำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น ไม่มีการ ประเมินผลการจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	14.09	60.87*	25.05	1.89
5.2 ศูนย์ฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน	15.65	60.13*	24.22	1.91***
5.3 ศูนย์ฯ ไม่มีการดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผล ตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ	13.72	58.47*	27.81	1.86
5.4 ศูนย์ฯ ไม่มีการติดตาม การควบคุม และการตรวจสอบ การประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด	15.19	58.56*	26.24	1.89
5.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 5.1-5.4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มี ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการประเมินผลมาก	13.63	60.77*	25.60	1.88
ค่าเฉลี่ยรวม				1.89
ในภาพรวมทั้งหมด ศูนย์ฯ มีปัญหาการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหาร จัดการความรู้มากทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การ กำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การ กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่ กระบวนการจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล	11.51	65.93*	22.56	1.89

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สอง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
1. การพัฒนาการบริหารจัดการ ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
1.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน	26.98	61.05*	11.97	2.15**
1.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย	24.68	60.77*	14.55	2.10
1.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน	26.70	58.01*	15.29	2.11
ค่าเฉลี่ยรวม				2.12
2. การพัฒนาการบริหารจัดการ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์				
2.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	25.60	58.10*	16.30	2.09**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สอง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
2. การพัฒนาการบริหารจัดการ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อ ประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวม ความรู้ของประชาชนเพื่อนำไปพัฒนาด้านสุขภาพของ ประชาชน	25.23	57.18*	17.59	2.08
2.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย	26.70	54.88*	18.42	2.08
ค่าเฉลี่ยรวม				2.08
3. การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอน การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้				
3.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่าง ชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	25.60	61.14*	13.26	2.12
3.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อ รองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาส การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นในการจัดเก็บ รวบรวมความรู้ของศูนย์ฯ ได้อย่างกว้างขวาง	26.15	60.31*	13.54	2.13**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สอง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
3. การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอน				
การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้				
3.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ ที่ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายมาใช้ ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของศูนย์ฯ อย่างเป็นระบบ	27.44	57.09*	15.47	2.12
ค่าเฉลี่ยรวม				2.12
4. การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอน				
การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้				
4.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การ ลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่ สอดคล้องกันทุกขั้นตอน	27.62	59.12*	13.26	2.14**
4.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการ พัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ	27.26	56.54*	16.21	2.11

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สอง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
4. การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอน การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
4.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุม ตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างต่อเนื่อง	28.18	55.34*	16.48	2.12
ค่าเฉลี่ยรวม				2.12
5. การพัฒนาการบริหารจัดการ ขั้นตอนการประเมินผล				
5.1 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรเห็นถึงความสำคัญและความ จำเป็นของการประเมินผลการบริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุน งบประมาณด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่าง เป็นระบบเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	24.44	55.89*	16.67	2.11
5.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุน ให้มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การ ประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการ ประเมินผลต่อระบบทั้งระบบ	28.27	56.45*	15.29	2.13**
5.3 ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการ ประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และ ประเมินผลต่อระบบหรือทั้งระบบ	28.73	55.16*	16.11	2.13
ค่าเฉลี่ยรวม				2.12

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สาม ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M				
1. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
1.1 การที่ศูนย์ฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตร ฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็น ระบบ เป็นต้น	24.40	63.63*	11.97	2.12**
1.2 การที่ผู้บริหารของศูนย์ฯ มีลักษณะเป็นนักบริหารมือ อาชีพ และมีภาวะผู้นำ เช่น การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด และ กล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	23.57	62.43*	14.00	2.10
2. ปัจจัยด้านงบประมาณ				
2.1. การที่ศูนย์ฯ ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุด	22.84	60.13*	17.03	2.06**
2.2 ผู้บริหารของศูนย์ฯ มีการแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างสะดวก และครบถ้วน	20.17	58.75*	21.09	1.99
3. ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป				
3.1 การที่ศูนย์ฯ นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างจริงจัง	22.93	55.71*	21.36	2.02**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สาม ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M				
3. ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
3.2 การที่ผู้บริหารของศูนย์ฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง	22.01	57.46*	20.53	2.01
สี่ ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของ การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ				
ภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
1. ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหาร จัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต	15.38	70.44*	14.18	2.01**
2. ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของบุคลากรมากกว่าในอดีต	16.21	66.11*	17.68	1.99
3. ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การ บริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าใน ปัจจุบัน	16.85	65.10*	18.05	1.99

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

สี่ ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
ภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
4. ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในปัจจุบัน	17.03	65.47*	17.50	2.00
ห้า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน				
1. จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน				
2. จำแนกตามการศึกษา พบว่า แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน				

* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าร้อยละ (%) ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับความเห็นด้วยมากที่สุด
ในแต่ละคำถาม

** หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละเรื่อง

*** หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ที่สำคัญที่สุด หรือสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ
ทุกด้านของกรอบแนวคิด

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นถึงสรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น 5
หัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิด
การบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5
ขั้นตอน

2. สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ขั้นตอน

3. สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ประกอบด้วย 3 ปัจจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ปัจจัย

4. สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง

5. สรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน พบว่า เมื่อจำแนกตาม (1) เพศ ไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน และ (2) การศึกษาแตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ดังรายละเอียดไว้ในภาคผนวก ข

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ในบทสุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 5 ข้อ

1.1.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.1.2 ศึกษาการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.1.3 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ประสบผลสำเร็จ

1.1.4 ศึกษาภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

1.1.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลัก ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M” หรือเรียกว่า กรอบแนวคิด 3M ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านงบประมาณ และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป มาเป็นกรอบแนวคิดรองสำหรับการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองหรือวัตถุประสงค์รอง ได้แก่ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จ”

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังกล่าวมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาค้นคว้า เพราะเป็นกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ในการศึกษาการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่เน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรของหน่วยงาน ในลักษณะที่เป็นกระบวนการเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ อันจะมีส่วนสำคัญทำให้บุคลากรและหน่วยงานพร้อมที่จะเผชิญกับการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง ทุกรูปแบบ รวมทั้งการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำ 3M มาเป็นกรอบแนวคิดรองในการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เข้าใจง่าย กะทัดรัด และครอบคลุมสาระสำคัญของการบริหารจัดการ รวมทั้งนำมาปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้า

