

สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
The Related of Leadership Competency and the Driving Digital
Transformation Organization, Case Study Bangkok Hospital Hatyai,
Hatyai District, Songkla Province

ดวงใจ นพวงศ์ Duangjai Noppawong¹

อรญา สุวรรณโณ Orraya Suwanno²

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ประชากรในการศึกษา คือ หัวหน้างาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 70 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือ อัตราร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และใช้สถิติถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล และทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 6 คน และหัวหน้างานจำนวน 6 คน จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานคือ พัฒนาสมรรถนะทางด้านการวิเคราะห์ปัญหา สามารถออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม และลักษณะขององค์กรดิจิทัลคือ พนักงานในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมเป็นองค์กรแห่งดิจิทัล

คำสำคัญ สมรรถนะของหัวหน้างาน, หัวหน้างาน, การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

ABSTRACT

This mixed method research investigated The Related of Leadership Competency and The Driving Digital Transformation Organization, Case study Bangkok Hospital Hatyai, Hatyai District, Songkla Province. Quantitative research to study the competencies of supervisors at Bangkok Hat Yai Hospital that related to the driving digital transformation organization. Data were collected by the questionnaires from a population of 70 supervisors in Bangkok Hospital Hatyai, Statistics used in the calculations are percentages, frequency, averages, standard deviations, One Way ANOVA and multiple regression analysis. Qualitative research to study guidelines for developing the competency of supervisors at Bangkok Hospital Hatyai and

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail :

6510521021@email.psu.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: orraya.s@psu.ac.th

characteristics of digital organizations from executives. Using in-depth interviews with 6 executives from a randomly selected specific sample group.

The results found that the supervisor's competency that has the greatest relationship with driving the digital organization is People management and Operation ($r = .437$) at the statistical significance level of 0.01. From in-depth interviews with executives, Guidelines for developing the competency of supervisors, Developing leadership competency in problem analysis. Able to design systematically using innovation. The characteristic of a digital organization is that employees in the organization have attitudes and behaviors of a digital organization.

Key words Leadership Competency, Supervisor, Digital Transformation

บทนำ

เมื่อองค์กรดิจิทัลกำลังมีบทบาทสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรใหม่ เพราะเปลี่ยนทั้งวิถีคิด เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายว่า ธุรกิจควรเปลี่ยนไปในทิศทางใด หากเรานำระบบดิจิทัลมาใช้ในทุกขั้นตอน ซึ่งจากการศึกษาเรื่องการแปรเปลี่ยนทางดิจิทัลในภาครัฐ (ไอเรดา เหลืองวิไล, 2563) พบว่าในประเทศไทยจากจำนวนประชากรกว่า 70 ล้านคน มีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตถึงร้อยละ 75 หรือประมาณ 52 ล้านคน รวมไปถึงจำนวนผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ถึงร้อยละ 75 เช่นกัน โดยในช่วงสถานการณ์โควิด-19 คนเริ่มสนใจการซื้อของออนไลน์มากขึ้น พฤติกรรมการซื้อของเปลี่ยนไป รวมไปถึงเริ่มมีการใช้บริการทางการแพทย์ออนไลน์ ที่มีการปรับให้ผู้ป่วยสามารถพบแพทย์ได้เสมือนจริงโดยไม่ต้องเดินทางไปโรงพยาบาลและมีบริการส่งยาไปถึงที่บ้าน โดยสิ่งสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วย การมีกลยุทธ์แบบบูรณาการ ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ส่งต่อถึงผู้บริหารระดับกลาง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีและมีการบริหารจัดการที่แต่ละฝ่ายดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางมีความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในงานของตน มีการกระตุ้นให้กล้าคิดที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Agile Mindset) ผู้นำสามารถจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนองค์กรแบบข้ามสายงาน สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่มีแนวคิดล้มเหลวให้รวดเร็วและปรับปรุงให้รวดเร็ว (Fail-Fast-Learn) ในองค์กร และต้องมีการขับเคลื่อนด้วยแพลตฟอร์มการจัดการด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ที่มาพร้อมความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับกับปริมาณการใช้งานที่หลากหลาย ปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์, 2564)

