



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 Noppawong

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Faculty of Management Sciences

Prince of Songkla University

2566

ชื่อสารนิพนธ์ สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางดวงใจ นพวงศ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณา สุวรรณโณ)

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณา สุวรรณโณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ
(ดร.สุมนา ลาภาโรจน์กิจ)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณา สุวรรณโณ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อสารนิพนธ์ สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
 กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางดวงใจ นพวงศ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ประชากรในการศึกษา คือ หัวหน้างาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 70 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือ อัตราร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และสถิติถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล และทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรจำนวน 6 คนและหัวหน้างานจำนวน 6 คน จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่มีระดับความสามารถมากที่สุดคือ การมุ่งขยายสายสัมพันธ์ การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลที่หัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ด้านผู้นำองค์กร สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน คือ พัฒนาสมรรถนะทางด้านการวิเคราะห์ปัญหา สามารถออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรม และลักษณะขององค์กรดิจิทัล คือ พนักงานในองค์กรมีทัศนคติและพฤติกรรมเป็นองค์กรแห่งดิจิทัล โดยงานวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารองค์กรวางแผนกลยุทธ์ในด้านการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

Minor Thesis Title	The Related of Leadership Competency and the Driving Digital Transformation Organization, Case Study Bangkok Hospital Hatyai, Hatyai District, Songkla Province
Author	Mrs.Duangjai Noppawong
Major Program	Business Administration
Academic Year	2023

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

The results found that the competency of supervisors at Bangkok Hospital Hatyai with the highest level of competence is Persuade with partnership. The driving force of the digital organization that supervisors have the highest level of opinion is leadership. 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. This research can be applied in organizations by executives planning strategies for driving towards an efficient digital organization.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือรวมทั้งการให้คำแนะนำและกำลังใจเป็นอย่างดี จากบุคคลต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.อรุณา สุวรรณโณ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ให้แนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้ และได้ให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.บรรพต วิรุณราช และดร.สุมนา ลาภาโรจน์กิจ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงผู้เป็นเจ้าของผลงานวิชาการต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิง เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ รศ.ดร.อนุ เจริญวงศ์ระยับ รศ.ดร.ศศิวิมล สุขบท และดร.ปาতিตาสุขสมบูรณ์ ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของแบบสอบถามงานวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหาร ผู้จัดการและหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามงานวิจัย เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ รวมทั้งผู้ที่คอยช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งมีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่คอยส่งเสริม สนับสนุน เป็นกำลังใจตลอดมา ให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ดวงใจ นพวงศ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
กิตติกรรมประกาศ.....	v
สารบัญ.....	vi
สารบัญตาราง.....	vii
สารบัญภาพ.....	vii
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 คำถามการวิจัย	4
1.6 สมมติฐานการวิจัย	4
1.7 ตัวแปรที่ศึกษา	4
1.8 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital transformation)	6
2.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน	10
2.3 ข้อมูลของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	13
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย	18
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 การออกแบบกระบวนการวิจัย	20
3.2 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ	21
3.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ	27

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	30
4.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	32
4.3 การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล	36
4.4 ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล.	42
4.5 สมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	43
ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล	
4.6 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน	45
โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัล	
จากผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน	
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	51
5.2 อภิปรายผล	54
5.3 ข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	60
ประวัติผู้เขียน	74

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค	26
ตารางที่ 4.1	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	31
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะ ของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่	32
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อน	36
	ขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ	
ตารางที่ 4.4.1	แสดงการหาความแตกต่างของอายุของกลุ่มตัวอย่างกับ การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล	42
ตารางที่ 4.4.2	แสดงการหาความแตกต่างของอายุงานของกลุ่มตัวอย่างกับ การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล	42
ตารางที่ 4.4.3	แสดงการหาความแตกต่างของระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	43
	กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล	
ตารางที่ 4.4.4	แสดงการหาความแตกต่างของกลุ่มวิชาชีพของกลุ่มตัวอย่าง	43
	กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล	
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation)	44
	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะของหัวหน้างาน ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ผังโครงสร้างองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	15
ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย	18

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อองค์กรดิจิทัลกำลังมีบทบาทสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรใหม่ เพราะเปลี่ยนทั้งวิถีคิด เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายว่า ภารกิจควรเปลี่ยนไปในทิศทางใด หากเรานำระบบดิจิทัลมาใช้ในทุกขั้นตอน ซึ่งจากการศึกษาเรื่องการแปรเปลี่ยนทางดิจิทัลในภาครัฐ (ไอรดา เหลืองวิไล, 2563) พบว่าในประเทศไทยจากจำนวนประชากรกว่า 70 ล้านคน มีจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตถึงร้อยละ 75 หรือประมาณ 52 ล้านคน รวมไปถึงจำนวนผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ถึงร้อยละ 75 เช่นกัน โดยในช่วงสถานการณ์โควิด-19 คนเริ่มสนใจการซื้อของออนไลน์มากขึ้น พฤติกรรมการซื้อของเปลี่ยนไป รวมไปถึงเริ่มมีการใช้บริการทางการแพทย์ออนไลน์ ที่มีการปรับให้ผู้ป่วยสามารถพบแพทย์ได้เสมือนจริงโดยไม่ต้องเดินทางไปโรงพยาบาลและมีบริการส่งยาไปถึงที่บ้าน โดยรัฐบาลเองได้มีการกำหนด พ.ร.บ.ด้านดิจิทัล รวมไปถึงมีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่ชัดเจนด้วย โดยองค์กรที่จะเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น มีลักษณะที่สำคัญดังนี้ องค์กรจะต้องมีแนวคิดแบบดิจิทัล ที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ลดความสูญเสีย เพิ่มความเร็ว มีบรรทัดฐานในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง มีการวางพื้นฐานการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ มีการเร่งพัฒนานวัตกรรม มีการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง มีการเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ มาทดแทนการติดต่อสื่อสารที่สามารถเชื่อมต่อได้กับทุกอุปกรณ์ ทุกที่ ทุกเวลา (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2563) โดยสิ่งสำคัญขององค์กรที่จะขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลได้สำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วย การมีกลยุทธ์แบบบูรณาการ ที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ส่งต่อถึงผู้บริหารระดับกลาง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีการบริหารจัดการที่แต่ละฝ่ายดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางมีความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในงานของตน มีการบริหารจัดการด้วย แนวคิดการบริหารจัดการการทำงานที่เน้นความคล่องตัว มีความไว มีความยืดหยุ่นสูง มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อร่วมแก้ปัญหา และมีการกระตุ้นให้กล้าคิดที่จะคิดค้นนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วเท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Agile Mindset) ผู้นำสามารถจัดการ

กับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการปรับให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนองค์กรแบบข้ามสายงาน สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่มีแนวคิดล้มเหลวให้รวดเร็วและปรับปรุงให้รวดเร็ว (Fail-Fast-Learn) ในองค์กร และต้องมีการขับเคลื่อนด้วยแพลตฟอร์มการจัดการด้านเทคโนโลยีและข้อมูล ที่มาพร้อมความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ รองรับกับปริมาณการใช้งานที่หลากหลาย ปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างรวดเร็ว (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตกุล ,2564)

นอกเหนือจากธุรกิจทางด้านอื่นๆที่มีการนำพัฒนาให้เข้าสู่องค์กรดิจิทัล ธุรกิจทางด้านสุขภาพก็เป็นอีกธุรกิจที่มีการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่องค์กรดิจิทัลทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมทั้งพฤติกรรมของผู้มารับบริการในโรงพยาบาลก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ผู้ป่วยเพื่อใช้การรักษา การพบแพทย์ในรูปแบบ Telemedicine กระบวนการส่งยาให้ผู้ป่วยถึงที่บ้าน หรือการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ใช้ในการดูแลภาวะสุขภาพของผู้มารับบริการทางด้านสาธารณสุขด้วย

โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ มีวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “โรงพยาบาลตติยภูมิชั้นนำ ที่ผสมผสานการดูแลใส่ใจและนวัตกรรมสุขภาพ ด้วยมาตรฐานทางการแพทย์สากล ” (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) เพื่อเป็นการตอบ โจทย์วิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงพฤติกรรมของผู้รับบริการที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อของผ่านช่องทางออนไลน์ การพบแพทย์ผ่านช่องทางออนไลน์ (Telemedicine) กระบวนการส่งยาให้ผู้ป่วยถึงที่บ้าน หรือการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ใช้ ทางองค์กรจึงได้กำหนดแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อขยายธุรกิจทางด้านนี้ด้วย ซึ่งการขับเคลื่อนเข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆฝ่ายในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานในองค์กรทุกคน รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่สามารถติดตามให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีได้ ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารนโยบายจากทีมบริหารมาสู่การปฏิบัติไปยังหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ทางผู้บริหารตั้งไว้ได้

ปัจจุบันหัวหน้างานในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่มีจำนวนทั้งหมด 70 คน (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Clinical จำนวน 44 คน และกลุ่ม Back Office จำนวน 26 คน เมื่อแบ่งตามอายุงานเป็น 4 กลุ่ม คือ อายุงาน 0-7 ปี จำนวน 11 คน อายุงาน 8-12 ปี จำนวน 18 คน อายุงาน 12-20 ปี จำนวน 23 คน และอายุงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 22 คน โดยหัวหน้างานบางส่วนได้ผ่านหลักสูตรอบรมทางด้านภาวะผู้นำแล้ว บางส่วนมีการฝึกทักษะการเป็นหัวหน้างานจากการปฏิบัติงานประจำด้วยตนเอง โดยยังไม่ได้ผ่านหลักสูตรอบรมทางด้าน

สมรรถนะของผู้นำโดยตรง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พร้อมหากต้องมีการขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่มีการกำหนดสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการบริหารจัดการไว้ 5 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) สร้างสรรบันดาลใจ (Lead with Passion) มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management) และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) (โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่, 2566)

การพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น หัวหน้างานมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่ง จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาในเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปนำเสนอผู้บริหารองค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และหัวหน้างานในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เพื่อให้การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลให้สำเร็จต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ผู้บริหารองค์กรนำงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้

1.3.2 หัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ นำงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลได้

1.3.3 เพื่อนำผลจากงานวิจัยไปวางแผนพัฒนาหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ให้มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.3.4 เมื่อจบงานวิจัยแล้ว ได้รับองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์ต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง:

1. หัวหน้างาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 70 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Clinical จำนวน 44 คน และกลุ่ม Back Office จำนวน 26 คน

2. ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม และหัวหน้าแผนก Sandbox lab

โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ เดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2566

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา: ศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะขององค์กรดิจิทัล สมรรถนะของหัวหน้างาน ข้อมูลของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.5 คำถามการวิจัย

สมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ในด้านใดที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.6 สมมติฐานการวิจัย

1.6.1 ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานที่แตกต่างกัน การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลแตกต่างกัน

1.6.2 สมรรถนะของหัวหน้างานใดที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

1.7 ตัวแปรที่ศึกษา

1.7.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างาน ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ
2. สมรรถนะของหัวหน้างานในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic)
 - 2.2 สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion)
 - 2.3 มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership)

2.4 การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management)

2.5 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)

1.7.2 ตัวแปรตาม

วัดการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership)
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation)
5. ด้านบุคลากร (People)
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
7. ด้านองค์กร (Organization)
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.8.1 การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital transformation) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร นับตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์องค์กร ผู้นำองค์กร การสร้างประสบการณ์ของผู้รับบริการ กระบวนการดำเนินงาน การสร้างผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อให้ธุรกิจขององค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