ต่อจากนี้ไป ผู้ศึกษาใช้คำว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ” แทนคำว่า “ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาพที่ 5.1 ใช้คำย่อว่า “ศูนย์ฯ”

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรเป้าหมายในการศึกษาค้นคว้า คือ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำที่มหาวิทยาลัยจางเพื่อปฏิบัติงานเป็นประจำ จำนวน 869 คน และบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานประเภทชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจางเพื่อปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี จำนวน 400 คน รวมบุคลากรทั้ง 2 ประเภท

(869+400) เท่ากับ 1,269 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม อันเป็นลักษณะของการกำหนดให้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เพราะประชากรและกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบภาระงานประจำของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และได้รับผลโดยตรงจากการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ทำให้เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมน่าเชื่อถือ และมีคุณภาพมาก

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด และผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษา และผู้ช่วยอีก 1 คน ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 1,269 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2553 ถึง วันที่ 31 กรกฎาคม 2553 รวม 31 วัน ผู้ศึกษา และผู้ช่วยอีก 1 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 1,086 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.57 ของแบบสอบถามทั้งหมด (1,269 ชุด) ที่แจกออกไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมตาราง และภาพประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 หัวข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสพผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.1) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 18-40 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ขั้นตอน ๆ ละ 5 ข้อคำถามดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละขั้นตอน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม” และได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน เรียงตามลำดับตามกรอบแนวคิด ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีเครื่องหมาย * จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2” เพียงขั้นตอนละ 1 ข้อคำถามเท่านั้น

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ คำถามที่ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน

2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ คำถามที่ว่า บุคลากรบางส่วนของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ คำถามที่ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีการกำหนด

รูปแบบของการบริหารจัดการความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

4) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ คำถามที่ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีขั้นตอนการคิดการลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล ได้แก่ คำถามที่ว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน

นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมทั้งหมด (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถาม 1 ข้อคำถาม ได้แก่ คำถามที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้มากทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล

1.3.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกคำถามทั้ง 5 ขั้นตอนต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละขั้นตอน ๆ ละ 3 ข้อคำถาม” และได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีเครื่องหมาย * จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3” เพียงขั้นตอนละ 1 ข้อคำถามเท่านั้น

1) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน

2) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน

3) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นในการจัดเก็บรวบรวมความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้อย่างกว้างขวาง

4) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน

5) การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนด้านการประเมินผล ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐานชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการประเมินผลด้วยระบบทั้งระบบ

1.3.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดรองที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ และปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป โดยในแต่ละด้านประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ คำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ปัจจัย ๆ ละ 2 ข้อคำถามดังกล่าว ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัย ๆ ละ 2 ข้อคำถาม” และได้นำเสนอตามกรอบแนวคิด 3M เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างเฉพาะ “ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีเครื่องหมาย * จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4 เพียงปัจจัยละ 1 ข้อคำถามเท่านั้น

1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

2) ปัจจัยด้านงบประมาณ ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

1.3.5 สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5) ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อคำถามปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม ดังนี้

1) ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต

2) ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในอดีต

3) ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในปัจจุบัน

4) ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในปัจจุบัน

1.3.6 สรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6-4.7) แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.7) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มดังกล่าวมีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้ สรุปผลการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ดังนี้

1) นายคุณ ครอบรู้ ตำแหน่ง หัวหน้างานสำนักงานอำนวยการ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2553 ระหว่างเวลา 09.30 น. ถึง 10.00 น. รวม 30 นาที ณ ห้องประชุมองค์กรแพทย์ ชั้น 6 อาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

2) นางสาวเกษทิพย์ ปลื้มวงษ์ ตำแหน่ง รักษาการหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2553 ระหว่างเวลา 09.30 ถึง 10.00 น. รวม 30 นาที ณ ห้องหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 15 อาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่สำคัญและจำเป็น ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษานี้มาอภิปรายผลวิเคราะห์ หรือแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนบรรยาย และบางส่วนนำเสนอไว้ในภาพ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 5 หัวข้อซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหาร

จัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (เป็นการนำปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการมาอภิปรายผลควบคู่กัน ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน” ในภาพที่ 5.1)

2.3 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

2.4 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

2.5 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

ผู้ศึกษาได้นำเสนอรายละเอียดการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยแต่ละด้านประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ขั้นตอน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม

การที่กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็น ว่า ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และพนักงานประเภทชั่วคราวของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เห็นว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (1) ได้พัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ เช่น การกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกันทั้งหน่วยงาน และ (2) ได้พัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนด้านการประเมินผล เช่น กำหนดระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการประเมินผลตัวระบบทั้งระบบ (ข้อความข้างบนนี้ นำมาจาก หัวข้อ 1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ

พระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน) เป็นต้น ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน การบริหารงานของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ก็มีปัญหาอุปสรรคบางประการ เป็นต้นว่า (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ เช่น ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล เช่น ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจากหัวข้อ 1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

นอกจากนี้แล้ว การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหา ดังปรากฏในคำถามที่ว่า “ในภาพรวมทั้งหมด ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีปัญหาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้มากทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และประเภทชั่วคราวที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เห็นว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (1) ได้กำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน เช่น มีการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง (2) ได้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถและความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 30 และ 37) เป็นต้น ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ก็พบปัญหาบางประการซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน เป็นต้นว่า (1) มีปัญหาในภาพรวมเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ และ (2) มีปัญหาในภาพรวมเกี่ยวกับการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 6 และ 17) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วน

สำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน และเนื่องจากปัญหาแต่ละด้านมีหลายปัญหาคู่กันอยู่กับมุมมองของแต่ละคน เช่น เฉพาะปัญหาค้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์อาจแบ่งเป็น (1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน และ (2) ผู้บริหารและบุคลากรของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างเฉพาะ “ปัญหาที่สำคัญที่สุด” ด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น (โดยได้เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขั้นตอนจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งมีเครื่องหมาย * มาศึกษาวิเคราะห์) ในเวลาเดียวกัน ได้เสนอ “สาเหตุ” และ “แนวทางแก้ไข” หรือ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการควบคู่ไปด้วย