นอกเหนือจากธุรกิจทางด้านอื่น ๆ ที่มีการพัฒนาให้เข้าสู่องค์กรดิจิทัล ธุรกิจทางด้านสุขภาพก็เป็นอีกธุรกิจที่มีการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่องค์กรดิจิทัลทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้มารับบริการในโรงพยาบาลก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ผู้ป่วยเพื่อใช้การรักษา การพบแพทย์ในรูปแบบ Telemedicine กระบวนการส่งยาให้ผู้ป่วยถึงที่บ้าน หรือการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ใช้ในการดูแลภาวะสุขภาพของผู้มารับบริการทางด้านสาธารณสุขด้วย

โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ มีวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “ โรงพยาบาลตติยภูมิชั้นนำ ที่สถานการดูแลใส่ใจและนวัตกรรมสุขภาพ ด้วยมาตรฐานทางการแพทย์สากล ” (โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่, 2566) เพื่อเป็นการตอบโจทยวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมของผู้รับบริการที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ทางองค์กรจึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อขยายธุรกิจทางด้านนี้ด้วย ซึ่งการขับเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานในองค์กรทุกคน รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่สามารถติดตามให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีได้

ปัจจุบันหัวหน้างานในโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่มีจำนวนทั้งหมด 70 คน (โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่, 2566) โดยหัวหน้างานบางส่วนได้ผ่านหลักสูตรอบรมทางด้านภาวะผู้นำแล้ว บางส่วนมีการฝึกทักษะการเป็นหัวหน้างานจากการปฏิบัติงานประจำด้วยตนเอง โดยยังไม่ได้ผ่านหลักสูตรอบรมทางด้านสมรรถนะของผู้นำโดยตรง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พร้อมหากต้องมีการขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล โดยโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่มีการกำหนดสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการบริหารจัดการไว้ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งขยายสายสัมพันธ์ การบริหารและการพัฒนาบุคลากร และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น หัวหน้างานมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาในเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปนำเสนอผู้บริหารองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และหัวหน้างานในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เพื่อให้การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลให้สำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารองค์กรนำงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้
2. หัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ นำงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้
3. เพื่อนำผลจากงานวิจัยไปวางแผนพัฒนาหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

- เมื่อจบงานวิจัยแล้ว ได้รับองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

สมมติฐานการวิจัย

- ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานที่ต่างกัน การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่างกัน
- สมรรถนะของหัวหน้างานใดที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

การทบทวนวรรณกรรม

ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital transformation)

องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการที่นำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ นับตั้งแต่รากฐานของกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงช่วยตอบโจทย์ธุรกิจใหม่ๆที่เกิดขึ้น (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์, 2563)

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรดิจิทัล มีดังนี้ (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์, 2563)

- เส้นทางที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และงบประมาณที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยแผนงานนั้นต้องมาจากการวางแผนเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจหรือการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า ตลอดจนมีจัดลำดับความสำคัญ และมีกระบวนการติดตาม ในแต่ละโครงการได้

- ทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตั้งแต่อัตรากำลังที่เพียงพอ การประเมินทักษะความสามารถทางดิจิทัลเพื่อหาช่องว่างสำหรับวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการอบรมในระยะสั้น ๆ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดย 3 กลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีในองค์กรในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ได้แก่ วิศวกรข้อมูล (Data Engineer), นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist)