1.8.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการทางด้านกลยุทธ์องค์กร การโน้มน้าวใจ การบริหารและการพัฒนาบุคลากร การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้สำเร็จ

1.8.3 หัวหน้างาน หมายถึง พนักงานในระดับหัวหน้างานและรองหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital transformation)
- 2.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน
- 2.3 ข้อมูลของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่
- 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวความคิดการวิจัย

2.1 ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital transformation)

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

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรดิจิทัล มีดังนี้ (ชนพงศ์พรณ ธีัญญรัตน์ตกุล, 2563)

1. เส้นทางที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และงบประมาณที่ชัดเจนในการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยแผนงานนั้นต้องมาจากการร่วมกันวางเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากการเป็นองค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า การออกแบบกระบวนการต่างๆ ตลอดจนมีจัดลำดับความสำคัญ และมีการติดตามในแต่ละโครงการได้

2. ทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ตั้งแต่จำนวนอัตรากำลังที่เพียงพอ การประเมินสมรรถนะทางด้านดิจิทัลเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะในการวางแผนพัฒนา

บุคลากรอย่างเป็นระบบ เนื่องจากการอบรมในระยะสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดย 3 กลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีในองค์กรในการเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ วิศวกรข้อมูล (Data Engineer), นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) และนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist)

3. เทคโนโลยี การเชื่อมโยงข้อมูลระบบห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดของธุรกิจเข้าหากันด้วยเทคโนโลยี โดยมีข้อแนะนำเพื่อลดความกังวลเรื่องโครงสร้างของข้อมูล (Data Infrastructure) เริ่มแรกต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีพื้นที่ปลอดภัยในการลองเล่นกับข้อมูล (Data Sandbox) เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานสู่พลเมืองดิจิทัล (Digital Citizen) ที่ทุกคนสามารถบอกความต้องการข้อมูล สามารถวิเคราะห์ข้อมูลภายในหน่วยงานของตน โดยเริ่มจากการทดลองกับข้อมูลในอดีตก่อนเพื่อไม่ให้กระทบกับเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงธุรกิจ (Business IT) ให้ทุกคนคุ้นชินกับการใช้และจัดการข้อมูล โดยสิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไปในเชิงของการจัดการข้อมูล คือ การจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) เริ่มต้นที่บัญชีข้อมูล (Data Catalog) โดยผู้ใช้ข้อมูลในองค์กรในแต่ละหน้าทำงานทางธุรกิจ (Business Function) ตลอดจนห่วงโซ่อุปทาน สามารถเขียนต้องการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการจัดการกับข้อมูลให้ถูกต้อง ทันเวลา และพร้อมใช้ เพื่อสร้างคุณภาพของข้อมูล ถัดมา คือ การสร้างระบบความปลอดภัยของข้อมูล และสุดท้ายความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆขององค์กร

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเทคโนโลยีแล้ว ต้องมีกระบวนการที่จะนำเอาเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เข้ากับระบบงานแต่ละส่วน หากลงทุนทางด้านเทคโนโลยีไปแล้ว หากพนักงานไม่ใช้ ไม่ปรับกระบวนการทำงานให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ย่อมไม่เกิดประโยชน์ และอาจจะต้องมีความจำเป็นที่ต้องปรับบทบาทหน้าที่ของงาน ในแต่ละคนให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม และเอื้อต่อกระบวนการที่เปลี่ยนไป

ขั้นตอนของการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มี 3 ขั้นตอน (ชนพงศ์พรรณ ธีญญรัตน์กุล , 2563) ดังนี้

1. Digitization คือ การนำหรือกระบวนการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากรูปแบบแอนะล็อก (Analog) เป็นดิจิทัล (Digital) ที่คอมพิวเตอร์สามารถเก็บ ประมวลผล และส่งข้อมูลนั้นๆได้ เช่น การลดการใช้กระดาษหันมาเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์แทน การนำเอาระบบหรือโปรแกรมอัตโนมัติมาใช้ที่ช่วยลดต้นทุนให้กับธุรกิจได้ Digitization นั้น ไม่ได้ทำเพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรแต่เพียงแต่เริ่มเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างแบบเฉพาะเจาะจงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. Digitalization คือ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) หรือกระบวนการทำงาน (Process) ภายในที่ส่งผลให้เกิดโอกาสสร้างรายได้ผ่าน

ช่องทางใหม่ๆ รวมถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ เช่น การส่งอีเมลล์ การใช้ Chatbot หรือ การนำช่องทางโซเชียลต่างๆมาใช้ เพื่อให้มีความอัตโนมัติและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นซึ่งมีผลกับการใช้ชีวิตของคนในสังคมและรูปแบบทำงาน โดย Digitalization นั้นอาจเกิดเป็นโครงการต่างๆที่ละโครงการก็ได้

3. Digital Transformation เป็นกระบวนการของทั้งองค์กรแบบเชิงกลยุทธ์ เปลี่ยนวิธีคิดใหม่ เปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ รวมไปถึงหาขีดความสามารถใหม่ๆให้กับธุรกิจที่ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ในการทำธุรกิจอย่างถึงแก่นจากรากฐานของธุรกิจ รวมไปถึงการเปลี่ยนความสามารถหลักของธุรกิจด้วยการขับเคลื่อนธุรกิจเป็นธุรกิจดิจิทัล (Digital Business)

Tomas Chamorro-Premuzic (2021) ได้ศึกษาเรื่อง The Essential Components of Digital Transformation พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล โดยสามารถสรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านบุคลากร ทั้งในส่วนของพนักงานและลูกค้า ด้านข้อมูลลูกค้า มีการบันทึกข้อมูลแบบดิจิทัลและนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ ด้านข้อมูลเชิงลึก มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ด้านการดำเนินการ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรม การตัดสินใจและการปรับแผนกลยุทธ์ และผลลัพธ์ มีการวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุน (ROI) ทั้งด้านผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับ

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งองค์กรดิจิทัลจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอนาล็อก (Analog) ในภาพใหญ่ๆ ที่เรียกว่า “M – PWR” ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทักษะคิด (Mindset: Digital First Mindset) องค์กรที่จะต้องมีแนวคิดแบบดิจิทัล (Digital – First) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนมีแนวคิดหรือความต้องการที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อน พัฒนาองค์กร ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ลดความสูญเสีย เพิ่มความเร็ว และพัฒนาคนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Co-Creation) ในการรังสรรค์นวัตกรรม

2. แนวปฏิบัติ (Practices) โดยองค์กรดิจิทัลจะมีบรรทัดฐาน (norms) ในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความแตกต่าง ใน 3 ข้อ ดังนี้

2.1 กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรดิจิทัล (Digitized Operations) คือ กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรดิจิทัลจะต้องออกแบบมาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีตรรกะที่เป็นเหตุเป็นผลที่อธิบายได้ การใช้ความคิดในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปในลักษณะกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หรือ การคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน (Systematic

Thinking) ลดการใช้ดุลยพินิจ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐาน (Platform)

2.2 การขับเคลื่อนหรือการดำเนินงานด้วยข้อมูล (Data-Driven Decisions) โดยมีพื้นฐานของกระบวนการพัฒนางาน(Platform) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยองค์กรดิจิทัลจะต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่อ้างอิง เชื่อมโยงกับข้อมูล (Data Driven Culture)

2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) การปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มองภาพกว้าง ลดการทำงานแบบอาณาจักร ตัดสินใจแบบไซโล พร้อมสำหรับการทำงานข้ามสายอาชีพเพื่อสร้างนวัตกรรม

3. อัตรากำลัง (Workforce) องค์กรมีการเตรียมทางด้านกำลังคน ให้มีความรู้และทักษะ 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ประสบการณ์ทางด้านเทคโนโลยี (Technology Experience) องค์กรดิจิทัลจะต้องวางพื้นฐานการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เท่าเทียมกัน

3.2 ทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Skills) องค์กรดิจิทัลจะต้องพัฒนาให้พนักงานมีทักษะ มีตรรกะ เป็นเหตุเป็นผล

3.3 ความผูกพันกับองค์กรในระดับสูง (High Engagement) โดยมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร

4. แหล่งข้อมูล (Resources) โดยองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมทางด้านแหล่งข้อมูล แบ่งเป็น 3 ข้อ ดังนี้

4.1 ระบบการจัดการข้อมูลลูกค้าแบบตลอดเวลา (Real-Time Customer Data) องค์กรดิจิทัลจะต้องเร่งพัฒนานวัตกรรม ในการเสาะหา และวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าแบบทันกาล

4.2 ระบบการจัดการข้อมูลแบบบูรณาการ (Integrated Operations Data) เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงาน ที่ต้องมีความรวดเร็ว ทันกาล ด้วยการใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลาง

4.3 การเชื่อมโยงเครื่องมือไว้ด้วยกัน (Collaborative Tools) องค์กรดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและเลือกใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆมาทดแทนการติดต่อสื่อสารแบบเดิม ที่สามารถเชื่อมต่อได้กับทุกอุปกรณ์ ทุกที่ ทุกเวลา

ความสามารถในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 มิติ (ชนพงศ์พรรณ เสนะวงศ์, 2563) ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรมีการนำดิจิทัลมาใช้ในวิถีชีวิตและการเปลี่ยนแปลงการทำงาน (Digitalization) มุ่งพัฒนาคิดค้นรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ (New Business Model) เพื่อเพิ่มโอกาส

ในการประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบของกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เน้นใช้ Digital Initiatives

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

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

4. ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยองค์กรสามารถพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงานต่างๆ ได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีประสิทธิภาพในความเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

5. ด้านบุคลากร (People) โดยบุคลากรต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้หรือไม่ ทั้งเรื่องความรู้และทักษะที่หลากหลาย ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมไปถึงการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันด้วย

6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานแบบดิจิทัล สร้างพลังกาย พลังใจ ให้กับทุกคนในองค์กร เพื่อเติบโตก้าวหน้าในการอยู่ในโลกดิจิทัลได้สำเร็จ

7. ด้านองค์กร (Organization) องค์กรต้องมีความสอดคล้องด้านกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารจัดการ การประสานงาน แผนงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องถูกร้อยเรียงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร

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

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยเลือกศึกษาลักษณะองค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล โดยประเมินองค์กรจากการวัดระดับความสามารถในการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล (ชนพงศ์พรหม เสนะวงศ์, 2563) ทั้ง 8 มิติ ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านผู้นำองค์กร ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคลากร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านองค์กร และด้านเทคโนโลยี เพื่อนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการวางแผนการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป

2.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน Leadership Competency

สมรรถนะของหัวหน้างาน หมายถึง สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ ทักษะของการบริหารจัดการ ทักษะของการเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน หรือบริษัท ก็ จะกำหนดให้มีแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม และธุรกิจขององค์กรว่าต้องการให้เป็นแนว

ไหนด และจะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน สำหรับกลุ่มพนักงานระดับที่เป็นหัวหน้าจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งถูกแบ่งออกมาเป็น 3 ประเภทหลักๆ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2559)