หมายเหตุ

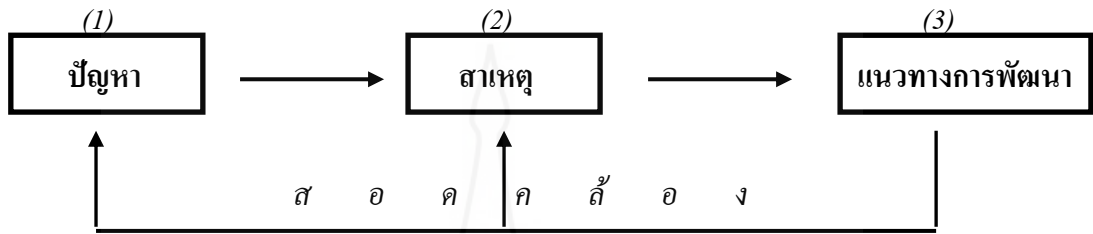
1) ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนละ 1 ปัญหา สำหรับ “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ในบทที่ 4 ตารางที่ 4.3 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงไว้ในหัวข้อนี้ด้วย แต่ได้นำไปปรับใช้ในหัวข้อ 3. ข้อเสนอแนะ หัวข้อย่อย 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

2) โดยปกติ สาเหตุต้องมียังน้อย 2 สาเหตุ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดเกิดจากสาเหตุเดียว และสาเหตุอาจจัดแบ่งเป็น สาเหตุด้านวัตถุ และสาเหตุด้านจิตใจ เมื่อเป็นเช่นนี้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอ 2 สาเหตุในแต่ละปัญหา

ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน” มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 57) ใน

หนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ดังได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



1. ขั้นตอนการกำหนด
วิสัยทัศน์ ที่สำคัญที่สุด
 ตามความเห็นของกลุ่ม
 ตัวอย่าง คือ ศูนย์ฯ ไม่มี
 วิสัยทัศน์ของการบริหาร
 จัดการเพื่อแก้ไขปัญหา
 ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่าง
 ชัดเจน เช่น การไม่ได้
 กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ
 การบริหารจัดการความรู้
 ของบุคลากรอย่างเป็น
 ระบบ และประกาศไว้
 อย่างชัดเจน

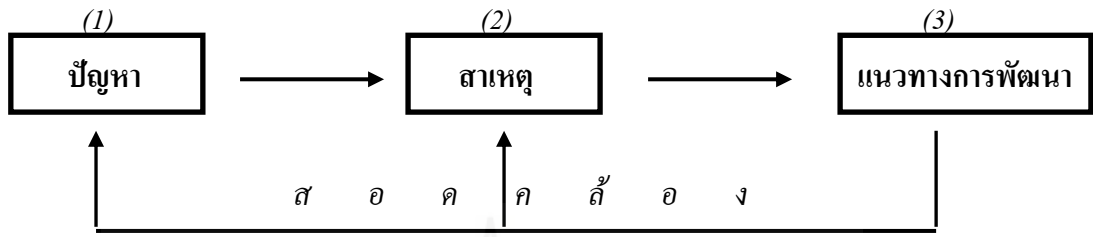
1.1 ศูนย์ฯ ไม่เห็นถึง
 ความสำคัญของการกำหนด
 วิสัยทัศน์ของการบริหาร
 จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
 ทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของ
 ศูนย์ฯ เคยชินกับการบริหาร
 จัดการ โดยไม่มีวิสัยทัศน์ของ
 การบริหารจัดการเพื่อแก้ไข
 ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์

1.1 ศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็น
 นโยบายเพื่อให้มีการกำหนด
 วิสัยทัศน์ของการบริหาร
 จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
 ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน
 และต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของ
 ศูนย์ฯ ควรให้ความสนใจ
 กับการบริหารจัดการ โดยมี
 วิสัยทัศน์ของการบริหาร
 จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
 ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น
 ระบบ ชัดเจน และต่อเนื่อง

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



2. ขั้นตอนการกำหนด ยุทธศาสตร์ ที่สำคัญที่สุด ตามความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง คือ บุคลากร บางส่วนของศูนย์ฯ ไม่ได้ นำยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ไปปฏิบัติอย่าง จริงจัง

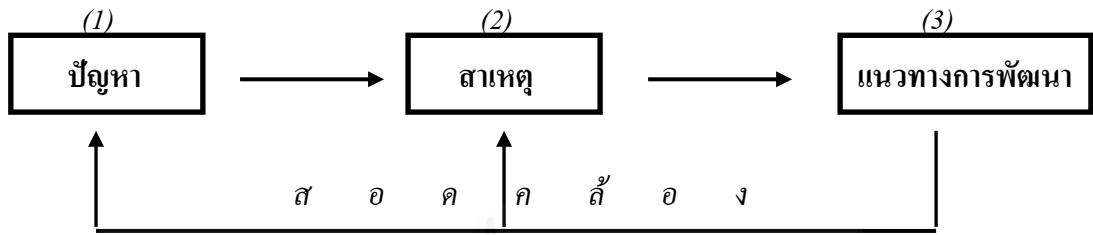
2.1 ศูนย์ฯ ไม่ได้มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการที่ชัดเจน ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับ นำยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่าง จริงจัง

2.2 บุคลากรบางส่วนของศูนย์ฯ ขาดการฝึกอบรมเรื่องการนำ ยุทธศาสตร์ของการบริหาร จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

2.1 ศูนย์ฯ ควรกำหนด นโยบาย แผนงาน และ มาตรการที่ชัดเจนที่ สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับนำยุทธศาสตร์ของการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไข ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และ ควรมีการประเมินผลใน เรื่องดังกล่าวด้วย

2.2 ศูนย์ฯ ควรจัดการ ฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ ในเรื่องการนำยุทธศาสตร์ ของการบริหารจัดการเพื่อ แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร มนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง พร้อมทั้งมีการประเมินผล ด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการ ฝึกอบรมได้นำความรู้ไป ปฏิบัติจริงมากน้อยเพียงใด

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



3. ขั้นตอนการกำหนด
รูปแบบการบริหารจัดการ
ความรู้ ที่สำคัญที่สุดตาม
ความเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่าง คือ ศูนย์ฯ ไม่มี
การกำหนดรูปแบบของ
การบริหารจัดการเพื่อ
แก้ไขปัญหาด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่าง
ชัดเจน และปฏิบัติได้จริง
เช่น การบริหารจัดการ
ความรู้ของบุคลากรอย่าง
เป็นระบบ