- เทคโนโลยี การเชื่อมโยงข้อมูลระบบห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดของธุรกิจเข้าหากันด้วยเทคโนโลยี โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อลดความกังวลเรื่องโครงสร้างของข้อมูล (Data Infrastructure) เริ่มแรกต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีพื้นที่ปลอดภัยในการลองเล่นกับข้อมูล (Data Sandbox) เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานสู่พลเมืองดิจิทัล (Digital Citizen) ที่ทุกคนสามารถบอกความต้องการข้อมูล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลภายในหน่วยงานของตน โดยเริ่มจากการทดลองกับข้อมูลในอดีตก่อนเพื่อไม่ให้กระทบกับเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงธุรกิจ (Business IT) ให้ทุกคนคุ้นชินกับการใช้และจัดการข้อมูล โดยสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปในการจัดการข้อมูล คือ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) เริ่มต้นที่บัญชีข้อมูล (Data Catalog) โดยผู้ใช้ข้อมูลในองค์กรในแต่ละหน้าที่งานทางธุรกิจ (Business Function) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน สามารถเขียนต้องการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการจัดการกับข้อมูลให้ถูกต้อง ทันเวลา และพร้อมใช้ เพื่อสร้างคุณภาพของข้อมูล ถัดมา คือ การสร้างระบบความปลอดภัยของข้อมูล และสุดท้ายความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆขององค์กร

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเทคโนโลยีแล้ว ต้องมีกระบวนการที่จะนำเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เข้ากับระบบงานแต่ละส่วน หากลงทุนทางด้านเทคโนโลยีไปแล้ว หากพนักงานไม่ใช้ ไม่ปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ย่อมไม่เกิดประโยชน์ และอาจจะต้องมีความจำเป็นที่ต้องปรับบทบาทหน้าที่ของงานในแต่ละคนให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม และเอื้อต่อกระบวนการที่เปลี่ยนไป

ความสามารถในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 มิติ (ธนพงศ์พรรณ เสนะวงศ์, 2563) ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรมีการนำดิจิทัลมาใช้ในการใช้ชีวิตและการเปลี่ยนแปลงการทำงาน (Digitalization) มุ่งพัฒนาคิดค้นรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ (New Business Model) เพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบของกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เน้นใช้ Digital Initiatives

2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) ผู้นำองค์กรเป็นมิติที่สำคัญมากสำหรับการทำ Digital Transformation ให้สำเร็จได้ ในมิตินี้ความเข้าใจ ความทุ่มเท รูปแบบการบริหาร บทบาทและการยอมรับในการนำกลยุทธ์ดิจิทัลมาใช้ของผู้นำองค์กร

3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) โลกดิจิทัลทำให้องค์กรและลูกค้าสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วมากขึ้น ในมิตินี้จะพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรที่นำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้สร้างประสบการณ์ที่ดี น่าประทับใจให้ลูกค้า รวมไปถึงหาโอกาสสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์และตรงใจลูกค้ามากขึ้น

4. ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยองค์กรสามารถพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงานต่างๆ ได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีประสิทธิภาพในความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

5. ด้านบุคลากร (People) โดยบุคลากรต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้หรือไม่ ทั้งเรื่องความรู้และทักษะที่หลากหลาย ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมไปถึงการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันด้วย

6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานแบบดิจิทัล สร้างพลังกาย พลังใจ ให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อเติบโตก้าวหน้าในการอยู่ในโลกดิจิทัลได้สำเร็จ

7. ด้านองค์กร (Organization) องค์กรต้องมีความสอดคล้องด้านกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารจัดการ การประสานงาน แผนงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องถูกร้อยเรียงไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร

8. ด้านเทคโนโลยี (Technology) ความสามารถขององค์กรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ต่างๆ มาใช้ในการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ

สมรรถนะของหัวหน้างาน

สมรรถนะของหัวหน้างาน หมายถึง สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ ทักษะของการบริหารจัดการ ทักษะของการเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน หรือบริษัท ก็จะกำหนดให้มีแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม และธุรกิจขององค์กรว่าต้องการให้เป็นแนวไหน และจะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน สำหรับกลุ่มพนักงานระดับที่เป็นหัวหน้าจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งถูกแบ่งออกมาเป็น 3 ประเภทหลักๆ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2559)