ความสำคัญของการกำหนดสมรรถนะของหัวหน้างาน โดยเฉพาะสมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นการกำหนดความแตกต่างให้เห็นชัดถึงทักษะที่หัวหน้างานจะต้องมี ซึ่งมีความสำคัญตามวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อให้มีความชัดเจนของบทบาทหน้าที่งาน เพื่อให้หัวหน้างานเห็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ บริหารจัดการเพื่อให้เป้าหมายของงานบรรลุผลสำเร็จ เห็นกรอบแนวทางการประเมินตนเอง ว่ามีสมรรถนะเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ เป็นการวิเคราะห์ตนเองว่ามีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการว่าตรงไหนที่ยังขาดอยู่ หรือตรงไหนที่ได้ตามมาตรฐานและสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ มีเส้นทางสู่การฝึกอบรมที่เป็นระบบ ทำให้ออกแบบการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและคัดเลือกบุคคลที่ต้องรับการฝึกอบรมตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้ มีแนวทางการกำหนดเครื่องมือการพัฒนาที่ไม่ใช่การฝึกอบรม (Non training) ตามรูปแบบการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning model และสามารถเชื่อมโยงกับระบบการบริหารบุคลากร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้างาน ระบบการประเมินผลงาน ระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ ระบบการบริหารคนเก่ง/คนดี ระบบการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2559)

สมรรถนะของพนักงานระดับหัวหน้างาน ในด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) ดังนี้

1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) โดยหัวหน้างานต้องสามารถกำหนดเป้าหมายหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และต้องมีการติดตามประเมินผลผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ
2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion) โดยหัวหน้างานต้องสามารถสื่อสารทิศทาง การปฏิบัติงานชัดเจนกับสมาชิกในทีม มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม และมีการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ให้เข้ากับเป้าหมายของทีม
3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) โดยหัวหน้างานต้องสามารถรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอเพื่อสร้างความไว้วางใจ มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้
4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management) โดยหัวหน้างานต้องมีทักษะในการวางแผนงานบุคลากร สามารถวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลัง การจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน มีทักษะการกระจาย มอบหมายงาน และติดตามงาน และมีความสามารถในการวางแผน

พัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ

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

โตมวลี ชยามฤต (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยพบว่าทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การภาครัฐและเอกชน มีทักษะหลักๆ ที่สำคัญ คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็น ทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาที่คนใช้เป็นภาษากลางในการสื่อสารทั่วโลก ทักษะการปรับตัว กล่าวคือ ต้องหัดไหว และกว้างไกล อัพเดทข่าวสารรอบตัวอยู่เสมอ ทักษะในการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ (Intuition) เมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน หรือท่ามกลางข้อมูลจำนวนมากมหาศาล และทักษะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) เป็นทักษะที่ช่วยวิเคราะห์สิ่งที่ประชาชนหรือลูกค้าต้องการ

ออรธญา ปะภาวะเต และ บุญชม ศรีสะอาด (2564) ได้ศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล 5 องค์ประกอบ พบว่า ผู้นำต้องมีสมรรถนะของผู้นำ ได้แก่ การสร้างและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์สู่สังคมยุคดิจิทัล การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาความเชี่ยวชาญผู้มีความเป็นมืออาชีพ การเปิดรับองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา และการคิดค้นนวัตกรรมหรือบริการใหม่ ๆ

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลมติคณะรัฐมนตรีวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ พบว่า ทักษะด้านดิจิทัลของผู้อำนวยการกอง (Management) คือบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังเป็น “ผู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการงานด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ”สามารถนำนโยบายและทิศทางองค์กรจากผู้บริหารระดับสูง มากำหนดเป็นแนวทางและแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน ทบทวนและพัฒนากระบวนการ วิธีการทำงาน หรือการบริการให้สามารถรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง และระหว่างภาครัฐกับประชาชน และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โดยมีการกำหนดสมรรถนะไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึงความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

3. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4. สอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) หมายถึงความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนเองได้

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานในระดับหัวหน้างาน (สมรรถนะด้านบริหารจัดการ Managerial Competency) ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic), สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion), มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership), การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management), และการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลต่อไป

2.3 ข้อมูลของโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ เป็นโรงพยาบาลในบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่ 75 ซอย 15 ถนนเพชรเกษม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ เปิดดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ตามนโยบายของบริษัทที่ต้องการขยายการบริการทางการแพทย์ที่ทันสมัย และได้มาตรฐานให้กระจายไปสู่เมืองสำคัญในแต่ละภาคของประเทศ เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาด 400 เตียง ก่อสร้างในพื้นที่ 9 ไร่ในเนื้อที่ 19 ไร่เศษ ถนนคลองเรียน 1 อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา แบ่งออกเป็น 2 โครงการ ซึ่งโครงการแรกประกอบด้วยอาคารโรงพยาบาล 12 ชั้น ขนาด 180 เตียง กำหนดให้บริการได้ในเดือนมิถุนายน 2540 ส่วนโครงการที่สองเป็นอาคาร 12 ชั้น ขนาด 180 เตียง (โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่, 2566)

โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ สามารถให้บริการตรวจวินิจฉัยและรักษาพยาบาลโรคที่มีความซับซ้อนได้อย่างครบวงจรและทันสมัย อาทิ ศูนย์หัวใจ ซึ่งตรวจรักษาโรคหัวใจด้วยการฉีดสีและขยายหลอดเลือดหัวใจด้วยบอลลูน รวมถึงการผ่าตัดทำทางเบี่ยงเส้นเลือดหัวใจ ผ่าตัดเปลี่ยนลิ้นหัวใจ ศูนย์ผ่าตัดผ่านกล้อง นอกจากนี้ยังมีศูนย์บริการทางการแพทย์ที่กำลังพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้นตามลำดับคือ ศูนย์สมอง ศูนย์ระบบทางเดินอาหารและตับ ศูนย์อุบัติเหตุและฉุกเฉิน เป็นต้น โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่จะเป็นศูนย์กลางสำคัญที่จะให้บริการทางการแพทย์ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยและแพทย์ผู้ชำนาญด้านต่าง ๆ เพื่อบริการประชาชนในจังหวัดสงขลา จังหวัดในภาคใต้ตอนล่างรวมถึงชาวต่างประเทศใกล้เคียงอีกด้วยเช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย เป็นต้น

ตั้งแต่เปิดดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดหาระบบการแพทย์ที่ครอบคลุม และใส่ใจต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ดังจะเห็นได้จากการลงทุนด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ เพื่อช่วยการตรวจวินิจฉัยให้มีประสิทธิภาพแม่นยำยิ่งขึ้น เช่น เครื่องสนามแม่เหล็กไฟฟ้า MRI, เครื่องเอกซเรย์คอมพิวเตอร์ความเร็วสูง 64-Slice CT, เครื่องอัลตราซาวด์ 3 มิติ , เครื่องเอกซเรย์ระบบดิจิทัล DSI, ระบบเชื่อมต่อการจัดเก็บและรับส่งข้อมูลภาพทางการแพทย์ด้วยระบบดิจิทัล PACS, เครื่องฉีดสีและขยายหลอดเลือดหัวใจ รวมถึงลานจอดเฮลิคอปเตอร์และห้องปฐมพยาบาลเบื้องต้นเพื่อรับส่งผู้ป่วยที่ถูกกล่าวถึงมาทางอากาศ

โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เป็นโรงพยาบาลเอกชน ที่มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ ประจำกว่า 70 ท่าน และแพทย์ที่ปรึกษาประมาณ 100 ท่าน บริการทางการแพทย์หลากหลาย ครบวงจรและทันสมัย และเพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับการดูแลที่ดีที่สุด พื้นที่บริการที่ออกแบบตกแต่งอย่างสวยงามทันสมัย ครบครันด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกเทียบเท่าโรงแรมชั้นนำแต่ยังคงไว้ซึ่งความอบอุ่น และมั่นใจในความปลอดภัยจากการดูแลโดยบุคลากรทางการแพทย์ และความพร้อมของเทคโนโลยีทางการแพทย์

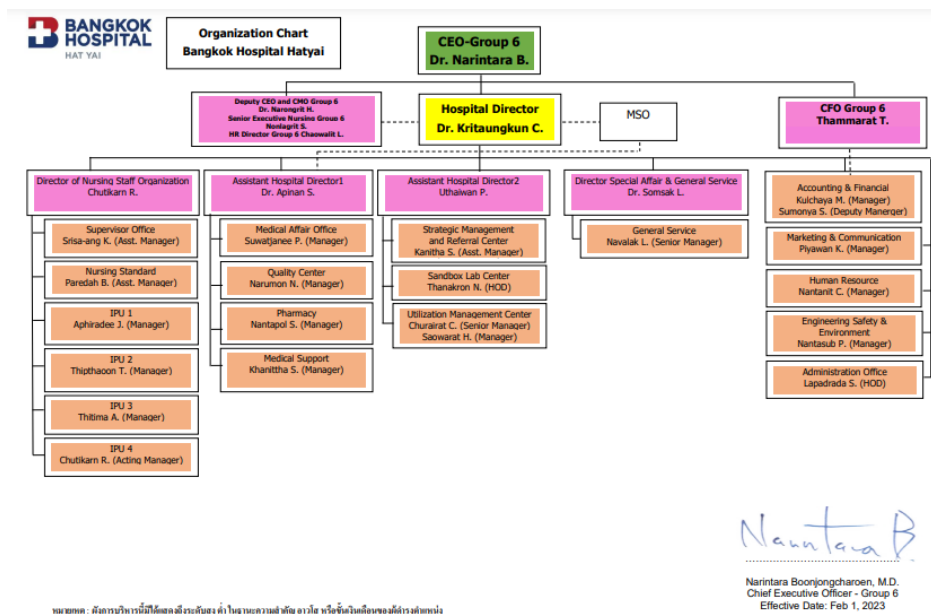
โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ได้รับความไว้วางใจจากผู้รับบริการชาวต่างประเทศ ปีละกว่า 1,500 คน จึงให้ความสำคัญสำหรับลูกค้า ชาวต่างชาติ ด้วยล่ามกว่า 3 ภาษา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษามลายู เพื่ออำนวยความสะดวก ด้านต่างๆ และเพื่อให้การบริการมีความราบรื่นตรงตามความคาดหวังของคนต่างชาติ ต่างภาษาและวัฒนธรรม และเพื่อให้บริการที่ดีและการรักษาที่ถูกต้อง

ในขณะเดียวกัน เรายังคงให้ความสำคัญกับผู้รับบริการชาวไทย อันเป็นหัวใจหลักของเราอย่างเท่าเทียมกันในทุกๆ ด้านเสมอมา นับตั้งแต่เปิดดำเนินการมาจนถึงขณะนี้ โรงพยาบาลกรุงเทพ

ขนาดใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดหาระบบบริการทางการแพทย์ที่ครอบคลุม และใส่ใจต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน ดังจะเห็นได้จากจำนวนแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ มีการจัดตั้ง / พัฒนาคลินิก และศูนย์บริการทางการแพทย์หรือบริการเฉพาะ โรคขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกล่าวได้ว่า เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มีแพทย์และบริการทางการแพทย์หลากหลาย ครบวงจรมากที่สุด ในภาคใต้

โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) มีจำนวนพนักงานรวม 698 คน แบ่งเป็น พนักงานในระดับผู้บริหารองค์กร (Business Leader) จำนวน 5 คน พนักงานในระดับผู้จัดการ (Functional Leader) จำนวน 13 คน พนักงานในระดับหัวหน้างาน (Task Leader) จำนวน 70 คน และพนักงานในระดับปฏิบัติการ (Contributors) จำนวน 610 คน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Clinical จำนวน 567 คน และกลุ่ม Back Office จำนวน 131 คน

โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่มีการดำเนินการตามสายการบังคับบัญชาตามผังโครงสร้างองค์กร ดังนี้



หมายเหตุ : ผังการบริหารมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2566

Narintara B.

