

Strategic Management for the Development of Public Health Organizations in the VUCA World by Techniques of 3 Knows

Tawatchai Sunthonnon* Narong Chaitiang**

* *Sirindhorn College of Public Health Trang, Praboromarajchanok Institute*

** *Faculty of Public Health and Allied Health Sciences, Praboromarajchanok Institute*

Corresponding author Email: tawatchai.sun006@hu.ac.th

Academic article

Abstract

Received: 14 Jan 2023

Revised: 5 March 2023

Accepted: 10 March 2023

This article aims to present guidelines for the development of public health organizations. By focusing on those at the primary level, in order to respond to, and keep up with the current situation, which is rapidly changing and severe. This situation is known as the "VUCA World", to prepare and develop continuously, be ready to adapt under strategic management, appropriate with the context. Strategic management is one way to help with public health administration. This helps with determining the direction of the organization, analyzing both the external and internal environments of the organization. Also, it helps in determining appropriate strategies suitable for the organization to apply those strategies. Lastly, it helps to control and evaluate the performance of the organization. Therefore, one of the goals of public health organizations is to focus on "Organization Development" appropriately. That is, strategic management for the development of public health organizations in the VUCA World, by techniques of 3 Knows: "Know the people, know us, and Know how to develop". This is a mechanism to drive organization with a clear approach and development continuously under effective management strategy.

Keywords: Strategic Management, Public Health Organizations Development, VUCA World

การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผันโดยใช้เทคนิค 3 รู้

ธวัชชัย สุนทรนนท์* ณรงค์ ใจเที่ยง**

*วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดตรัง คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

**คณะสาธารณสุขศาสตร์และสหเวชศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

บทควาามวิชาการ

บทคัดย่อ

วันรับ 14 มค. 2566

วันแก้ไข 5 มีค 2566

วันตอบรับ 10 มีค. 2566

บทความเรื่องนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขโดยมุ่งเน้นองค์กรสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิเพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งเรารู้จักในนาม “ยุคโลกพลิกผัน” ให้เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมปรับตัวภายใต้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทปรับตัวให้ทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานสาธารณสุข สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งขององค์กรสาธารณสุขคือการมุ่ง “พัฒนาองค์กร” ด้วยวิธีที่เหมาะสมนั้นคือ การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผันโดยใช้เทคนิค 3 รู้ คือ “รู้เขา รู้เรา และรู้พัฒนา” เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงานตามแนวทางที่ชัดเจนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, การพัฒนาองค์กรสาธารณสุข, ยุคโลกพลิกผัน

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบันเราทุกคนกำลังเรียนรู้และปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งมีความผันผวนเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว มีความไม่แน่นอน มีความสลับซับซ้อนมีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ และความคลุมเครือไม่ชัดเจนทำให้ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกผันอย่างสิ้นเชิง รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนโลก ส่งผลให้บุคคลและองค์กรจำเป็นต้องเร่งเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ให้ความสำคัญกับ 6 ยุทธศาสตร์หลัก หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม และมีธรรมาภิบาลแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและโลก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมสูงวัย และทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 ที่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและมุ่งพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ในยุคดิจิทัล พลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดมิติของสังคมไทยในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยนโยบายและแผนพัฒนาประเทศไทย และได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ การปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) ซึ่งหมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถ

สร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Ministry of Public Health, 2016) โดยยุทธศาสตร์ของนโยบายและแผนดังกล่าวประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง นั่นคือ สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาส และมีการพัฒนาพลเมืองให้มีความฉลาดทางดิจิทัล การเข้าถึงและการรู้เท่าทันข้อมูล มีความรับผิดชอบในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และปลอดภัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มทุกช่วงวัย ครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบนอก ระบบและการศึกษาตลอดชีวิตความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เด่นชัด คือ การเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ส่งเสริม และพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียนตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเผชิญกับความท้าทายของชีวิตดิจิทัล และสามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตดิจิทัลในยุคโลกพลิกผันได้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโคโรนาไวรัส หรือโควิด-19 ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2564 ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่างๆ ทั่วโลก กลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ สู่ชีวิตวิถีใหม่ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