สมรรถนะของพนักงานระดับหัวหน้างานที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล คือ สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเพื่อเป็นการศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาต่อกับหัวหน้างานของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษา สมรรถนะของหัวหน้างานทั้ง 5 ด้าน (โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่, 2566) ดังนี้

1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) โดยหัวหน้างานต้องสามารถกำหนดเป้าหมาย หน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion) โดยหัวหน้างานต้องสามารถสื่อสารทิศทางการ ปฏิบัติงานชัดเจนกับสมาชิกในทีม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม และมีการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ให้เข้ากับเป้าหมายของทีม

3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) โดยหัวหน้างานต้องสามารถรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอเพื่อสร้างความไว้วางใจ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถเสนอ ข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้

4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management) โดยหัวหน้างานต้องมีทักษะในการ วางแผนงานบุคลากร สามารถวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลัง การจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน มีทักษะ การกระจาย มอบหมายงาน และติดตามงาน และมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสามารถ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) โดยหัวหน้างานต้องมีความสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตามแนวทางที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการวางแผน แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ชี้แนะในทีม แก้ปัญหาในการทำงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Imran Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi (2020) ได้ศึกษาเรื่อง Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases สรุปได้ว่า 5 สมรรถนะความเป็นผู้นำที่สำคัญในภาคอุตสาหกรรม องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำของตน: วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล การเรียนรู้ในเรื่องการล้มเหลวอย่างรวดเร็ว การเพิ่มศักยภาพ และจัดการทีมที่หลากหลาย ผล การศึกษานี้จะช่วยองค์กรอุตสาหกรรมในการเตรียมความเป็นผู้นำโดยเฉพาะในองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กร ดิจิทัล

Osmundsen (2018) ได้ศึกษาเรื่อง Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications สรุปได้ว่า สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความหมายของดิจิทัล โดยมีการทบทวนเชิงประจักษ์ ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ข้อมูลเชิงลึกว่าเหตุใด องค์กรจึงต้องเผชิญกับดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง วิธีการบรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และการ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีผลกระทบอย่างไรบ้าง ซึ่งพบว่าสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรดิจิทัลได้สำเร็จ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสนับสนุนและมีความคล่องตัว การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี การใช้ ประโยชน์จากความรู้ การมีส่วนร่วมกับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร การพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ทางด้านดิจิทัล

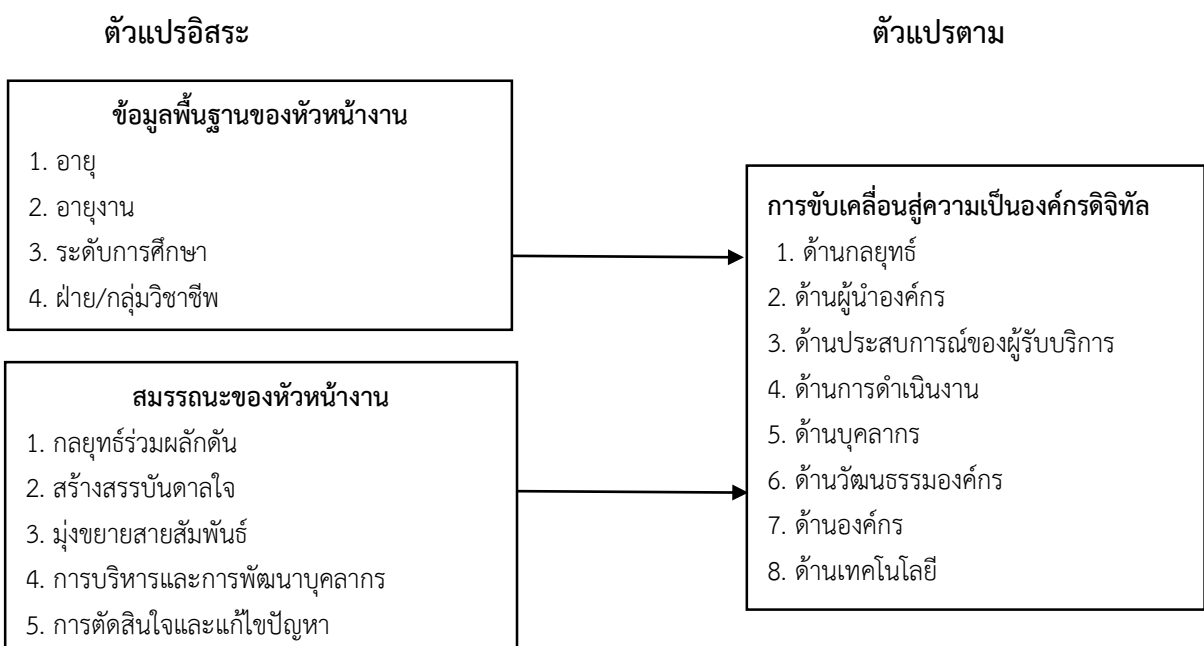
จันทร์จิรา เหลลราช (2022) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล สรุปได้ว่า การพลิกผันทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน โดยกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรทั่วโลก ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรจึงมีความสำคัญทั้งการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