Narintara Boonjongcharoen, M.D.
Chief Executive Officer - Group 6
Effective Date: Feb 1, 2023

ภาพที่ 1 ผังโครงสร้างองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

Imran Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi (2020) ได้ศึกษาเรื่อง Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases สรุปได้ว่า 5

สมรรถนะความเป็นผู้นำที่สำคัญในภาคอุตสาหกรรม องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำของตน: ทัศนวิสัยดิจิทัล (Digital Vision) ความรู้ดิจิทัล (Digital Knowledge) การเรียนรู้ในเรื่องการล้มเหลวอย่างรวดเร็ว (Failing Fast) เพิ่มศักยภาพ (Empowerment) และจัดการทีมที่หลากหลาย (Managing Diverse Teams) ผลการศึกษาจะช่วยขององค์กรอุตสาหกรรมในการเตรียมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่ Digital Transformation

Osmundsen (2018) ได้ศึกษาเรื่อง Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications สรุปได้ว่า สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน วัตถุประสงค์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความหมายของดิจิทัล โดยมีการทบทวนเชิงประจักษ์ ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ข้อมูลเชิงลึกว่าเหตุใดองค์กรจึงต้องเผชิญกับดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง วิธีการบรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีผลกระทบอย่างไรบ้าง ซึ่งพบว่าสิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรเข้าสู่ Digital Transformation ได้สำเร็จ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสนับสนุนและมีความคล่องตัว (Agile organizational culture) การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Well-managed transformation activities) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Leverage knowledge) การมีส่วนร่วมกับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร (Engage managers and employees) การพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง (Develop dynamic capabilities) รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ทางด้านดิจิทัล (Develop a digital business strategy, and align business)

จันทร์จิรา เหลลาราช (2022) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล สรุปได้ว่า การพลิกผันทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ โดยกระทบต่อวิถีชีวิตของประชากรทั่วโลก ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ มีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลจึงเป็นกิจกรรมแรกที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ทั้งนี้ในการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะตัวแบบด้านการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่เปิดใจยอมรับดิจิทัล และมีแนวคิดเป็นในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นการได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหาร องค์กรจึงมีความสำคัญทั้งการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

สายพิณ ปั่นทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่ โดยศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยภายใน เรื่อง soft skill ที่มีผลต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และทักษะในการบริหารคน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างขององค์กรที่ต้องมีความสอดคล้องกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรยุคใหม่

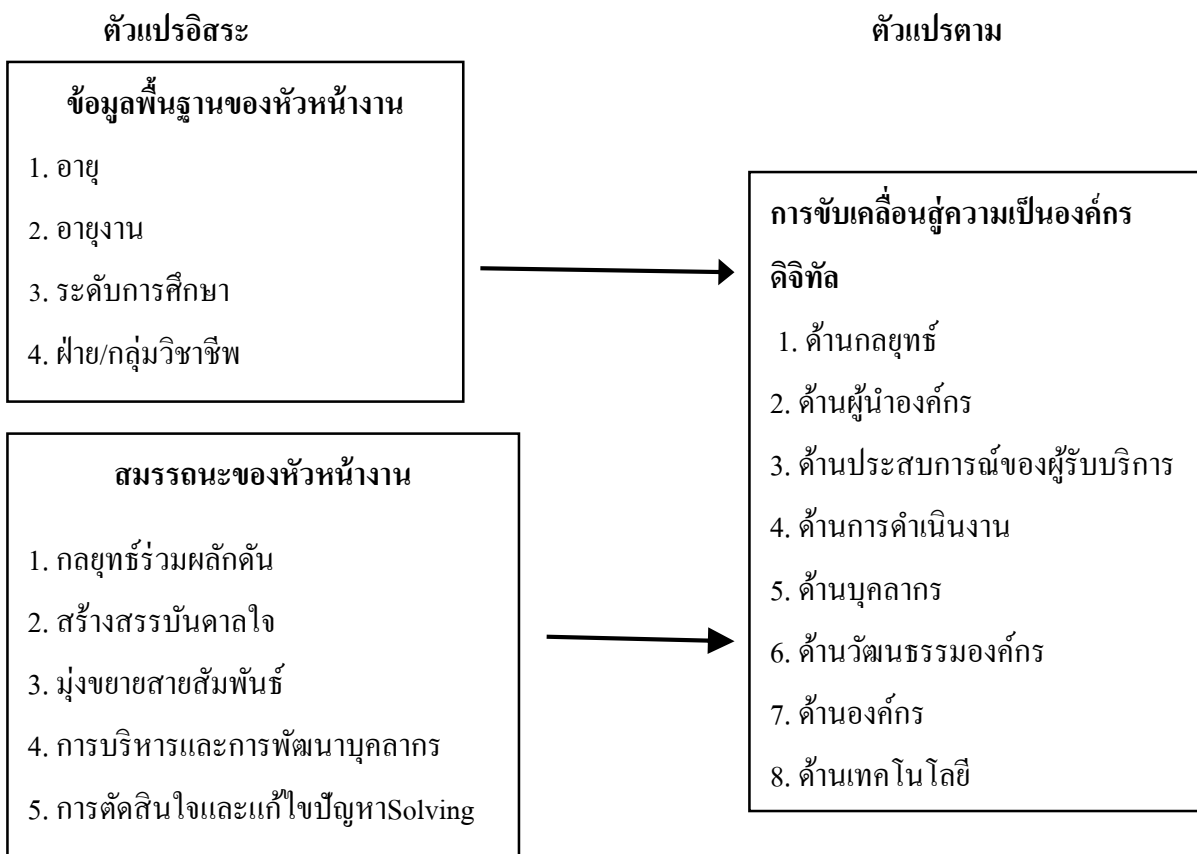
ชนิสรา ผณิตทอง (2563) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุคการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร พบว่า ประชาชนต้องมีการเปลี่ยนแปลงในยุคการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล ตั้งแต่ ทักษะคิด ความหวัง ไปจนถึงทักษะทางด้านเทคโนโลยี ความสามารถในด้านภาษา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสนับสนุนและมีความคล่องตัว มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีการมีส่วนร่วมกับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร มีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ทางด้านดิจิทัล (Osmundsen, 2018) โดยองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำของตนทั้ง 5 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล การเรียนรู้ในเรื่องการล้มเหลวอย่างรวดเร็ว เพิ่มศักยภาพ และจัดการทีมที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยองค์กรในการเตรียมความพร้อมผู้นำโดยเฉพาะในองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล (Imran Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi , 2020) โดยสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องปรับคือ การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นทางด้านดิจิทัล แรงสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทางผู้วิจัยจึงได้นำมาตั้งสมมติฐาน เพื่อทำการศึกษา คือ สมรรถนะของหัวหน้างานใดที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของงานวิจัย สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัย

ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างาน ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ
2. สมรรถนะของหัวหน้างานในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic)
 - 2.2 สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion)
 - 2.3 มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership)
 - 2.4 การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management)
 - 2.5 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)

ตัวแปรตาม

วัดการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership)
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation)
5. ด้านบุคลากร (People)
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
7. ด้านองค์กร (Organization)
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลกรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในระยะต่างๆ ของการวิจัยทั้งการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูลเพื่อหาคำตอบของการวิจัยที่มีความครอบคลุม ลุ่มลึกและชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่ศึกษามากขึ้น (วัลนิกา, 2560) โดยมีรายละเอียดในระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 การออกแบบวิธีการวิจัย

ผู้วิจัยมีการออกแบบกระบวนการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพอย่างเป็นอิสระต่อกัน ทั้งสองวิธีวิจัยมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เริ่มจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้บริหารองค์กร จำนวน 6 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานและลักษณะขององค์กรดิจิทัล การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามการวิจัยสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหัวหน้างานจำนวน 6 คน โดยทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจาก 6 กลุ่มตามผังโครงสร้างขององค์กร คือ กลุ่ม IPU1 IPU 2 IPU 3 IPU 4 Frontline และ Back office (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์แยกจากกัน โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ว่าทกรรม การจำแนกข้อมูล และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย แล้วนำผลจากทั้งสองวิธีการวิจัยมารวมเข้าด้วยกัน โดยรวมเนื้อหาที่เหมือนกันและเปรียบเทียบเนื้อหาที่แตกต่างกัน จากนั้นจึงสังเคราะห์ผลเพื่อนำ มาสรุปและตีความเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (วัลนิกา ฉลากบาง, 2560)

3.2. วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ คือ หัวหน้างานในโรงพยาบาลกรุงเทพ ใหญ่ จำนวน 70 คน โดยเป็นประชากรทั้งหมดที่ทำการศึกษา เป็นประชากรที่มีจำนวนนับได้ (Finite Population) (ยูทช ไกยวรรณ, 2549) โดยทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่ เดือนกรกฎาคมถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ.2566

3.2.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แหล่งข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

3.2.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยตรง โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ พนักงานกลุ่มหัวหน้างาน จำนวน 70 คน

3.2.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยผู้วิจัยไม่ได้เก็บรวบรวมด้วยตนเองโดยตรง แต่ได้จากการค้นคว้าจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ รายงาน การศึกษาวิจัยและข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และแปลผล ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานถึงความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างาน ซึ่งมีความสำคัญการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งหมด 5 ด้าน จำนวน 23 ข้อย่อย ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) มี 5 ข้อคำถาม คือ

1.1 ท่านมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้

1.2 ท่านมีความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดได้

1.3 ท่านมีการติดตามประเมินผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ

1.4 ท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ กรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้

- 1.5 ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงาน
2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion) มี 5 ข้อคำถาม คือ
 - 2.1 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารทิศทางการปฏิบัติงานชัดเจนกับสมาชิกในทีม
 - 2.2 ท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม
 - 2.3 ท่านมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของทีมงาน เพื่อให้มีแรงบันดาลใจ
 - 2.4 ท่านมีการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ให้เข้ากับเป้าหมายของทีม
 - 2.5 ท่านมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทีมมีแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) มี 5 ข้อคำถาม คือ
 - 3.1 ท่านมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอเพื่อสร้างความไว้วางใจ
 - 3.2 ท่านมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์
 - 3.3 ท่านมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้
 - 3.4 ท่านมีความสามารถในการยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ๆและพร้อมให้ความร่วมมือ
 - 3.5 ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง
4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management) มี 4 ข้อคำถาม คือ
 - 4.1 ท่านมีทักษะในการวางแผนงานบุคลากร
 - 4.2 ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลัง การจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน
 - 4.3 ท่านมีทักษะในการกระจายงาน มอบหมายงาน และติดตามงาน
 - 4.4 ท่านมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) มี 4 คำถาม คือ
 - 5.1 ท่านมีความสามารถการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตามแนวทางที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการวางแผน แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 5.2 ท่านมีความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แนะในทีม แก้ปัญหาในการทำงานได้
 - 5.3 ท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมมีการเรียนรู้จากกันและกัน แต่ละคนได้รับการรับฟัง รับฟังทุกความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยการระดมความคิดและแนวทางที่แตกต่างกัน
 - 5.4 ท่านมีการส่งเสริม mindset ของทีมให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว (Fail Fast, Learn fast)

โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดที่แสดงถึงความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างาน ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งหมด 5 ด้าน ซึ่งจัดอยู่ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการประเมินมากที่สุด