2573 (Sustainable Development Goals: SDGs, 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในยุคดิจิทัลอันใกล้ การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ทศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายและเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว (Ministry of Public Health, 2016)

ทั้งนี้องค์กรสาธารณสุขเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และทุกภาคส่วน เพื่อสร้างสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดี สู่เป้าหมายสังคมอยู่เย็นเป็นสุข ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพันธกิจ 1. การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศ และระหว่างประเทศให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2. พัฒนาระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพ เสมอภาคทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉินโดยเน้นขีดสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐาน บริการเฉพาะทางและระบบบริการ การแพทย์ฉุกเฉิน การสร้างระบบเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยทางสุขภาพ 3. ส่งเสริมทุกภาคส่วนของสังคมในการมีส่วนร่วม สร้างจิตสำนึกทางสุขภาพ สร้างเสริมสุขภาพ พัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรมสุขภาพ 4. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านสุขภาพให้มีคุณภาพมาตรฐาน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 5. กำหนดนโยบายทิศทางการวิจัย และการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านสุขภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขส่งเสริมให้เกิดให้บริการด้านสุขภาพทุกมิติ

อย่างมีมาตรฐานส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคีเครือข่ายมีการจัดการสุขภาพด้วยตนเองอย่างยั่งยืน และบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ว่า “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” และสอดคล้องก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกพลิกผัน(VUCA World) ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World)

ปัจจุบันโลกกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่เรียกว่ายุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ซึ่งเป็นสภาพที่ทุกคนต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อรับมือกับ Volatility คือ ความผันผวนสูง เปลี่ยนแปลงฉับพลันอย่างรวดเร็วเป็นผลมาจากเทคโนโลยี Uncertainty เป็นสภาวะที่มีความไม่แน่นอน ทำให้ขาดความชัดเจนยากต่อการตัดสินใจ Complexity ความซับซ้อนที่จะทวีเพิ่ม มากขึ้นเรื่อย ๆ การเชื่อมต่อทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้ดูเหมือนโลกเล็กลงด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ Ambiguity ความคลุมเครือที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ สิ่งดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้ท้าทายให้เกิดระบบปฏิบัติการต่างๆ (Platform) การจัดการเรียนรู้ใหม่ (Wongyai W, & Pattaphol M., 2019) VUCA World เป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันอย่างรวดเร็ว VUCA World ถือว่าเป็น The New Normal หรือเป็นสภาวะปกติแบบใหม่ของโลกที่ผู้คนในสังคมจำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการหรือเครื่องมือในการอยู่กับ VUCA World ให้ได้ เพื่อให้ทันหรือนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ที่เข้ามาด้วยการสร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีรวมถึงสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งสภาพสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ อย่างไม่อาจคาดการณ์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะการณ์ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ในปัจจุบัน

สถานการณ์ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World)

สถานการณ์ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศจากประเทศที่มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบด้าน “ความหลากหลายเชิงชีวภาพ” และ “ความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม” มาเป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพื่อเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม “เพิ่มมูลค่า” ไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรม “สร้างมูลค่า” ด้วย 3 กลไกการขับเคลื่อน ประกอบด้วย 1) กลไกการขับเคลื่อนผ่านการสร้างและยกระดับผลภาพ 2) กลไกการขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และ 3) กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการค้นหาหลักการขับเคลื่อนใหม่ ๆ ที่จะสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1) เปลี่ยนการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม

2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ

3) เปลี่ยนจากเน้นภาคผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคการบริการมากขึ้น โดยกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบเปลี่ยนผ่าน ดังนี้

1. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยีเป็นเกษตรกรแบบผู้ประกอบการ

2. เปลี่ยนจากธุรกิจขนาดย่อมแบบเดิม (SMEs) ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง

3. เปลี่ยนจากธุรกิจบริการแบบเดิมที่มีการสร้างมูลค่าที่ค่อนข้างต่ำไปสู่ธุรกิจบริการที่มีมูลค่าสูง

4. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูงการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 จะเป็นแรงผลักดันให้ประชากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด สามารถพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างปัญญาที่เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบการเรียนรู้แบบเคลื่อนที่ (Mobile Learning) มาใช้มากขึ้น ดังนั้น การจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วางแผนพัฒนาและเตรียมกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดงานเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ ปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างเสรีแบบไร้พรมแดนในยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ประเทศไทยได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) เพื่อให้การพัฒนาประเทศมีความต่อเนื่องและมีแนวทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมเป้าหมายให้ประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูงภายในปี 2579 ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยที่มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน มีความเป็นธรรมในสังคม ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในภูมิภาคและโลกระบบเศรษฐกิจดิจิทัลเข้มแข็ง และเติบโตอย่างมีคุณภาพ เศรษฐกิจและสังคมพัฒนาอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารภาครัฐ มีประสิทธิภาพ ทันสมัย รับผิดชอบต่อ โปร่งใสตรวจสอบได้ และประชาชนมีส่วนร่วม

ร่วม คนไทยในอนาคตจึงต้องมีศักยภาพและร่วมกันพัฒนาประเทศ สามารถปรับตัวรองรับบริบทการพัฒนาในอนาคต มีทักษะในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้งานแห่งการเรียนรู้ที่คนไทยสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จึงควรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ชัดเจนตรงประเด็นมาเป็นตัวช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนา

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหรือการบริหารงานยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นการเลือกใช้วิธีการในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Wiratnipawan W. (2012) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกและแยบคายเพื่อกำหนดทิศทางแนวทางแผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Thiyao S. (2003) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่า โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผน และทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว และยังมีนักวิชาการต่างประเทศที่ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ Pitts, Robert A. & Lei, David. (2000) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดแผนงาน และการกระทำที่หน่วยงานนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2009) ที่ได้ให้ความหมาย

การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการกระทำอย่างเป็นระบบนับตั้งแต่การวางแผน การกำกับ การจัดองค์การและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ไรท์และคณะ (Wright and others) (1992) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การกำหนดจุดประสงค์ (Setting Objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Setting Objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสมจากความหมายดังกล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลยุทธ์วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและประเมินผล ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World)

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) เนื่องจากองค์กรสาธารณสุขต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

Saritwanich S. (2001) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ว่า 1. ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติทำให้องค์กรแข็งแกร่งประสบความสำเร็จ โดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน และเจริญเติบโตต่อไป 3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่ง 5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้ามีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และควบคุมติดตามผล Mangchom P. (1997) กล่าวว่าความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์กร และทำให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถบริหารองค์กรได้อย่างกว้างขวาง ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงได้

ทั้งนี้ Yenkongka B. (2001) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Chunphatharak C. (2001) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต มีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานรู้เขา

จากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) พร้อมสำหรับการปรับตัวภายใต้การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรสาธารณสุขจึงควรมุ่ง “พัฒนาองค์กร” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายใต้กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ จึงขอเสนอแนวคิดทางวิชาการ 3 รู้ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข ในยุคโลกพลิกผัน

(VUCA World) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

รู้ที่ 1 รู้เขา : การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับองค์กรสาธารณสุข ในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ให้ความสำคัญกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในการดำเนินงานสาธารณสุขให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดพื้นฐานผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Focus) จะทำให้องค์กรมีวิธีการในการสื่อสาร สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรักษาความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ซึ่งได้นำเสนอในด้านความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดที่สำคัญซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ข้อมูลจาก Office of the Public Sector Development Commission and the National Productivity Institute. (2015) กล่าวถึงความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการตรวจประเมินองค์กรในการความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จในระยะยาว รวมทั้งวิธีการในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการและกิจกรรมและแผนงานขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถส่งผลบวกและผลลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ผู้แทนจำหน่าย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ

ตัวแทนผู้รับบริการด้านสาธารณสุข สื่อสารมวลชน หรือองค์กรมูลนิธิต่างที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGOs) ซึ่งสามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 3 กลุ่มได้ดังนี้คือ

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) คือผู้ซึ่งสามารถมีอิทธิพลที่สำคัญ หรือมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิตและ/หรือการบริการตลอดจนการปรับปรุง

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นพื้นฐาน (Primary Stakeholders) คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวก หรือทางลบได้โดยทั่วไปจะเป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ผู้รับบริการด้านสาธารณสุข (Consumer) ตัวแทนทางการค้า (Dealer) ผู้ผลิตในขั้นต้น (Primary Production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทางการค้าทั้งการจัดซื้อและการขาย เป็นต้น

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นรอง (Secondary Stakeholders) คือทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์กรโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นที่เฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ กิจกรรมโรงพยาบาลองค์กรสื่อสารมวลชนจะให้ความสนใจต่อคุณภาพการรักษาพยาบาล การบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น หรือกิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์กรภายนอกย่อมให้ความสนใจต่อการกำกับดูแลกิจกรรมขององค์กร เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพและความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้รับบริการด้านสาธารณสุข กิจกรรมขององค์กรเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

ดังนั้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงหมายถึง บุคคล ชุมชน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจ ต่อผลการดำเนินการขององค์กร ที่สามารถส่งกระทบ ต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

ความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) จำเป็นต้องดำเนินงานและการปรับปรุง ขององค์กรเป็นที่สนใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ความ สนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบริการสาธารณสุขหรือ กิจกรรมการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรสามารถ ให้ประโยชน์หรือผู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงที่มีประโยชน์ให้กับองค์กรหนึ่งอาจส่งผล กระทบทางลบต่ออีกองค์กรหนึ่ง เช่น การให้บริการสา ธารณสุขเชิงรุกในชุมชน จะได้รับผลกระทบทางบวกจาก กรณีที่ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการรับฟังความคิดเห็น การพิจารณาการสื่อสาร ความเสี่ยงและผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินงาน ขององค์กร การลดผลกระทบทางด้านลบต่อองค์กร การเสริมภาพบวกต่อองค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร ผลจากการรับฟังความคิดเห็นจะนำไปสู่การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำแผนงานใน การบริหารจัดการขององค์กร ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการจัดทำแผนการดำเนินงาน และการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อส่งผลให้เกิด 1) ความสนใจต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกองค์กร ทุกภาค เครือข่ายสุขภาพ ผู้ซึ่งอาจมีผลกระทบหรือได้รับ ผลกระทบจากแผนงานกิจกรรมขององค์กร 2) ความ เสี่ยงและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับแผนงาน 3) โอกาส และความสำเร็จในการนำแผนงานไปปฏิบัติ 4) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ช่วยสนับสนุนต่อความสำเร็จของ

แผนงาน 5) วิธีการปรับปรุงแผนงาน การลดผลกระทบ ทางด้านลบ และข้อด้อยของแผนงาน

แนวคิดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การนำผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถ ดำเนินการได้ดังที่ Chua-am W. (2010) ได้กล่าวถึง รูปแบบการมีส่วนร่วมขององค์กรในการจัดการศึกษา มี โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คือ 1) ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมของชุมชน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของ องค์กรตามกฎหมายงบประมาณ ภาวะผู้นำ และ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและบุคลากร 2) ปัจจัยด้าน องค์กร ได้แก่ การดำเนินงานขององค์กร ทักษะคติดีที่มีต่อ การกระจายอำนาจการบริหาร สอดคล้องกับ Jirapakphong C. (2013) ได้ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมในด้าน ต่าง ๆ คือการเข้ามาเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ การจัด กิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถทาง วิชาการการมี อุปกรณ์ สื่อการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอ การจัดระบบสวัสดิการการมีฐานข้อมูลให้บริการและ การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ในทิศทางเดียวกันกับ Higgins, James M. & Vincze, Julian W. (1993) ได้เสนอรูปแบบการกำหนด กลยุทธ์มีองค์ประกอบและกระบวนการที่สำคัญ ควรมี การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อีก ด้วย ผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการ ดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ ระดับปฏิบัติงาน

2. ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง เป็นต้น

3. ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการสาธารณสุข ภาควิชาเวชศาสตร์ด้านสุขภาพ องค์กรพัฒนาเอกชนและสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความเป็นยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

สรุป ในยุคโลกพลิกผันองค์กรสาธารณสุขจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับการ “รู้เขา” คือ การวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการรับฟังความคิดเห็น การพิจารณาการสื่อสาร ความเสี่ยงและผลกระทบจากกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจนเกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน และพร้อมทุกสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันและเหมาะสม

รู้ที่ 2 รู้เรา : การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผัน(VUCA World) มีความจำเป็นต้องรู้จักว่าองค์กรของตนเป็นอย่างไรก่อนจะดำเนินการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างตรงจุดตรงประเด็น โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรสาธารณสุข โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการการบริหารขององค์กรสาธารณสุข แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามพลวัตของสังคม แต่ผลการวิเคราะห์อาจช่วยให้เพียงพอต่อการกำหนดทิศทางการบริหารองค์กร

สาธารณสุขให้เกิดประสิทธิผลได้พอสมควร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์ค่านิยม(Expectation, Objective and Power)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(Resource)การวิเคราะห์ค่านิยม(Expectation, Objective and Power)การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การสร้างทางเลือก(Generation of Option) การวางแผนทรัพยากร(Resource Planning) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Strategic Implementation) การประเมินทางเลือก(Evaluation of Options) โครงสร้างองค์กร(Organization Structure) การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน(Selection of Strategy) การพัฒนาคนและระบบ (People and Systems)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมืองสังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อสรุปว่าถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้าผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน องค์กร คือการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยีสถานที่ตั้ง ฐานลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วจะเป็นจุดอ่อน หรือจุดแข็ง

3. การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรเพราะการที่จะดำเนินนโยบาย หรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำแผนให้สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ผลักดันนโยบายให้สำเร็จการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์โดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริง ในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกัน สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) กล่าวคือภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

2. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ แนวทางแล้วจะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความ

เหมาะสมของแนวทางกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือเป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคตตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic Fit) โดยสรุป ในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์ แนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางในการพัฒนาหรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic Direction) ก็จะมาสู่ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินการกำหนดบุคลากร หรือการสร้างทีมงาน หรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศและการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร

Boonbongkan J, & Kecharanun N. (2006) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การกำหนดทิศทางองค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด มาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมมือกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง

สรุป ในยุคโลกพลิกผันองค์กรสาธารณสุขจำเป็นต้องนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้โดยให้ความสำคัญกับการ “รู้เรา” คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามพลวัตของสังคม โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคโลกพลิกผันปรับใช้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

รู้ที่ 3 รู้พัฒนา : การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาองค์กรสาธารณสุขในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ กำลังคนด้านสุขภาพ (Human Resources for

Health) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในระบบสุขภาพ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานด้านสุขภาพ เพราะเป็นทั้งผู้สร้างและผู้นำเทคโนโลยีด้านสุขภาพไปใช้อีกทั้งยังเป็นผู้บริหารจัดการระบบบริการสุขภาพเพื่อให้เกิดสุขภาพที่ดี ขึ้นในหมู่ประชาชน ดังนั้นบุคลากรสาธารณสุขที่เป็นทรัพยากรด้านสุขภาพที่จึงมีความสำคัญที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรทางด้านสาธารณสุขแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาบุคลากร Chaitiang N, et al. (2022)

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นสำหรับการบริหารที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ทักษะและเจตคติที่ดีของบุคลากร ตลอดจนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมาย ความสำคัญ และแนวคิดที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ความหมายการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการตรวจประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถ ความถนัดและทักษะบุคลากร ทั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ความสามารถความชำนาญและประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติหรือเจตคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลจะ

นำมาใช้กับบุคลากรระดับบริหารเพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ ให้บุคลากรในระดับนี้สูงยิ่งขึ้น เพื่อรองรับความเจริญเติบโตด้าน เศรษฐกิจความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการขยายตัวขององค์กรและการปรับ โครงสร้างของระบบงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรจึง จำเป็นต้องผู้บริหารระดับต่าง ๆ ให้มีความพร้อมทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการพัฒนา บุคลากรเป็นการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ประสบการณ์รวมทั้งแนวคิด และยังเป็นกระบวนการให้ บุคคลเจริญในหน้าที่การงานมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ทำให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นความสำคัญของการพัฒนา บุคลากรการพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็น กระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอด ระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน ในการพัฒนา บุคลากรมีหลักการที่ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์กร
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร
4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่ องค์กรนั้นตั้งอยู่

นอกจากนั้นการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ 3 ลักษณะคือ

1. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป เพื่อเป็นการพัฒนา บุคลากร สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรใน

หน่วยงานต่าง ๆ สร้างกำลังใจและทัศนคติที่ดีให้แก่ บุคลากร เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร บำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการ ขาดแคลนบุคลากรได้และเป็นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า

2. วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้าง ขวัญทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานให้ดียิ่งขึ้น ใช้เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน เป็นการ พัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับ ผลผลิตสูงสุด ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนา ฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึง ระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือ ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และเพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยาย องค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

3. วัตถุประสงค์ของบุคลากร เพื่อความ เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มี โอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พัฒนา ทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสม พัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดีขึ้น ฝึกฝน ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ สร้างให้ เกิดเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน ปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดี และเหมาะสมยิ่งขึ้น สร้างให้เข้าใจนโยบายและ เป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะ ได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้องและเกิด ความพึงพอใจในการทำงานแนวคิดการพัฒนาบุคลากร บุคลากรขององค์กรมีส่วนสำคัญในการบริหารภายใน องค์กรซึ่งกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร บุคลากรต้องเริ่มจากการคิดกลยุทธ์การบริหารบุคลากร แล้วเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดย ทางเลือกจะต้องมีความเป็นไปได้สูง ได้แก่ 1. การ

เชื่อมโยงที่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร

2. สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่หรือที่ต้องการ
3. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะและทิศทางขององค์กร
4. ช่วยให้องค์กรจัดการกับแรงกดดันภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เน้นเรื่องที่มีความจำเป็นมาก
6. สามารถช่วยตอบคำถามพื้นฐานได้
7. มีการวิเคราะห์อย่างละเอียดลึกซึ้ง
8. ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์และมีการวินิจัยเป็นกลุ่ม
9. ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารตามสายงานและบุคลากรโดยรวม รวมทั้งองค์กรและผู้ได้ผลประโยชน์
10. คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดจากการใช้กลยุทธ์ ถ้าผู้บริหารตามสายงานไม่ให้ผู้บังคับตามกลยุทธ์ และ/หรือขาดทักษะและเวลาดำเนินการกลยุทธ์
11. คาดคะเนปัญหาที่จะเกิดเพราะความรุนแรงหรือการที่บุคลากรไม่เห็นด้วย
12. องค์กรมีทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อดำเนินกลยุทธ์
13. สนับสนุนการแสวงหาหรือการพัฒนาคนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ตลอดจนดำเนินการตามกลยุทธ์และดำรงรักษาองค์การในอนาคต
14. ครอบคลุมองค์ประกอบที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน และ
15. สามารถนำไปทำให้เป็นโปรแกรมที่ปฏิบัติได้

Nunkliang P. (2013) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการพัฒนา และเน้นที่ผลลัพธ์ขององค์กร แนวคิดการบริหารกับมิติการจัดการประกอบด้วยคุณสมบัติที่ทำให้องค์กรเป็นเลิศ 8 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action)
2. การมีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ (Close to the Customer)
3. การให้ความมีอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในความเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร (Productivity Through People)

5. การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands On and Value Driven)

6. การทำกิจกรรมที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting)

7. การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff)

8. การเข้มงวดและการผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose Tight Properties)

ในยุคโลกพลิกผันองค์กรสาธารณะสุขจำเป็นต้องนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับการ “รู้พัฒนา” คือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เพื่อส่งเสริมการทำงานโดยการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นและเจตคติที่ดีของบุคลากร ตลอดจนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในยุคที่มีความท้าทายใหม่ๆ เข้ามาอยู่เสมอ เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสาธารณะ สุขยุคใหม่ในองค์กรยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป (Conclusion)

แนวทาง 3 รู้ : การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาบุคลากรสาธารณะสุขในยุคโลกพลิกผัน (VUCA World) เหมาะสำหรับองค์กรสาธารณะสุขในปัจจุบันโดยมุ่งเน้นไปยังองค์กรสาธารณะสุขในระดับปฐมภูมิที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาองค์กรทั้ง “รู้เขา รู้เรา และรู้พัฒนา” จะกลายเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารตลอดจนการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบตลอดจนเป็นรูปธรรมมากขึ้นอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยที่ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาองค์กรนั้นยังต้องควรตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กรด้วย การพัฒนาองค์กรควรมี

เป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิด ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามบริบท ซึ่งนั่นจะทำให้
ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำไป องค์การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- Boonbongkan J, & Kecharanun N. (2006). Strategic Management. Bangkok: SE-EDUCATION.
- Chaitiang N, et al. (2022). Strategies for health personnel development in a sustainable health system. Public Health Policy and Laws Journal, 8(2), 313-327.
- Chua-am W. (2010). Basic education in the Northeast. Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration graduate school Ramkhamhaeng University, Bangkok.
- Chunphatharak C. (2001). Business Policy and Strategic Management. Bangkok : Document and Textbook Center Suan Dusit Rajabhat Institute
- Higgins, James M. & Vincze, Julian W. (1993). Strategic Management Concepts. Dryden Press.
- Jirapakphong C. (2013). Research report on quality of university organizational management Mahachulalongkornrajavidyalaya University Phrae Campus Phrae: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Mangchom P. (1997). Business Policy, Strategic Management. Teaching documents Department of Business Administration and Cooperatives Faculty of Management Sciences. Phitsanulok: Pibulsongkram Rajabhat Institute.
- Nunkliang P. (2013). Strategic Management Model for Rajabhat University. Doctoral Thesis Education Administration graduate school Siam University, Bangkok.
- Office of Policy and Strategy Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health. (2016). 20-year National Strategic Plan (Public Health). Office of Policy and Strategy Office of the Permanent Secretary, Ministry of Public Health, Nonthaburi.
- Office of the Public Sector Development Commission and the National Productivity Institute. (2015). Public Sector Management Quality Award 2015. Bangkok: Vision Print and Media.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2009). Strategic management: Formulation, implementation and control. (11th ed.). Boston: McGrawHill.
- Pitts, Robert A. & Lei, David. (2000). Strategic management: Building and sustaining competitive advantage. (2nd ed.). South-Western Publishing
- Saritwanich S. (2001). Strategic Management, Concepts and Theories. Bangkok: Thammasat University Printing House.
- Thiyao S. (2003). Strategic Management. Bangkok: Thammasat University Printing.
- Wiratnipawan W. (2012). Management and Strategic Administration of Government Agencies. Bangkok : Four Face.
- Wongyai W, & Pattaphol M. (2019). Learning in the world VUCA to Social Quotient Leadership Center Innovation Curriculum and Learning, Bangkok: Promoting a learning and sharing society.
- Wright and Other, (1992). Management of Organizations. Chicago: Irwin.
- Yenkongka B. (2001). Strategic Education Management. Bangkok: V.J. Printing.