สายพิน ปั่นทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่ โดยศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยภายใน เรื่อง soft skill ที่มีผลต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และทักษะในการบริหารคน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างขององค์กรที่ต้องมีความสอดคล้องกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรยุคใหม่

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครขนาดใหญ่ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ประชากรในการศึกษา คือ หัวหน้างาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครขนาดใหญ่ จำนวน 70 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือ อัตราร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และใช้สถิติถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครขนาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 6 คน และหัวหน้างาน 6 คน จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

กรอบแนวความคิดการวิจัย



ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา สามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1
ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic)	3.83	0.56	มาก
2. สร้างสรรบันดาลใจ (Lead with Passion)	4.01	0.60	มาก
3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership)	4.19	0.55	มาก
4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management)	3.86	0.65	มาก
5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)	4.10	0.54	มาก

จากตารางที่ 1 ผลของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ พบว่าสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) รองลงมาคือ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) และสร้างสรรบันดาลใจ (Lead with Passion) โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.19 4.10 และ 4.01ตามลำดับ และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83

ตารางที่ 2

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	3.96	0.64	มาก
2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership)	4.10	0.75	มาก
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)	3.76	0.74	มาก
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation)	3.96	0.62	มาก
5. ด้านบุคลากร (People)	3.65	0.76	มาก
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.80	0.63	มาก
7. ด้านองค์กร (Organization)	3.92	0.64	มาก
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)	4.01	0.65	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการศึกษาการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ พบว่า ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อการขับเคลื่อนขององค์กรที่มากที่สุด คือ ด้านผู้นำองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.01 ด้านกลยุทธ์ และด้านการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย คือ 3.96 ด้านองค์กร มีค่าเฉลี่ย

3.92 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.80 ด้านประสิทธิภาพของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.76 และการขับเคลื่อนขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.65

ตารางที่ 3

แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล

	กลยุทธ์ร่วม ผลักดัน	สร้างสรรบัณฑิต ใจ	มุ่งขยายสาย สัมพันธ์	การพัฒนา บุคลากร	การตัดสินใจและ แก้ไขปัญหา
ด้านกลยุทธ์	.418**	.285*	.154	.362**	.354**
ด้านผู้นำองค์กร	.355**	.352**	.227	.416**	.412**
ด้านประสิทธิภาพ ผู้รับบริการ	.198	.158	.156	.208	.259*
ด้านการดำเนินงาน	.280*	.255*	.077	.437**	.359*
ด้านบุคลากร	.288*	.147	.048	.319**	.275*
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	.259*	.150	.088	.277*	.232
ด้านองค์กร	.329**	.225	.184	.300*	.319**
ด้านเทคโนโลยี	.434**	.337**	.238*	.381*	.412**