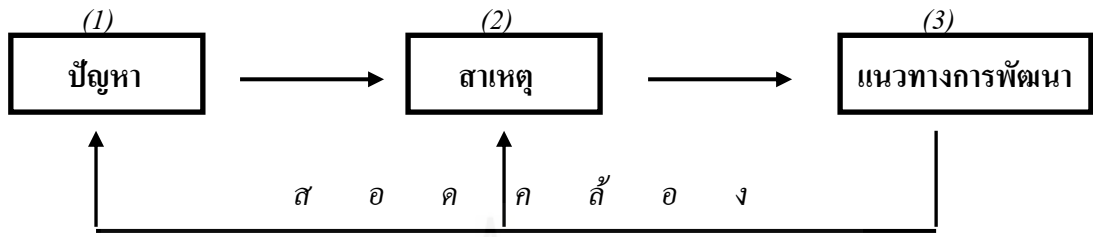
3.1 ผู้บริหารระดับสูงของศูนย์ฯ
ไม่เห็นถึงความสำคัญ และความ
จำเป็นของการกำหนดรูปแบบ
ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้
อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง

3.1 ผู้บริหารระดับสูงของ
ศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญ
กับการกำหนดรูปแบบของ
การบริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์
ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติ
ได้จริง รวมทั้งควรประพฤติ
ตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง
ดังกล่าวด้วย

3.2 ศูนย์ฯ ไม่มีนโยบาย แผนงาน
และมาตรการที่ชัดเจนที่
สนับสนุนให้มีการกำหนด
รูปแบบของการบริหารจัดการ
เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร
มนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติ
ได้จริง

3.2 ศูนย์ฯ ควรกำหนด
นโยบาย แผนงาน และ
มาตรการที่ชัดเจนที่
สนับสนุนให้มีการกำหนด
รูปแบบของการบริหาร
จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่าง
ชัดเจน และปฏิบัติได้จริง

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



4. ขั้นตอนการเข้าสู่

กระบวนการบริหาร

จัดการความรู้ ที่สำคัญ

ที่สุดตามความเห็นของ

กลุ่มตัวอย่าง คือ ศูนย์ฯ ไม่

มีขั้นตอนการคิด การลง

มือปฏิบัติงานจริง และการ

ประเมินผลกระบวนการ

บริหารจัดการเพื่อแก้ไข

ปัญหาด้านทรัพยากร

มนุษย์อย่างเป็นระบบที่

สอดคล้องกันทุกขั้นตอน

4.1 ผู้บริหารระดับสูงของศูนย์ฯ

ไม่เห็นถึงความสำคัญ และความ

จำเป็นของการมีขั้นตอนการคิด

การลงมือปฏิบัติงานจริง และการ

ประเมินผลกระบวนการบริหาร

จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน

ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

ที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน

4.1 ผู้บริหารระดับสูงของ

ศูนย์ฯ ควรเห็นถึง

ความสำคัญ และความ

จำเป็นของการมีขั้นตอนการ

คิด การลงมือปฏิบัติงานจริง

และการประเมินผล

กระบวนการบริหารจัดการ

เพื่อแก้ไขปัญหาด้าน

ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น

ระบบที่สอดคล้องกันทุก

ขั้นตอน รวมทั้งควรปฏิบัติ

ตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง

ดังกล่าวด้วย

4.2 ศูนย์ฯ ไม่มีนโยบาย แผนงาน

หรือมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับ

ขั้นตอนการคิด การลงมือ

ปฏิบัติงานจริง และการ

ประเมินผลกระบวนการบริหาร

จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน

ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

ที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน

4.2 ศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็น

นโยบาย แผนงาน หรือ

มาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับ

ขั้นตอน

การคิด การลงมือปฏิบัติงาน

จริง และการประเมินผล

กระบวนการบริหารจัดการ

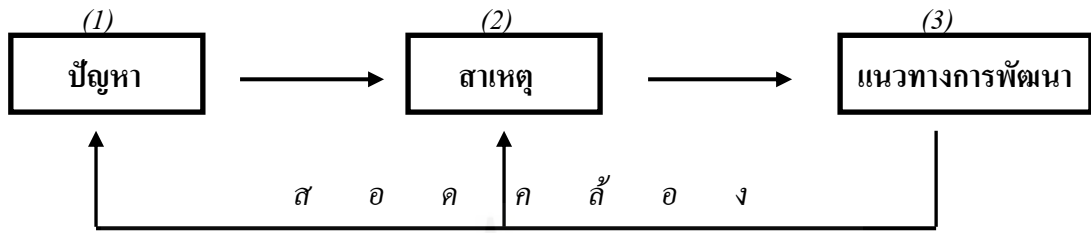
เพื่อแก้ไขปัญหาด้าน

ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็น

ระบบที่สอดคล้องกันทุก

ขั้นตอน

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



5. ขั้นตอนการประเมินผล
ที่สำคัญที่สุดตาม
ความเห็นของกลุ่ม
ตัวอย่าง คือ ศูนย์ฯ ไม่มี
ระบบการประเมินผลการ
บริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากร
มนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และ
ชัดเจน

5.1 ผู้บริหารระดับสูงของศูนย์ฯ
ไม่เห็นถึงความสำคัญและความ
จำเป็นของการมีระบบการ
ประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อ
แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน

5.1 ผู้บริหารระดับสูงของ
ศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับ
ระบบการประเมินผลการ
บริหารจัดการเพื่อแก้ไข
ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่ได้มาตรฐานชัดเจน
รวมทั้งควรสนับสนุนใน
เรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
ด้วย

5.2 ศูนย์ฯ ไม่มีนโยบาย แผนงาน
และมาตรการที่สนับสนุนระบบ
การประเมินผลการบริหารจัดการ
เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร
มนุษย์ที่ได้มาตรฐานชัดเจน

5.2 ศูนย์ฯ ควรกำหนด
นโยบาย แผนงาน และ
มาตรการที่สนับสนุนระบบ
การประเมินผลการบริหาร
จัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้
มาตรฐาน และชัดเจน