4 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการประเมินมาก

3 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการประเมินปานกลาง

2 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการประเมินน้อย

1 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการประเมินน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านต่างๆ แบ่งอันตรภาคชั้นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะห่างของค่าคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านต่างๆ สามารถแปรผลได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานน้อยมาก

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานถึงการขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 ด้าน จำนวน 24 ข้อย่อย ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มี 3 ข้อคำถาม คือ

1.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการวางกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล

1.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความเคลื่อนไหวและแนวโน้มที่เกิดขึ้นของผู้มารับบริการ

1.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแหล่งที่มาของรายได้ที่เกิดจากธุรกิจดิจิทัลตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มี 3 ข้อคำถาม คือ

- 2.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีแนวคิดแบบ Agile สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
- 2.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล
- 2.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) มี 3 ข้อคำถาม คือ
 - 3.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลผู้มารับบริการนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ
 - 3.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเข้าใจและมีการวัดผลของข้อมูลพฤติกรรมของผู้รับบริการรวมถึงมีการสื่อสารกับผู้รับบริการในทุกๆช่องทาง
 - 3.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการนำ ข้อมูลและการวัดผลของลูกค้า มาใช้ในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation) มี 3 ข้อคำถาม คือ
 - 4.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
 - 4.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นอัตโนมัติ
 - 4.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม
5. ด้านบุคลากร (People) มี 3 ข้อคำถาม คือ
 - 5.1 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้และนำดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง
 - 5.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร
 - 5.3 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มี 3 ข้อคำถาม คือ
 - 6.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทดสอบเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- 6.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดี
- 6.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ด้านองค์กร (Organization) มี 3 ข้อคำถาม คือ
- 7.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนพันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่ที่ได้ออกไว้
- 7.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) ที่มีการสื่อสาร การตัดสินใจ มีความร่วมมือกันอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในอนาคต
- 7.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey)
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology) มี 3 ข้อคำถาม คือ
- 8.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแผนงานและแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี
- 8.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่พร้อมรับการพัฒนาแพลตฟอร์มต่างๆ
- 8.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้รับประโยชน์และความคุ้มค่าจากการลงทุนเทคโนโลยีใหม่

โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดที่แสดงถึงการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลซึ่งมี 8 ด้าน ซึ่งจัดอยู่ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ แบ่งอันตรภาคชั้นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะห่างของค่าคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ สามารถแปลผลได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลน้อยมาก
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด

การทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของคำถามในแต่ละข้อ โดยได้ค่าคะแนนความเที่ยงตรงของเครื่องมือแต่ละข้อ เท่ากับ 0.80 คะแนน และนำข้อคำถามมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ประกอบด้วยหัวหน้างานบริษัทเนชั่นเนลเฮลท์แคร์ซิสเต็มส์ จำกัด สาขาหาดใหญ่โดยการสอบถามความคิดเห็น ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 30 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 30 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 30 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรม SPSS Statistics

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก แบบสอบถาม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.962

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	47

3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

นำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องสรุปผลเพื่อเข้ารหัสโดยใช้โปรแกรม SPSS for Window (Statistical Package for Social Science) ในการประมวลผลและหาค่าสถิติต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

3.2.4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล แสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย โดยค่าสถิติที่ใช้คือ อัตราร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.2.4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อศึกษาว่าข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลที่แตกต่างกัน โดยใช้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) (ยูทช ไทเวอร์รณ, 2561) และใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 (สุทิน ชนะบุญ, 2560)

3.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้คือ กลุ่มผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ และกลุ่มหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ยูทช ไทเวอร์รณ, 2549) โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารองค์กรของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม และหัวหน้าแผนก Sandbox lab ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรในการเลือกมาศึกษาครั้งนี้ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในด้านการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล รวมไปถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ด้วย

2. กลุ่มหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ผู้วิจัยโดยทำการสุ่มเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 6 คน โดยเลือก 1 คนจาก 1 กลุ่มตามผังโครงสร้างขององค์กรคือ กลุ่ม IPU1 IPU 2 IPU 3 IPU 4 Frontline และ Back office (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) เพื่อศึกษาแนว

ทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านใดที่คิดว่ามีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล นำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ได้ตรงตามกลุ่มมากขึ้น

โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ เดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2566

3.3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แหล่งข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยตรง โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้บริหารองค์กร จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม และหัวหน้าแผนก Sandbox lab และจากกลุ่มหัวหน้างานจำนวน 6 คนจาก 6 กลุ่มตามผังโครงสร้างขององค์กร คือ กลุ่ม IPU1 IPU 2 IPU 3 IPU 4 Frontline และ Back office (โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่, 2566)

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยผู้วิจัยไม่ได้เก็บรวบรวมด้วยตนเองโดยตรง แต่ได้จากการค้นคว้าจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาวิจัย และข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview) โดยผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานและลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัล โดยใช้ข้อคำถามในรูปแบบการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารองค์กร ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานและลักษณะขององค์กรดิจิทัล โดยใช้ข้อคำถามในรูปแบบการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 2 ข้อคำถาม คือ

1. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัล
2. ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรดิจิทัลผู้บริหารคาดหวังเป็นลักษณะใด

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสอบถามกลุ่มประชากรเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านใดที่คิดว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยใช้ข้อคำถามในรูปแบบการ

สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 1 ข้อคำถาม คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านใดที่คิดว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสังเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Synthesis) มีการตีความหมายของข้อมูลอย่างมีเหตุมีผล เพื่อวิเคราะห์ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ปัญญา ชีระวิทย์เลิศ, 2559)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 6 ข้อ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 สมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
- 4.3 การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
- 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
- 4.5 สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
- 4.6 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| \bar{X} | แทน ค่าเฉลี่ย |
| S.D. | แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| df | แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom) |
| F | แทน ค่าการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution) |
| Sig. | แทน ผลการทดสอบสมมติฐานเป็นไปตามที่ตั้งไว้ (Significant) |
| r | แทน ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) |

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ ของหัวหน้างานในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 70 คน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
25-40 ปี	24	34.28
41-60 ปี	46	65.72
อายุงาน		
0-7 ปี	10	14.28
8 -12 ปี	29	41.42
12-20 ปี	12	17.14
มากกว่า 20 ปี	19	27.14
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี	51	72.85
สูงกว่าปริญญาตรี	19	27.15
ฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ		
Clinic and Other Clinic	44	62.85
Frontline and Back Office	26	37.14

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยทั้งหมด 70 คน สรุปได้ดังนี้

1. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 65.72 และช่วงอายุ 25-40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.28
2. อายุงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วงอายุงาน 8-12 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 รองลงมาเป็นกลุ่มช่วงอายุงานที่มากกว่า 20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 กลุ่มช่วงอายุงาน 12-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 และกลุ่มช่วงอายุงาน 0-7 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ตามลำดับ
3. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 72.85 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็น 27.15
4. ฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มวิชาชีพทางคลินิกและวิชาชีพทางคลินิกอื่นๆ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 62.85 และอยู่ในกลุ่ม Frontline และ Back office จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14

โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 65.72 อายุงาน 8-12 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 72.85 และอยู่ในกลุ่มวิชาชีพทางคลินิก และวิชาชีพทางคลินิกอื่นๆ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 62.85

4.2 สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งหมด 5 ด้าน โดยมีการจัดระดับของสมรรถนะของหัวหน้างานแบบเกณฑ์เฉลี่ย โดยการแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านต่างๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานน้อยมาก
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	ระดับความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานมากที่สุด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic)			
1.1 ท่านมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้	3.96	0.60	มาก
1.2 ท่านมีความสามารถในการนำเสนอกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดได้	3.83	0.72	มาก
1.3 ท่านมีการติดตามประเมินผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.64	มาก
1.4 ท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์กรณีผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้	3.77	0.64	มาก
1.5 ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.71	0.87	มาก
รวม	3.83	0.56	มาก

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพ
ขนาดใหญ่ (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion)			
2.1 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารทิศทาง การปฏิบัติงานชัดเจนกับสมาชิกในทีม	4.03	0.78	มาก
2.2 ท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม	4.13	0.72	มาก
2.3 ท่านมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของทีมงาน เพื่อให้มีแรงบันดาลใจ	3.86	0.69	มาก
2.4 ท่านมีการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ให้เข้ากับ เป้าหมายของทีม	3.94	0.72	มาก
2.5 ท่านมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทีม มีแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	4.07	0.67	มาก
รวม	4.01	0.60	มาก
3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership)			
3.1 ท่านมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูล และการนำเสนอเพื่อสร้างความไว้วางใจ	3.97	0.64	มาก
3.2 ท่านมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็น ประโยชน์	4.13	0.66	มาก
3.3 ท่านมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้	3.90	0.64	มาก
3.4 ท่านมีความสามารถในการยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ๆ และพร้อมให้ความ ร่วมมือ	4.40	0.67	มากที่สุด
3.5 ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง	4.54	0.65	มากที่สุด
รวม	4.19	0.55	มาก

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพ
ขนาดใหญ่ (ต่อ)

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management)			
4.1 ท่านมีทักษะในการวางแผนงานบุคลากร	3.86	0.97	มาก
4.2 ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผน อัตรากำลังการจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน	3.97	0.74	มาก
4.3 ท่านมีทักษะในการกระจายงาน มอบหมายงาน และติดตามงาน	3.89	0.65	มาก
4.4 ท่านมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มี สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.74	0.72	มาก
รวม	3.86	0.65	มาก
5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)			
5.1 ท่านมีความสามารถการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ตามแนวทางที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการ วางแผน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.73	มาก
5.2 ท่านมีความสามารถในการให้คำแนะนำชี้แนะใน ทีม แก้ไขปัญหาในการทำงานได้	4.16	0.65	มาก
5.3 ท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมมีการ เรียนรู้จากกันและกัน แต่ละคนได้รับการรับฟัง รับฟัง ทุกความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดย การระดมความคิดและแนวทางที่แตกต่างกัน	4.11	0.65	มาก
5.4 ท่านมีการส่งเสริม mindset ของทีมให้สามารถ เรียนรู้จากความผิดพลาด และสามารถนำไปสู่การ ปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว (Fail Fast, Learn fast)	4.10	0.49	มาก
รวม	4.10	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) รองลงมาคือ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) และสร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion) โดยมีค่าเฉลี่ย คือ 4.19 4.10 และ 4.01 ตามลำดับ และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83 โดยวิเคราะห์ผลการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานในแต่ละด้าน ดังนี้

1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.96 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71

2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม มีค่าเฉลี่ย คือ 4.13 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของทีมงาน เพื่อให้มีแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.86

3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย คือ 4.54 ซึ่งถือว่ามียกระดับค่าความคิดเห็น อยู่ในระดับที่มากที่สุด และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.93

4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ วางแผนอัตรากำลังการจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ย คือ 3.97 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.74

5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีความสามารถในการให้คำแนะนำชี้แนะในทีม แก้ปัญหาในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.16 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความสามารถการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ตามแนวทางที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการวางแผน แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.06

โดยสรุป ผลของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในหัวข้อมุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.19 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย คือ 4.54 ซึ่งถือว่ามียกระดับค่าความคิดเห็น อยู่ในระดับที่มากที่สุด และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน

(Drive with strategic) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71

4.3 วิเคราะห์การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีข้อคำถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ถึงการขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 ด้าน โดยมีการแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลน้อยมาก
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมาก
ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	ระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)			
1.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการวางกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล	4.10	0.76	มาก
1.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความเคลื่อนไหวและแนวโน้มที่เกิดขึ้นของผู้มารับบริการ	4.10	0.64	มาก
1.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแหล่งที่มาของรายได้ที่เกิดจากธุรกิจดิจิทัลตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้	3.67	0.90	มาก
รวม	3.96	0.64	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ (ต่อ)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership)			
2.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีแนวคิดแบบ Agile สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว	4.09	0.79	มาก
2.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล	4.06	0.83	มาก
2.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ	4.14	0.84	มาก
รวม	4.10	0.75	มาก
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)			
3.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลผู้รับบริการ นำมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ	3.77	0.78	มาก
3.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเข้าใจและมีการวัดผลของข้อมูลพฤติกรรมของผู้รับบริการรวมถึงมีการสื่อสารกับผู้รับบริการในทุกๆช่องทาง	3.80	0.77	มาก
3.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการนำข้อมูลและการวัดผลของลูกค้า มาใช้ในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล	3.70	0.80	มาก
รวม	3.76	0.74	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ (ต่อ)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation)			
4.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	4.03	0.59	มาก
4.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นอัตโนมัติ	3.87	0.80	มาก
4.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี และความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม	3.97	0.66	มาก
รวม	3.96	0.62	มาก
5. ด้านบุคลากร (People)			
5.1 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้และนำดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง	3.73	0.85	มาก
5.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร	3.66	0.88	มาก
5.3 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร	3.57	0.83	มาก
รวม	3.65	0.76	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ (ต่อ)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)			
6.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทดสอบ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.85	มาก
6.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดี	3.90	0.68	มาก
6.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.83	0.59	มาก
รวม	3.80	0.63	มาก
7. ด้านองค์กร (Organization)			
7.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนพันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่ที่ได้วางไว้	3.94	0.70	มาก
7.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) ที่มีการสื่อสาร การตัดสินใจ มีความร่วมมือกันอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในอนาคต	3.83	0.74	มาก
7.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ติดตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey)	3.99	0.65	มาก
รวม	3.92	0.64	มาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ (ต่อ)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล	ระดับการขับเคลื่อน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)			
8.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแผนงานและแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี	4.06	0.76	มาก
8.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่พร้อมรับการพัฒนาแพลตฟอร์มต่างๆ	3.94	0.72	มาก
8.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้รับประโยชน์และความคุ้มค่าจากการลงทุนเทคโนโลยีใหม่	4.03	0.72	มาก
รวม	4.01	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านต่างๆ พบว่า ระดับความคิดเห็นของหัวหน้างานต่อการขับเคลื่อนขององค์กรที่มากที่สุด คือ ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มีค่าเฉลี่ย 4.10 รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีค่าเฉลี่ย 4.01 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) และด้านการดำเนินงาน (Operation) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.96 ด้านองค์กร (Organization) มีค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่าเฉลี่ย 3.80 ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) มีค่าเฉลี่ย 3.76 และการขับเคลื่อนขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ด้านบุคลากร (People) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.65 โดยวิเคราะห์ผลการศึกษาระดับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการวางกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลและท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความเคลื่อนไหวและแนวโน้มที่เกิดขึ้นของผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.10 และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแหล่งที่มาของรายได้ที่เกิดจากรูทิจดิจิทัลตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.67

2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.14 และข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีค่าเฉลี่ย คือ 4.06

3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเข้าใจและมีการวัดผลของข้อมูลพฤติกรรมของผู้รับบริการรวมถึงมีการสื่อสารกับผู้รับบริการในทุกๆช่องทาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.80 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการนำข้อมูลและการวัดผลของลูกค้า มาใช้ในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล มีค่าเฉลี่ย คือ 3.70

4. ด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.03 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นอัตโนมัติ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.87

5. ด้านบุคลากร (People) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้และนำดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.73 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบ และมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57

6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย คือ 3.90 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทดสอบ เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.67

7. ด้านองค์กร (Organization) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.99 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) ที่มีการสื่อสาร การตัดสินใจ มีความร่วมมือกันอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในอนาคต มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83

8. ด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแผนงานและแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย คือ 4.06 และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่พร้อมรับการพัฒนาแพลตฟอร์มต่างๆ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.94

โดยสรุป ผลการศึกษาการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ หัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลในด้านที่มากที่สุด คือ ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มีค่าเฉลี่ย คือ 4.10 โดยมีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็น โอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคน

ภายในองค์กรทราบ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.14 และมีระดับความคิดเห็นต่อการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล ในด้านที่น้อยที่สุด ด้านบุคลากร (People) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.65 โดยข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับ แผนงานและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57

4.4 ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้างานที่มีต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 70 คน โดยใช้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มข้อมูลพื้นฐานที่แตกต่างกัน การขับเคลื่อนสู่ความเป็น องค์กรดิจิทัล โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.4.1 แสดงการหาความแตกต่างของอายุของกลุ่มตัวอย่างกับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

Age	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.655	32	.333	2.408	.005
Within Groups	5.117	37	.138		
Total	15.771	69			

จากตารางที่ 4.4.1 พบว่า อายุที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (P-value = .005)

ตารางที่ 4.4.2 แสดงการหาความแตกต่างของอายุงานของกลุ่มตัวอย่างกับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

Service year	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	48.976	32	1.531	2.164	.012
Within Groups	26.167	37	.707		
Total	75.143	69			

จากตารางที่ 4.4.2 พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่ องค์กรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (P-value = .012)

ตารางที่ 4.4.3 แสดงการหาความแตกต่างของระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างกับการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัล

Education	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.393	32	.294	2.441	.005
Within Groups	4.450	37	.120		
Total	13.843	69			

จากตารางที่ 4.4.3 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (P-value = .005)

ตารางที่ 4.4.4 แสดงการหาความแตกต่างของกลุ่มวิชาชีพของกลุ่มตัวอย่างกับการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัล

Clinical type	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	46.288	32	1.447	2.927	.001
Within Groups	18.283	37	.494		
Total	64.571	69			

จากตารางที่ 4.4.4 พบว่ากลุ่มวิชาชีพที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่าง มีผลต่อการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (P-value = .001)

โดยสรุป ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีผลต่อการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาชีพมีผลต่อการขับเคลื่อนสู่อองคกรดิจิทัลที่มากที่สุด (F = 2.927, P-value = .001) รองลงมาเป็นระดับการศึกษา (F = 2.441, P-value = .005) อายุ (F = 2.408, P-value = .005) และอายุงาน (F = 2.164, P-value = .012) ตามลำดับ

4.5 วิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองคกรดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองคกรดิจิทัล ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 70 คน โดยใช้การหาค่าสถิติ

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

	กลยุทธ์ร่วม ผลักดัน	สร้างสรรค์ บันดาลใจ	มุ่งขยายสาย สัมพันธ์	การพัฒนา บุคลากร	การตัดสินใจ และ แก้ไขปัญหา
ด้านกลยุทธ์	.418**	.285*	.154	.362**	.354**
ด้านผู้นำองค์กร	.355**	.352**	.227	.416**	.412**
ด้านประสบการณ์ 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 4.4 ผลการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ในด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในแต่ละด้านดังนี้

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านกลยุทธ์ร่วมผลักดันมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านบุคลากร ($r = .288$) ด้านการดำเนินงาน ($r = .280$) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($r = .259$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านเทคโนโลยี ($r = .434$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .418$) ด้านผู้นำองค์กร ($r = .355$) และด้านองค์กร ($r = .329$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านสร้างสรรค์บันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านกลยุทธ์ ($r = .285$) และด้านการดำเนินงาน ($r = .255$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านผู้นำองค์กร ($r = .352$) และด้านเทคโนโลยี ($r = .337$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านมุ่งขยายสายสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านเทคโนโลยี ($r = .238$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านเทคโนโลยี ($r = .381$) ด้านองค์กร (.300) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($r = .277$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ด้านผู้นำองค์กร ($r = .416$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .362$) และด้านบุคลากร ($r = .319$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านการดำเนินงาน ($r = .359$) ด้านบุคลากร ($r = .275$) และด้านประสิทธิภาพผู้รับบริการ ($r = .259$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านผู้นำองค์กรและด้านเทคโนโลยี ($r = .412$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .354$) และด้านองค์กร ($r = .319$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

4.6 วิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนทางการแพทย์ ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม และหัวหน้าแผนก Sandbox lab ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรในการเลือกมาศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในด้านการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล รวมไปถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ด้วย โดยมีข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลและลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวังเป็นลักษณะใด โดยผู้บริหารแต่ละท่านได้ให้คำสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

ผู้บริหารท่านที่ 1 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ หัวหน้างานมีความท้าทายในด้านสมรรถนะของการบริหารงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลอยู่ 7 ด้าน คือ การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Facilitating change) สร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง (Building self confidence) รูปแบบการทำงานที่สามารถเลือกทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) มีการกระตุ้นและมุ่งเน้นอย่างต่อเนื่องในด้านการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล (motivate and focus) พัฒนาในเรื่องการขาดการสื่อสารที่ติดระหว่างกัน (Lack of Communication) การดูแลสุขภาพจิตของพนักงาน (Employee Mental Health Management) และมีการบริหารความขัดแย้งภายในหน่วยงาน (Handling conflicts and management internal policies) และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ องค์กรควรมีการขับเคลื่อนทางด้านดิจิทัลไป

พร้อมๆกัน โดยมีการปรับตั้งแต่ทัศนคติ (Mindset) โดยเฉพาะในระดับของหัวหน้างานขึ้นไป การพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล (Skill set) ในกลุ่มที่ต้องปฏิบัติงานจริงกับผู้รับบริการ และการใช้เครื่องมือทางด้านดิจิทัล (Toolset)

ผู้บริหารท่านที่ 2 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงในหน่วยงานของตนเองได้ หัวหน้างานต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทางด้านวิชาชีพที่สอดคล้องไปกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานจริง รวมถึงมีการส่งหัวหน้างานและพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) ได้ไปศึกษาดูงานจริง เพื่อนำกลับมาพัฒนาต่อในหน่วยงาน และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีระบบและเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล และมีระบบของการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)

ผู้บริหารท่านที่ 3 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ หัวหน้างานต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลได้ โดยใช้การพัฒนาในรูปแบบของการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและให้ปฏิบัติจริงรวมถึงนำมาใช้ได้จริง หัวหน้างานมีการวิเคราะห์กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อต่อยอดในเส้นทางการพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล หัวหน้างานมีการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และหัวหน้างานต้องมีความคิดเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นด้วย และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ หน่วยงานมีการปรับทัศนคติในคนในหน่วยงานรวมถึงการทำงานให้เป็นองค์กรดิจิทัล การนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตภาพ (Productivity) ของภาพรวมองค์กรดีขึ้น

ผู้บริหารท่านที่ 4 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ หัวหน้าต้องเข้าใจความหมายขององค์กรดิจิทัลและการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล รู้จักเครื่องมือที่จะนำมาพัฒนาองค์กร ระบบการบริการ เพื่อนำมาเลือกใช้และปรับปรุงในเชิงระบบมากขึ้น กลุ่มที่เป็นวิชาชีพอื่นๆ (Other Clinic) ที่ต้องนำเครื่องมือทางดิจิทัล มาเป็นช่องทางของการให้บริการให้ครบทุกกลุ่ม มีการทำแผนในการพัฒนาในระดับองค์กร กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน โดยแต่ละคนต้องมีองค์ประกอบและส่วนร่วมอะไรบ้าง มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (GAP Competency) ในระดับรายบุคคล และออกแบบแผนพัฒนาเป็นแบบบุคคล และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ องค์กรมีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัลทั่วถึงทั้งองค์กร บุคลากรมีทีมที่ปรึกษา มีแหล่งให้พนักงานได้มาฝึกปฏิบัติในงานประจำ ทีมมีการออกแบบในการพัฒนา หรือมีการกำหนดให้ชัดเจน ว่าเรื่องนี้ควรไปปรึกษาที่ใคร

มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระดับองค์กร และมีการสื่อสารในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามและค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ

ผู้บริหารท่านที่ 5 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ หัวหน้างานควรสามารถวิเคราะห์ปัญหาให้ได้ก่อน หาข้อสรุปของปัญหาให้ได้ และติดตามปัญหาเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ โดยที่หัวหน้างานบางส่วนมองว่าสิ่งที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ใช่ปัญหา จึงไม่ได้หาวิธีการแก้ไข หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการใช้เครื่องมือทางด้านดิจิทัล หัวหน้างานต้องมีความอยากที่จะเปลี่ยนแปลงและกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง ในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลควรให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัลได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย และควรให้หัวหน้างานได้ไปศึกษาดูงานทางด้านนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะนวัตกรรมทางด้านสุขภาพเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดได้ และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ สถานที่ในองค์กรต้องปรับให้เห็นว่าเป็นองค์กรดิจิทัลทั้งโรงพยาบาล มีการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในทุกกระบวนการ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เป็นดิจิทัลมาใช้ เช่น iPad มีการนำระบบ Paperless ทุกระบบในโรงพยาบาล มีการพัฒนาบุคลากรที่กลุ่มอายุที่มีในโรงพยาบาล มีการสื่อสารให้รับผู้รับบริการ ได้รู้ว่าโรงพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านองค์กรดิจิทัล มีการลงทุนทางด้าน การขนส่ง (Logistic) ที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดคุณค่า พนักงานต้องมีความเห็นอกเห็นใจ (Empathic) ไปคู่กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลด้วย

ผู้บริหารท่านที่ 6 ได้ให้คำสัมภาษณ์ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน ดังนี้ มีการสรุปสมรรถนะของพนักงานทั้งองค์กรทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีทางการแพทย์ เพื่อนำไปสู่การออกแบบกระบวนการในการพัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการโดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้สามารถประเมินสมรรถนะได้จริง และลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวัง ได้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้ องค์กรไม่มีการใช้กระดาษในหน่วยงาน (Paperless) กรณีที่ไม่จำเป็น การมีใช้ระบบในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น Power BI องค์กรมีระบบสั่งการโดยใช้ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นแบบตลอดเวลา (Realtime Dashboard) เพื่อใช้ในการติดตามข้อมูล และนำไปสู่การแก้ไขเชิงรุก และมีหน่วยงานเฉพาะดูแล กำกับติดตามในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานสรุปได้ ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ตั้งแต่การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือต่างๆ รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงในหน่วยงานของตนเองได้

2. ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานในหน่วยงานของตนเอง เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงกระบวนการที่ต้องมีการแก้ไข รวมไปถึงการเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นในโรงพยาบาล (Seamless) มีความสามารถในการคิดเชื่อมโยงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นในโรงพยาบาล

4. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เพื่อกำหนดออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ รวมถึงมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาให้ได้ก่อน หาข้อสรุปและการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาให้ได้ และติดตามปัญหานั้นอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ปรับทัศนคติของหัวหน้างานที่มองว่าสิ่งที่ผิดปกติไม่ใช่ปัญหา เลยไม่ได้หาวิธีการแก้ไข

5. ความรู้และทักษะทางด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี โดยหัวหน้างานต้องเข้าใจความหมายขององค์กรดิจิทัล สามารถนำเครื่องมือที่จะนำมาพัฒนาองค์กร ระบบการบริการ เพื่อนำมาเลือกใช้และปรับปรุงในเชิงระบบมากขึ้น

6. มีการกำหนดแผนในการพัฒนาทางการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัลในระดับองค์กร กำหนดเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน แต่ละคนต้องมีองค์ประกอบ หรือมีส่วนร่วมอะไรบ้าง มีการประเมินช่องว่างของสมรรถนะทางด้านดิจิทัลในระดับรายบุคคล และนำมาสู่การออกแบบแผนพัฒนาเป็นแบบบุคคล

7. ไปศึกษาดูงานทางด้านนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะนวัตกรรมด้านทางสุขภาพเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดได้ โดยเลือกกลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถพิเศษทางด้านดิจิทัล โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวังเป็นลักษณะใด ดังนี้

1. บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร ให้เป็นองค์กรดิจิทัล โดยพฤติกรรมของคนในองค์กรมีความตอบสนองต่อความเป็นองค์กรดิจิทัล ได้แก่ การงดใช้กระดาษในหน่วยงาน มีการนำนวัตกรรมเอามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัล ให้มีการขยายไปทั่วถึงทั้งองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง การติดตาม และการค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ c) การสร้างพนักงานให้มีความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ในการให้บริการควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

2. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระดับองค์กร รวมถึงมีที่ปรึกษาในด้านการพัฒนาการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

3. เทคโนโลยี การจัดให้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่รองรับในการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล รวมถึงระบบการทำงานที่รองรับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

4. การนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพ ใหญ่ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ จำนวน 6 คน ตามกลุ่มของผังโครงสร้างขององค์กร คือ กลุ่ม IPU1 IPU 2 IPU 3 IPU 4 Frontline และ Back office โดยทำการแบ่งกลุ่มประชากรแบบเจาะจง (โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่, 2566) แยกตามผังโครงสร้างขององค์กรที่เป็นหน่วยงานที่มีความใกล้เคียงในด้านวิชาชีพ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (ยูทท ไกยวรรณ, 2549) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่การวางแผนพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ได้ตรงตามกลุ่มมากขึ้น โดยใช้ข้อคำถาม คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านใดที่คิดว่าส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

1. สมรรถนะในด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยหัวหน้างานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้
2. สมรรถนะในด้านการคิดวิเคราะห์ข้อมูล โดยสามารถนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการได้ตลอดเวลา
3. สมรรถนะในด้านการสื่อสาร โดยสามารถสื่อสารให้คนในหน่วยงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดิจิทัล รวมถึงมีการติดตามผลลัพธ์ของการปรับเปลี่ยนองค์กรดิจิทัล
4. สมรรถนะในด้านการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถประเมินสมรรถนะของพนักงานในหน่วยงานในด้านการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีการวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน รวมถึงมีแผนพัฒนารายบุคคลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีด้วย
5. สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถดำเนินงานในหน่วยงานสู่การขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลได้

โดยสรุปจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะทางการวิเคราะห์ปัญหาจากการกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีด้วย รวมถึงการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน นำมาสู่การประเมินความสามารถทางด้านสมรรถนะและออกแบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคล รวมถึงการไปศึกษาดูงานในองค์กรดิจิทัลที่มีการพัฒนาที่ดีด้วย

ลักษณะขององค์กรดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ พบว่า พนักงานควรมีทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เป็นองค์กรแห่งดิจิทัล พฤติกรรมของบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย มีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัล ให้มีการขยายไปทั่วถึงทั้งองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารในระดับองค์กร อย่างต่อเนื่อง

การติดตาม และการค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ การจัดให้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆที่รองรับในการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล และจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระดับองค์กรด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาศมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาศมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ประชากรในการศึกษา คือ หัวหน้างาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำนวน 70 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการคำนวณ คือ อัตราร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อศึกษากลุ่มข้อมูลพื้นฐานแตกต่างกัน การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล แตกต่างกัน และสถิติถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของหัวหน้างานกับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล และทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรจำนวน 6 คน และกลุ่มหัวหน้างานจำนวน 6 คนจาก 6 กลุ่มตามผังโครงสร้างขององค์กร คือ กลุ่ม IPU1 IPU 2 IPU 3 IPU 4 Frontline และ Back office (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2566) จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-60 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 65.72 และช่วงอายุ 25-40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.28

มีอายุงาน 8-12 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 41.42 รองลงมาเป็นกลุ่มช่วงอายุงานที่มากกว่า 20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 กลุ่มช่วงอายุงาน 12-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.14 และกลุ่มช่วงอายุงาน 0-7 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 ตามลำดับ

มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 72.85 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็น 27.15

อยู่ในกลุ่มวิชาชีพทางคลินิกและวิชาชีพทางคลินิกอื่นๆ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 62.85 และอยู่ในกลุ่ม Frontline และ Back office จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14

5.1.2 สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

ผลของการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) ที่มีค่าเฉลี่ย 4.19 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย คือ 4.54 ซึ่งถือว่ามีระดับค่าความคิดเห็น อยู่ในระดับที่มากที่สุด และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71

5.1.3 วิเคราะห์การขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

ผลการศึกษา การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ พบว่า หัวหน้างานให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลที่มากที่สุด คือ ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มีค่าเฉลี่ย 4.10 โดยมีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.14 และด้านบุคลากร (People) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.65 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57

5.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล

ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมีผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มวิชาชีพมีผลต่อการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัลที่มากที่สุด ($F = 2.927, P\text{-value} = .001$) รองลงมาเป็นระดับการศึกษา ($F = 2.441, P\text{-value} = .005$) อายุ ($F = 2.408, P\text{-value} = .005$) และอายุงาน ($F = 2.164, P\text{-value} = .012$) ตามลำดับ

5.1.5 วิเคราะห์สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัลมากที่สุด คือ สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรกับการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลในด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านกลยุทธ์ร่วมผลักดันมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านบุคลากร ($r = .288$) ด้านการดำเนินงาน ($r = .280$) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($r =$

.259) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านเทคโนโลยี ($r = .434$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .418$) และด้านองค์กร ($r = .329$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านสร้างสรรบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านกลยุทธ์ ($r = .285$) และด้านการดำเนินงาน ($r = .255$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านเทคโนโลยี ($r = .337$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านมุ่งขยายสายสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านเทคโนโลยี ($r = .238$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านเทคโนโลยี ($r = .381$) ด้านองค์กร (.300) และด้านวัฒนธรรมองค์กร ($r = .277$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านการดำเนินงาน ($r = .437$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .362$) และด้านบุคลากร ($r = .319$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

สมรรถนะของหัวหน้างานในด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการขับเคลื่อนองค์กรในด้านการดำเนินงาน ($r = .359$) ด้านบุคลากร ($r = .275$) และด้านประสิทธิภาพผู้รับบริการ ($r = .259$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.05 และยังมีความสัมพันธ์กันกับด้านเทคโนโลยี ($r = .412$) ด้านกลยุทธ์ ($r = .354$) และด้านองค์กร ($r = .319$) ที่ระดับนัยสำคัญที่สถิติ 0.01

5.1.6 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และลักษณะขององค์กรดิจิทัลจากผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน

ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรและหัวหน้างาน โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะทางด้านการวิเคราะห์ปัญหาจากการกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีด้วย รวมถึงการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน นำมาสู่การประเมินความสามารถทางด้านสมรรถนะและออกแบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคล รวมถึงการไปศึกษาดูงานในองค์กรดิจิทัลที่มีการพัฒนาที่ดีด้วย