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะทางด้านภาวะวิเคราะห์ปัญหาจากการกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีด้วย รวมถึงการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน นำมาสู่การประเมินความสามารถทางด้านสมรรถนะและออกแบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคล รวมถึงการไปศึกษาดูงานในองค์กรดิจิทัลที่มีการพัฒนาที่ดีด้วย

ลักษณะขององค์กรดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ พบว่า พนักงานควรมีทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เป็นองค์กรแห่งดิจิทัล พฤติกรรมของบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย มีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัล ให้มีการขยายไปทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงการสื่อสารในระดับองค์กร อย่างต่อเนื่อง การติดตาม และการค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ การจัดให้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆที่รองรับในการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล และจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระดับองค์กรด้วย

สรุปและอภิปรายผล

สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มุ่งขยายสายสัมพันธ์ และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยพบว่าทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การภาครัฐและเอกชน มีทักษะหลักๆ ที่สำคัญ คือ ทักษะในการใช้สัญญาณในการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ซับซ้อน ไม่นั่นนอน หรือท่ามกลางข้อมูลจำนวนมากมหาศาล และทักษะในการเข้าใจผู้อื่น เป็นทักษะที่ช่วยวิเคราะห์สิ่งที่พนักงานในองค์กรต้องการ (โสมวลี ชยามฤต, 2565)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ พบว่า ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.10 และด้านบุคลากร (People) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.65 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการศึกษาในเรื่องลักษณะขององค์กรดิจิทัล ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และงบประมาณที่ชัดเจนในการพัฒนาการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยแผนงานนั้นต้องมาจากการวางแผนเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจหรือการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า ตลอดจนมีจัดลำดับความสำคัญ และมีกระบวนการติดตาม ในแต่ละโครงการได้ (ชนพงศ์พรพรณ ธีญญรัตน์ตกุล, 2563)

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร และหัวหน้างาน พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะทางด้านการวิเคราะห์ปัญหาจากการกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีด้วย รวมถึงการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน นำมาสู่การประเมินความสามารถทางด้านสมรรถนะและออกแบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคล รวมถึงการไปศึกษาดูงานในองค์กรดิจิทัลที่มีการพัฒนาที่ดีด้วย

ลักษณะขององค์กรดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานควรมีทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เป็นองค์กรแห่งดิจิทัล พฤติกรรมของบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย มีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัล ให้มีการขยายไปทั่วถึงทั้งองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารในระดับองค์กร อย่างต่อเนื่อง การติดตาม และการค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ การจัดให้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆที่รองรับในการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล และจัดให้มีการทำ Knowledge Management ในระดับองค์กร

ซึ่งจากการวิจัยพบว่าตรงกับการศึกษา ปัจจัยที่ผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสนับสนุนและมีความคล่องตัว มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีการมีส่วนร่วมกับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร มีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ทางด้านดิจิทัล (Osmundsen, 2018) โดยองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำของตนทั้ง 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล การเรียนรู้ในเรื่องการล้มเหลวอย่างรวดเร็ว เพิ่มศักยภาพ และจัดการทีมที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยองค์กรในการเตรียมความเป็นผู้นำโดยเฉพาะในองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล (Imran Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi , 2020) โดยสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องปรับคือ การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นทางด้านดิจิทัล แรงสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีข้อเสนอแนะจากการศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กร มีการสื่อสารแนวคิดขององค์กรดิจิทัลและบทบาทของผู้บริหารองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล มีการกำหนดความหมายขององค์กรดิจิทัลของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ มีการวิเคราะห์ความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรเผชิญเมื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลภายในองค์กร มีการวางกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพนักงานในองค์กร
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรเป็นผู้นำการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีการประเมินช่องว่างทักษะดิจิทัลภายในองค์กร และออกแบบแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับหัวหน้างาน มีการสรรหาพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ มีการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล มีการใช้การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และมีการติดตามอยู่เสมอด้วยระบบดิจิทัล

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มพนักงานทั้งองค์กร รวมถึงมีการสุ่มถามกลุ่มตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อจะได้นำมาวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กฤษวรวรรณ โล่หัวชินทร์. (2564). *การบริหารภาครัฐโฉมใหม่ในยุคแห่งความพลิกผัน*: ขอนแก่น:

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จันทร์จิรา เหลลราช. (2565). *ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล*. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2565).