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯตามกรอบแนวคิดการ
บริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน โดยนำ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย
3 ขั้นตอน” มาปรับใช้

2.3 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อคำถาม ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 3 ปัจจัย หรือทั้ง 6 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้แบ่งการอภิปรายผลเป็น 3 หัวข้อหรือ 3 ปัจจัย โดยนำคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของแต่ละปัจจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

2.3.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นที่ถูกต้องตามที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และพนักงานประเภทชั่วคราวเห็นว่า (1) การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น และ (2) การที่ผู้บริหารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีลักษณะเป็นนักบริหารมืออาชีพ และมีภาวะผู้นำ เช่น การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด และกล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากขึ้น (ข้อความข้างบนนี้ นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 42 และ 43) ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญ จำเป็น และมีประโยชน์ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างก็ยังเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิด 3M ก็มีปัญหาอุปสรรคบางประการ เป็นต้นว่า (1) การไม่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือการไม่เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง และ (2) การไม่ได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานสากล (ข้อความข้างบนนี้ นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 12-13) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.3.2 ปัจจัยด้านงบประมาณ การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านงบประมาณที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากร

มนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และพนักงานประเภทชั่วคราวเห็นว่า (1) การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) การที่ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีการแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างสะดวก และครบถ้วน (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 44 และ 45) ถ้วนเป็นปัจจัยสำคัญ จำเป็น และมีประโยชน์ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างก็ยังเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิด 3M ก็มีปัญหาอุปสรรคบางประการ เป็นต้นว่า (1) การไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ และ (2) การที่บุคลากร ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น การไม่กล้าคิด ตัดสินใจ และลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 17-18) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.3.3 ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไปที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ บุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และพนักงานประเภทชั่วคราวเห็นว่า (1) การที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และ (2) การที่ผู้บริหารศูนย์การแพทย์

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สันนิษฐานให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 46 และ 47) ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญ จำเป็น และมีประโยชน์ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างก็ยังเห็นว่า การพัฒนาการบริหารจัดการของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิด 3M ก็มีปัญหาคอขวดบางประการ เป็นต้นว่า (1) การไม่ดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบ หรือทั้งระบบ และ (2) การไม่ติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจากแบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 23-24) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.4 การอภิปรายผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอภาพรวมการบริหารจัดการ 1 ข้อคำถาม และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการ 1 ข้อคำถาม โดยแต่ละข้อคำถามนั้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2.4.1 ภาพรวมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นถึงแม้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และประเภทชั่วคราวเห็นว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (1) ได้มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) ได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย มาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ อย่างเป็นระบบ (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 33 และ 35) เป็นต้น ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างบางส่วนก็มีความเห็นว่า (1) ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อ

แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ (2) ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 16 และ 18) เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเป็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.4.2 ภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มากกว่าในปัจจุบัน” แทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย ผู้ศึกษามีความเห็นที่ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทประจำ และประเภทชั่วคราวเห็นว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (1) ได้มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน และ (2) ได้มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 29 และ 32) เป็นต้น ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างบางส่วนก็มีความเห็นที่ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ (1) ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และ (2) ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน (ข้อความข้างหน้านี้นำมาจาก แบบสอบถาม ข้อคำถามที่ 5 และ 7) เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเป็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.5.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล เนื่องบุคลากรของรัฐที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทประจำ และประเภทชั่วคราวทั้งเพศชายและเพศหญิงของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สว่างใหญ่ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนกัน หรือคล้ายกัน และมีความเกี่ยวข้องกับงานโดยตลอดมา ทำให้แต่ละกลุ่มทราบและเข้าใจถึงภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เช่นเดียวกัน

การที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามเพศชายกับเพศหญิง มีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อจำแนกตามเพศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

2.5.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามระดับการศึกษา คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน เนื่องจากมีความแตกต่างกันระหว่างภูมิหลังพื้นฐานทางการศึกษา และสังคมหรือวัฒนธรรมที่ได้รับการศึกษา หรือปลูกฝังมา รวมทั้งเพศหญิงมีลักษณะการปฏิบัติงานและความเกี่ยวข้องกับงานในหลายด้าน จึงให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะได้รับมากกว่าเพศชาย ประกอบกับสภาพสรีระทางร่างกาย สมอ และส่วนประสาทของเพศหญิงมีความแตกต่างกันกับเพศชาย อันส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิด ความสามารถ หรือการแสดงพฤติกรรมมีความละเอียดอ่อน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป ทำให้แต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นและเข้าใจถึงภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ที่แตกต่างกัน

การที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามระดับการศึกษา มีความเห็นแตกต่างกันทั้ง 5 ขั้นตอน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมอง หรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมของการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (2) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดอื่น และแนวคิดอื่น และ (3) สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ได้นำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนมาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ด้วย

หมายเหตุ

1) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนข้างล่างนี้เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเอง ซึ่งนำมาจาก 2 ทาง ได้แก่ หนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) และ สอง แนวทางการพัฒนา ในบทที่ 5 ภาพที่ 5.1

2) เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เป็นระบบมากขึ้น ข้อเสนอแนะหรือแนวทางการพัฒนาข้างล่างนี้ จึงเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับปัญหาในบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 และปัญหาในบทที่ 5 ภาพที่ 5.1

1) **ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์** ได้แก่

(1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน เช่น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบในลักษณะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวางเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการบริหาร

จัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบในลักษณะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 8) ในบทความ เรื่อง “การส่งเสริมการจัดการความรู้” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ที่ให้ความสำคัญตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 สรุปสาระสำคัญได้ว่า ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวางเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อที่ 2)

(2) ผู้บริหารระดับสูงของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวคิด มีอุดมการณ์เดียวกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน

(2) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวมความรู้ของประชาชนเพื่อนำไปพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน และควรมีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่

(1) ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือสนับสนุนการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การกำหนดให้บุคลากรทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นในการจัดเก็บรวบรวมความรู้ได้อย่างกว้างขวางเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการแข่งขันแบบยั่งยืน ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

(2) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดนโยบาย แผนงาน และมาตรการที่ชัดเจน รวมถึงลดทั้งการสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้โดยให้บุคลากรในหน่วยงานรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ นั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน บิวซิเนส คอนซัลติง (Arthur Anderson Business Consulting) (อ้างในบุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 20) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) ที่สรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในหน่วยงานรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของหน่วยงาน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อที่ 2)

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ได้แก่

(1) ผู้บริหารระดับสูงของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดขั้นตอนการการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน รวมทั้งควรพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ โดยสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีการประยุกต์ที่สร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการของทีมงาน มีการใช้วิธีการและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การนำหลักสูตรการอบรม หรือการเรียนรู้อบรมไปไว้ในเว็บไซต์เพื่อให้เกิดความรู้ สะดวก และเข้าถึงได้ง่าย ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ โน และคณะ (Noe et al.) (2551: 132) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไตร) ที่สรุปสาระสำคัญได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นไปเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการความรู้ เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ มีการประยุกต์ซึ่งสามารถสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการของทีมงานในการสนับสนุน และการพัฒนาบุคลากรควรใช้วิธีการและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ เช่น การนำหลักสูตรการอบรมหรือการเรียนรู้อบรมไปไว้ในเว็บ (web-based application) เพื่อให้เกิดความรู้ สะดวก และเข้าถึงได้ง่าย (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อที่ 1)

(2) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล ได้แก่

(1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้นำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีเป้าหมาย รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552: 8) ในบทความ เรื่อง “การส่งเสริมการจัดการความรู้” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ที่ให้ความสำคัญกับบทบัญญัติของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่สรุปสาระสำคัญได้ว่า ควรนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงาน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อที่ 2)

(2) ผู้บริหารของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรสนับสนุนให้มีการวางแผนด้านการประเมินผล และการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และเป็นระบบ โดยครอบคลุมการประเมินผลเป็นรายบุคคล การประเมินผลตามกิจกรรม และการประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ

3.1.2 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดอื่น และแนวคิดอื่น ผู้ศึกษาไม่เพียงนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนดังกล่าวไว้เท่านั้น แต่ผู้ศึกษายังได้นำเสนอข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดอื่นไว้ในหัวข้อ 3.1.2 นี้อีกด้วย โดยกรอบแนวคิดอื่นดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน หรือเรียกว่า กรอบแนวคิด 3M (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 20-23) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำกรอบแนวคิด 3M มาปรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการเสนอแนะในหัวข้อ นี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่คุ้นเคย เข้าใจง่าย กะทัดรัด และครอบคลุมสาระสำคัญของการบริหารจัดการ รวมทั้งนำมาปรับใช้ได้สะดวก ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยควรดำเนินการทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้ (1) ในหน่วยงาน (2) ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และ (3) ในตัวบุคคล ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ (Money) ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของบุคลากรเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เช่นนี้ พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ ยอเกช มอลโฮตรา (Yogesh Malhotra) (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 20) ในหนังสือ เรื่อง “การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”) (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีวีวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด) ที่สรุปสาระสำคัญได้ว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบูรณาการในการผสมผสานความสามารถและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อที่ 2)

นอกจากนี้แล้ว ในการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรให้ความสำคัญวัฒนธรรมของหน่วยงานที่เรียกว่า MEDSWU ซึ่งประกอบด้วย (1) การมีคุณธรรมและจริยธรรม (M = Merits) (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศในผลงาน (E = Excellence) (3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ (D = Devotion to Customers) (4) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม (S = Social Responsibility) (5) การส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร (W = Well Being) และ (6) การสร้างความผูกพันและความรักในหน่วยงาน (U = Unity) (ที่มา : วัฒนธรรมองค์กรศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ)

3.1.3 สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ จากข้อเสนอแนะในหัวข้อที่ 3.1.1-3.1.2 ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอเฉพาะที่สำคัญ โดยเรียงตามลำดับรวม 4 ข้อ ดังนี้

1) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรเป็นระบบเหมาะสม

หรือสอดคล้องกับวัฒนธรรมของหน่วยงานของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

2) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการกำหนดนโยบาย และจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการความรู้ของ บุคลากรอย่างเป็นระบบ อีกทั้งศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรตรวจสอบ และ วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง ซึ่งจะทำได้สามารถผลักดันการปฏิบัติงาน ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

3) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดความคุ้มค่า ของแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางแผนการ ปฏิบัติงาน และวัดผลงานของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงกับศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

4) ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการวางระบบการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็น ระบบ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ระยะเวลา และขั้นตอนในดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากร อย่างเป็นระบบ และชัดเจน รวมทั้งมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ อยู่เสมอ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งนี้เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ เทพรัตนราชสุดาฯ สำหรับการศึกษา หรือการทำวิจัยในอนาคต ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 เนื่องจากในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตามกรอบแนวคิด การบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้ และ (5) การประเมินผล มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนา ปัจจัยภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการ รวมทั้งการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ อย่างชัดเจน และครอบคลุม เมื่อ เป็นเช่นนี้ ในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำแนวทาง หรือกรอบแนวคิดนี้ไป ประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า แนวทางนี้มี

เนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมากเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับแนวทาง หรือกรอบแนวคิดอื่น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งต่อไป อาจนำแนวทาง หรือกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ไปปรับใช้เฉพาะบางขั้นตอนที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษา หรือวิจัยก็ได้ หรือตัดบางขั้นตอนออกก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ครบทั้ง 5 ขั้นตอน ในทางตรงกันข้าม อาจเพิ่มจำนวนขั้นตอน หรือตัวชี้วัดขั้นอื่นก็ได้ ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ จะต้องแสดงเหตุผลไว้ด้วยเสมอ

3.2.2 ศึกษา หรือทำวิจัยแนวเจาะลึกในแต่ละด้านอย่างเจาะจงของการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ เช่น ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ และขั้นตอนการประเมินผล

3.2.3 ศึกษา หรือทำวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กับการสังเกต หรือสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

3.2.4 ศึกษา หรือทำวิจัยโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าผลการวิจัยคล้ายคลึง หรือแตกต่างกับการศึกษาการบริหารจัดการความรู้ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ในครั้งนี้เพียงใด