จิระประภา อัครบวร. (2565). *งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0*: กรุงเทพฯ: บริษัทกรกนกการพิมพ์จำกัด.

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2563). *คุณลักษณะของ “Digital Organization”*:

<https://www.khonatwork.com/post/%E0%B8%84-%E0%B8%93%E0%B8%A5-%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%93%E0%B8%B0%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87-digital-organization>

ชนิสรา ผนึกทอง.(2563) *การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation*

ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

ชลลดา เจริญลาภ.(2561) *การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ*

ผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ตลิ่งชัน. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาตรี ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

ทองศุภร์ วงศ์โสภ.(2564). *อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากร*

มนุษย์และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ, วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2565).

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล. (2561). *Digital Transformation in Action*: กรุงเทพฯ: U23 Academy.

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล. (2563). *Digital Transformation CANVAS*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิซ

- (ในเครือบริษัท วิช กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).
- ธนพงศ์พรหม ฉัญญรัตน์ตกุล. (2564). *Digital Transformation COMPASS*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิช (ในเครือบริษัท วิช กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).
- ธนพงศ์พรหม ฉัญญรัตน์ตกุล. (2565). *Transformation Playbook*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิช (ในเครือบริษัท วิช กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).
- นันทะ บุตรน้อย.(2563). ผลกระทบของการปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อการพัฒนา การบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *Local Administration Journal* 13(4) • October – December 2020.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*: กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปัญญา วีระวิทย์เลิศ. (2559). *เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่มีประสิทธิภาพ*. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559)
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2549). *สถิติเพื่อการวิจัย*: กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่. (2566). *ข้อมูลโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่*.
<https://bangkokhatyai.com/about>
- โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่. (2566). คำสั่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่ม 6 ที่ สน.ผอ. 008/2566 เรื่อง มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามผังโครงสร้างขององค์กร.
- วัลนิกา ฉลากบาง. (2560). *การวิจัยแบบผสมผสาน Mixed Methods Research*. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2560.
- วาสิตา บุญสาธ. (2563). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สายพิน ปั่นทอง. (2563). *กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่*. งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 9-10 กรกฎาคม 2563.
- โสมวลี ชยามฤต. (2565) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน*. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences* Vol. 4 No. 1 (January – April 2021)
- อรรษญา ปะภาวะเต และ บุญชม ศรีสะอาด. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. *Journal of Modern Learning Development* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Vol. 6 No. 4 July - August 2021.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). *โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร*: กรุงเทพฯ: บริษัทเอชอาร์เซนเตอร์จำกัด.
- ไอรดา เหลืองวิไล. (2565). *แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล*: https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/04/5-%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%84%E0%B8%AD%E0%B8%A3%E0%B8%94%E0%B8%B2-%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%A5%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B9%84%E0%B8%A5_TDGA_ePar.pdf
- Imran, Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi. (2020) *Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases: the publication archive of the University of Vaasa*.
- Jerry Hawk. (2023). *How to Start Your Digital Transformation: 6 Primary Components*:

<https://global.hitachi-solutions.com/blog/6-components-digital-transformation/>.

Osmundsen. (2018). *Digital Transformation: Driver, Success Factors, and Implication*.

The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece, 2018.

Tomas Chamorro-Premuzic. (2021). *The Essential Components of Digital Transformation*.

Harvard Business Review Nov 23, 2021.

Shweta Bhandal. (2023). *Digital Transformation Strategy: 8 Key Components*:

<https://www.qentelli.com/thought-leadership/insights/digital-transformation-strategy-key-components>.