3.2.5 ศึกษา หรือทำวิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ กับการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเหมือน หรือคล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบการบริหารจัดการความรู้ในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และหน่วยงานของอื่น ๆ ของรัฐมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ศึกษา หรือทำวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ เช่น ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์กับด้านอื่น เช่น ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป ที่ส่งผลกระทบต่อกันทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ*
กรุงเทพมหานคร บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- บรรยงค์ โตจินดา (2543) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์รวมสาส์น
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส
- บดินทร์ วิจารณ์ (2553) *การจัดการความรู้ Knowledge Management* กรุงเทพมหานคร รัชต์วารณ
กาญจนปัญญาคม
- ประภัสสร บุญมี (2550) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ* มหาสารคาม สารคามการ
พิมพ์-สารคามเปเปอร์
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) *หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท* กรุงเทพมหานคร ส.ส.น. ไทย
อนุเคราะห์ไทย
- ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒว่าด้วยการบริหารงานศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพ
รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พ.ศ. 2542 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ
- วิทยากร เชียงกุล (2527) *การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ฉับแกระ
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพซ
- _____. (2550) *การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจ
พอเพียง* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพซ
- _____. (2551) *การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์โฟรเพซ
- _____. (2552) *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพซ
- _____. (2552) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์ และการพัฒนา*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพซ
- _____. (2553) *หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โฟรเพซ

- _____ (2553) “การพัฒนาจริยธรรมของข้าราชการ” ค้นคืนวันที่ 29 เมษายน 2553 จาก
เว็บไซต์ <http://www.wirich.com>
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2526) *การพัฒนาชุมชน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- _____ (2543) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร บริษัท ไทยวัฒนาพานิช
- สมพงษ์ เกษมสิน (2544) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 11 หน้า 8 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สัมฤทธิ์ ชัยสมศักดิ์ (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด* กรุงเทพมหานคร
เวลล์เทรค ประเทศไทย
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) *การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร : จี. พี. ไวเบอร์พริ้นท์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *เอกสารประกอบการสอนของวิทยาการ
ต้นแบบ* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- _____ (2552) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ
- สำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2553) *การจัดการความรู้* ค้นคืนวันที่ 19
มิถุนายน 2553 จากเว็บไซต์ <http://www.km.ru.ac.th>
- อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา วรรณสุด (2515) *ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ*
กรุงเทพมหานคร ชุมชนสหกรณ์การขายและการซื้อแห่งประเทศไทย
- โน และคณะ (2551) *องค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ไทรรัตน์
- Bennet A. & D. Bennet (2003). *The Partnership between Organization Learning and Knowledge
Management*. New York.
- Best, John W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –
Hall.
- Batten, T. R. (1959). *Communities and Their Development: an Introductory Study with Special
Reference to the Tropics*. London: Oxford University Press.
- Cronbach, Lee Joseph, *Psychometrika* 16. (1951). *Coefficient Alpha and the Internal Structure of
Tests*. and (1971) *Essentials of Psychological Testing*.
- Daniel, Wayne W. (1995). *Biostatistics A Foundation for Analysis in the Health Science*

Gary Dessler (2006) *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
เพียร์สัน เดีดดูเคชั่น อินโดไชน่า

Hoogvelt, A.M.M. (1982). *The Third World in Global Development*. London: Macmillan
Publisher.

Likert, Rensis A. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book.

wherther and davis (1996) (2547) *หลักการจัดการ หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ พ.ศ. พัฒนา





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมมาภิบาล



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (ต่อจากนี้ไปเรียกว่า “ศูนย์ฯ”) ให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและหน่วยงาน ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามแนวความคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- | | | |
|-------------|---|---|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> (1) ชาย | <input type="checkbox"/> (2) หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> (1) 18-40 ปี | <input type="checkbox"/> (2) 41 ปี ขึ้นไป |
| 3. การศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี |
| 4. ประเภท | <input type="checkbox"/> (1) ประเภทพนักงานประจำ | <input type="checkbox"/> (2) ประเภทพนักงานชั่วคราว |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ในที่นี้ คำว่า “ศูนย์ฯ” หมายถึง ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2.1 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน เช่น การไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และประกาศไว้อย่างชัดเจน			
2. ศูนย์ฯ ไม่มีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก			
3. ผู้บริหารและบุคลากรของศูนย์ฯ ไม่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน			
4. ศูนย์ฯ ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ			
5. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 1-4 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์มาก			
2.2 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์	มาก	ปานกลาง	น้อย
6. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน			
7. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน			
8. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติได้ง่าย			
9. บุคลากรบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่ได้นำยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง			

10. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 6-9 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์มาก			
2.3 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้	มาก	ปานกลาง	น้อย
11. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง			
12. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง			
13. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย			
14. ศูนย์ฯ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานสากล			
15. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 11-14 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการมาก			
2.4 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้	มาก	ปานกลาง	น้อย
16. ศูนย์ฯ ไม่มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงานจริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน			
17. ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์			
18. ศูนย์ฯ ไม่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์			
19. ผู้บริหารบางส่วนของศูนย์ฯ ไม่มีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพที่มีภาวะผู้นำสูง เช่น การไม่กล้าคิด ตัดสินใจ และลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม			
20. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 16-19 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการเข้าสู่			

กระบวนการบริหารจัดการความรู้มาก			
2.5 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล	มาก	ปานกลาง	น้อย
21. ผู้บริหารศูนย์ฯ ไม่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผล การบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น ไม่มีการประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ			
2.5 ปัญหาการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล	มาก	ปานกลาง	น้อย
22. ศูนย์ฯ ไม่มีระบบการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐาน และชัดเจน			
23. ศูนย์ฯ ไม่มีการดำเนินการประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผลตามกิจกรรม และประเมินผลตัว ระบบหรือทั้งระบบ			
24. ศูนย์ฯ ไม่มีการติดตาม การควบคุม และการตรวจสอบการประเมินผลการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด			
25. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 21-24 ข้างต้น ศูนย์ฯ มีปัญหาเกี่ยวกับการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนการประเมินผล มาก			
26. ในภาพรวมทั้งหมด ศูนย์ฯ มีปัญหาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้าน ทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการความรู้มากทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอน (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (4) การเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้ และ (5) การประเมินผล			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน

3.1 การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
27. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายเพื่อให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งประกาศให้ทราบและเข้าใจทั่วกัน เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ			
28. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย			
29. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นวิสัยทัศน์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกัน			
3.2 การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์	มาก	ปานกลาง	น้อย
30. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน			
31. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน เช่น การจัดเก็บรวบรวมความรู้ของประชาชนเพื่อนำไปพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชน			
32. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ง่าย			
3.3 การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
33. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ			
34. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรมีการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความร่วมมือสนับสนุนจากทุกฝ่าย หรือเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุก			

ระดับสามารถแสดงความคิดเห็นในการจัดเก็บรวบรวมความรู้ของศูนย์ฯ ได้อย่างกว้างขวาง			
35. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านมนุษย์ที่ใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย มาใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ของศูนย์ฯ อย่าง เป็นระบบ			
3.4 การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการ ความรู้	มาก	ปานกลาง	น้อย
36. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดให้มีขั้นตอนการคิด การลงมือปฏิบัติงาน จริง และการประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้าน ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกันทุกขั้นตอน เช่น การบริหาร จัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบทุกขั้นตอน			
37. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมในเรื่องการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นประจำ			
38. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือค่านิยมของบุคลากร การควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างต่อเนื่อง			
3.5 การพัฒนาการบริหารจัดการขั้นตอนการประเมินผล	มาก	ปานกลาง	น้อย
39. ผู้บริหารศูนย์ฯ ควรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประเมินผล การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เช่น การ สนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็น ระบบเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง			
40. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรกำหนดเป็นนโยบายที่สนับสนุนให้มีระบบการ ประเมินผลการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ มาตรฐาน และชัดเจน เช่น การประเมินเป็นรายบุคคล การประเมินผลตาม กิจกรรม และการประเมินผลตัวระบบทั้งระบบ			
41. ผู้บริหารของศูนย์ฯ ควรสนับสนุนให้มีการดำเนินการประเมินผลการ บริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล ประเมินผล ตามกิจกรรม และประเมินผลตัวระบบหรือทั้งระบบ			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อ
แก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ ประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
42. การที่ศูนย์ฯ ส่งเสริมการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เช่น การส่งเสริมการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นต้น			
43. การที่ผู้บริหารของศูนย์ฯ มีลักษณะเป็นนักบริหารมืออาชีพ และมีภาวะผู้นำ เช่น การมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด และกล้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม			
ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money)	มาก	ปานกลาง	น้อย
44. การที่ศูนย์ฯ ใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
45. ผู้บริหารศูนย์ฯ มีการแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างสะดวก และครบถ้วน			
ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป (Management)	มาก	ปานกลาง	น้อย
46. การที่ศูนย์ฯ นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง			
47. การที่ผู้บริหารของศูนย์ฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ฯ

ภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการ	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
48. ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในอดีต			
49. ในภาพรวม ในปัจจุบันศูนย์ฯ ได้ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในอดีต			
50. ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบมากกว่าในปัจจุบัน			
51. ในภาพรวม ในอนาคตศูนย์ฯ มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมากกว่าในปัจจุบัน			

ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ



การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ “การพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” (ต่อไปนี้จะใช้คำว่า ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ) จำนวน 2 คน ดังนี้

1. นายตุล รอบรู้

ตำแหน่ง หัวหน้างานสำนักงานอำนวยการ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2553 ระหว่างเวลา 09.30 น. ถึง 10.00 น. รวม 30 นาที ณ ห้องประชุมองค์การแพทย์ ชั้น 6 อาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

1.1 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังไม่มีการมีกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเท่าที่ควร ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และควรกำหนดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

คำตอบ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ และบุคลากรบางส่วนยังมีทัศนคติไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดติดกับระบบและแนวทางการปฏิบัติเดิม ๆ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ และควรมีการพัฒนาอบรมบุคลากรด้านทัศนคติต่อหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้อย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ มีโครงสร้างที่ไม่แน่นอนและเหมาะสมในการบริหารจัดการ ขาดการสนับสนุน และขาดการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง อีกทั้งบุคลากรบางส่วนไม่ยอมรับการพัฒนาความรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรกำหนดโครงสร้างให้แน่นอน

และเหมาะสมกับขนาดหน่วยงาน ส่งเสริมโดยการให้ทุนการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร

1.4 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้อย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังขาดกระบวนการในการเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ขาดการพัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรกำหนดรูปแบบ และขั้นตอนการบริหารจัดการให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

1.5 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการประเมินผลอย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลบุคลากรที่เป็นมาตรฐาน ชัดเจน และทั้งระบบเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรกำหนดขั้นตอนการประเมินบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. นางสาวเกตุทิพย์ ปลื้มวงศ์

ตำแหน่ง รักษาการหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2553 ระหว่างเวลา 09.30 น. ถึง 10.00 น. รวม 30 นาที ณ ห้องทำงานหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 15 อาคารศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ

2.1 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังไม่มีวิสัยทัศน์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างทั่วถึงทุกระดับ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนและทุกระดับ

2.2 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไร

คำตอบ บุคลากรส่วนใหญ่ของศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ไม่ทราบและไม่ให้ความสนใจในการกำหนดยุทธศาสตร์ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ควรประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบยุทธศาสตร์ และควรมีการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรด้านทัศนคติต่อหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

2.3 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้อย่างไร

คำตอบ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ยังขาดการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ไม่มีแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ชัดเจน และขาดความร่วมมือจากบุคลากรบางส่วน ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการรวบรวมความรู้ของบุคลากรรวมทั้งมีโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความรู้ที่ชัดเจน

2.4 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการความรู้อย่างไร

คำตอบ ผู้บริหารบางส่วนยังไม่ได้ให้ความสนใจด้านการบริหารจัดการความรู้ ขาดการพัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม

2.5 คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาขั้นตอนการประเมินผลอย่างไร

คำตอบ ขั้นตอนการประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมิน และระบบประเมินยังมีตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจน ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา ได้แก่ ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ควรปรับปรุงขั้นตอนการประเมินผลให้ชัดเจนทั้งระบบ และให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหน่วยงานเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายอำนาจ พลอยพลาย
วัน เดือน ปีเกิด	9 กรกฎาคม 2511
สถานที่เกิด	อำเภอชัยบุรี จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	มัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปทุมธานี 2531 ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2548
สถานที่ทำงาน	ศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (องครักษ์)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