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

5.2 การอภิปรายผล

สมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ พบว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในหัวข้อมุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.19 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ย คือ 4.54 ซึ่งถือว่า มีระดับค่าความคิดเห็น อยู่ในระดับที่มากที่สุด และสมรรถนะของหัวหน้างานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic) มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการศึกษาเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยพบว่าทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์การภาครัฐและเอกชน มีทักษะหลักๆ ที่สำคัญ คือ ทักษะในการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับภาวะที่ซับซ้อน ไม่แน่นอน หรือท่ามกลางข้อมูลจำนวนมาก และทักษะในการเข้าใจผู้อื่น (Empathy) เป็นทักษะที่ช่วยวิเคราะห์สิ่งที่พนักงานในองค์กรต้องการ (โตสมวลี ชยามฤต, 2565)

การขับเคลื่อนขององค์กรดิจิทัล โรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ พบว่า ด้านผู้นำองค์กร (Leadership) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.10 โดยมีข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ มีค่าเฉลี่ย คือ 4.14 และด้านบุคลากร (People) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.65 โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57 ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการศึกษาในเรื่องลักษณะขององค์กรดิจิทัล ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และงบประมาณที่ชัดเจนในการพัฒนาการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล โดยแผนงานนั้นต้องมาจากการวางเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการอะไรจากการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล เช่น การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจหรือการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้า ตลอดจนมีจัดลำดับความสำคัญ และมีกระบวนการติดตาม ในแต่ละโครงการได้ (ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตกุล, 2563)

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ พบว่า หัวหน้างานควรมีสมรรถนะทางด้านการวิเคราะห์ปัญหาจากการกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาออกแบบเชิงระบบโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาเป็นองค์ประกอบ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีด้วย รวมถึงการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน นำมาสู่การประเมินความสามารถทางด้านสมรรถนะและออกแบบการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคล รวมถึงการไปศึกษาดูงานในองค์กรดิจิทัลที่มีการพัฒนาที่ดีด้วย

ลักษณะขององค์กรดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานควรมีทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ เป็นองค์กรแห่งดิจิทัล พฤติกรรมของบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย มีการกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศให้เป็นองค์กรดิจิทัล ให้มีการขยายไปทั่วถึงทั้งองค์กร รวมไปถึงการสื่อสารในระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง การติดตาม และการค้นหาปัจจัยที่ทำให้การก้าวสู่องค์กรดิจิทัลไม่สำเร็จ การจัดให้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่รองรับในการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล และจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในระดับองค์กร

ซึ่งจากการวิจัยพบว่าตรงกับการศึกษา ปัจจัยที่ผลต่อการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่มีการสนับสนุนและมีความคล่องตัว มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีการมีส่วนร่วมกับผู้จัดการและพนักงานในองค์กร มีการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงแผนกลยุทธ์ทางด้านดิจิทัล (Osmundsen, 2018) โดยองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำของตนทั้ง 5 ด้าน คือ ทัศนคติดิจิทัล ความรู้ดิจิทัล การเรียนรู้ในเรื่องการล้มเหลวอย่างรวดเร็ว เพิ่มศักยภาพ และจัดการทีมที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยองค์กรในการเตรียมความพร้อมผู้นำโดยเฉพาะในองค์กรที่จะก้าวเข้าสู่องค์กรดิจิทัล (Imran Faisal; Shahzad, Khuram; Butt, Aurangzeab; Kantola, Jussi , 2020) โดยสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องปรับคือ การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้เป็นทางด้านดิจิทัล แรงสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร การสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีการปรับเปลี่ยนการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร รวมถึงการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลให้การขับเคลื่อนประสบความสำเร็จ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล มีข้อเสนอแนะจากการศึกษา ดังนี้

ผู้บริหารองค์กร ควรจะมีการอธิบายแนวคิดขององค์กรดิจิทัลและบทบาทของผู้บริหารองค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัลไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร มีการกำหนดความหมายขององค์กรดิจิทัลของโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ อธิบายว่าอะไรคือองค์กรดิจิทัล รวมถึงคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีการวิเคราะห์ความท้าทาย โดยระบุความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรเผชิญเมื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลภายในองค์กรของตน ซึ่งอาจรวมถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ระบบเดิม การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ และข้อกีดขวางด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ มีการวางกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การส่งเสริม

วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม การเปิดรับวิธีการที่คล่องตัว และสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เน้นความสำคัญของความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อภิปรายว่าผู้บริหารองค์กรสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ จัดทีม และส่งเสริมพนักงานให้ยอมรับการเดินทางทางดิจิทัลได้อย่างไร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรเป็นผู้นำการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล ด้วยการเป็นตัวอย่างและนำเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มที่ในการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งรวมถึงการใช้ระบบทรัพยากรบุคคลดิจิทัล แพลตฟอร์มการสรรหาบุคลากรออนไลน์ และกระบวนการเตรียมความพร้อมของพนักงานเข้าสู่ระบบการทำงานแบบดิจิทัล มีการประเมินช่องว่างทักษะดิจิทัลภายในองค์กร และใช้ความคิดริเริ่มเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะดิจิทัลของพนักงาน ซึ่งสามารถทำได้ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม เวิร์กช็อป หรือการร่วมมือกับผู้ให้บริการฝึกอบรมดิจิทัลภายนอก รับสมัครผู้มีความสามารถที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสรรหาพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและปรับตัวให้เข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรระบุทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบทบาทต่างๆ และรวมไว้ในคำอธิบายลักษณะงานและกระบวนการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมวัฒนธรรมดิจิทัล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรทำงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ส่งเสริมให้พนักงานทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และรับรู้และให้รางวัลแก่นวัตกรรมดิจิทัล มีการใช้การตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรใช้ประโยชน์จากข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลรอบด้านเกี่ยวกับการจัดการผู้มีความสามารถ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการวางแผนกำลังคน ซึ่งสามารถช่วยระบุพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากรได้ มีการติดตามอยู่เสมอด้วยแนวโน้มดิจิทัล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรติดตามอย่างต่อเนื่องด้วยแนวโน้มดิจิทัลและเทคโนโลยีล่าสุดในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการเข้าร่วมการประชุม การสร้างเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มพนักงานทั้งองค์กร รวมถึงมีการสุ่มถามกลุ่มตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อจะได้นำมาวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์. (2564). *การบริหารภาครัฐโฉมใหม่ในยุคแห่งความพลิกผัน*: ขอนแก่น: วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จันทร์จิรา เหลลาราช. (2565). *ตัวแบบของการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล*. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2565).
- จิรประภา อัครบวร. (2565). *งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0*: กรุงเทพฯ: บริษัทกรกนการพิมพ์จำกัด.
- 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 ฝนิททอง.(2563) *การเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคลากรในยุค Digital Transformation ประชาชนวัยทำงาน กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ชลลดา เจริญลาภ.(2561) *การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร ดลิ่งชัน*. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.
- ทองสุกศรี วงศ์โสภณ.(2564). *อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ของหน่วยงานในสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคเหนือ*, วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 (มกราคม 2565).
- ชนพงศ์พรธณ ธัญญรัตตกุล. (2561). *Digital Transformation in Action*: กรุงเทพฯ: U23 Academy.
- ชนพงศ์พรธณ ธัญญรัตตกุล. (2563). *Digital Transformation CANVAS*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).
- ชนพงศ์พรธณ ธัญญรัตตกุล. (2564). *Digital Transformation COMPASS*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).
- ชนพงศ์พรธณ ธัญญรัตตกุล. (2565). *Transformation Playbook*: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิซ (ในเครือบริษัท วิซ กรุ๊ป ไทยแลนด์ จำกัด).

- นันทะ บุตรน้อย.(2563). ผลกระทบของการปรับเปลี่ยน ผู้การเป็นองค์กรดิจิทัลต่อการพัฒนา การบริการสาธารณะขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น. Local Administration Journal 13(4) • October – December 2020.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2560). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปัญญา ชีระวิทย์เลิศ. (2559). เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่มีประสิทธิภาพ. วารสารสถาบันวิจัยฐานสังวร 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 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามผัง โครงสร้างขององค์กร.
- วัลนิกา ฉลากบาง. (2560). การวิจัยแบบผสมผสาน Mixed Methods Research. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2560.
- วาสิตา บุญสาธ. (2563). ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร: กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สายพิณ ปั่นทอง. (2563). กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่. งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 9-10 กรกฎาคม 2563.
- โสมวลี ชยามฤต. (2565) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลของ
องค์การภาครัฐและเอกชน. Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences Vol. 4 No. 1 (January – April 2021)
- อระญา ปะภาวะเต และ บุญชม ศรีสะอาด. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.
Journal of Modern Learning Development มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Vol. 6 No. 4 July - August 2021.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2559). โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารจัดการสำหรับผู้นำ: 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%A>

[3%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>.

ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานถึงความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานซึ่งมีความสำคัญการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานถึงการขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

ทางผู้วิจัยใคร่ขอร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางดวงใจ นพวงศ์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล
กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ที่ตรงกับตัวของท่าน

1. อายุ

() 25-40 ปี

() 41-60 ปี

2. อายุงาน

() 0-7 ปี

() 8 -12 ปี

() 12-20 ปี

() มากกว่า 20 ปี

3.ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ฝ่าย/กลุ่มวิชาชีพ

() กลุ่มวิชาชีพ (Clinical & Other Clinical)

() กลุ่ม Back office

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานถึงความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานซึ่งมีความสำคัญการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ทั้งหมด 5 ด้าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านที่ประเมินมากที่สุด

4 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านที่ประเมินมาก

3 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านที่ประเมินปานกลาง

2 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านที่ประเมินน้อย

1 หมายถึง มีความสามารถในสมรรถนะของหัวหน้างานในด้านที่ประเมินน้อยที่สุด

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. กลยุทธ์ร่วมผลักดัน (Drive with strategic)					
1.1 ท่านมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรได้					
1.2 ท่านมีความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดได้					
1.3 ท่านมีการติดตามประเมินผลลัพธ์อย่างสม่ำเสมอ					
1.4 ท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ กรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังได้					
1.5 ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือมีแนวคิดใหม่ๆ ในการคิดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
2. สร้างแรงบันดาลใจ (Lead with Passion)					
2.1 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารทิศทางการปฏิบัติงานชัดเจนกับสมาชิกในทีม					
2.2 ท่านมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม					
2.3 ท่านมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของทีมงาน เพื่อให้มีแรงบันดาลใจ					
2.4 ท่านมีการส่งเสริมความคิดใหม่ๆ ให้เข้ากับเป้าหมายของทีม					
2.5 ท่านมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทีมมีแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. มุ่งขยายสายสัมพันธ์ (Persuade with partnership)					
3.1 ท่านมีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลและการนำเสนอเพื่อสร้างความไว้วางใจ					
3.2 ท่านมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์					
3.3 ท่านมีการนำเสนอข้อมูลเพื่อโน้มน้าวใจได้					
3.4 ท่านมีความสามารถในการยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ๆ และพร้อมให้ความร่วมมือ					
3.5 ท่านมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีน้ำใจ และมีความเป็นกันเอง					
4. การบริหารและการพัฒนาบุคลากร (People Management)					
4.1 ท่านมีทักษะในการวางแผนงานบุคลากร					
4.2 ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง การจัดอัตรากำลังคนเหมาะสมกับงาน					
4.3 ท่านมีทักษะในการกระจายงาน มอบหมายงาน และติดตามงาน					
4.4 ท่านมีความสามารถในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)					
5.1 ท่านมีความสามารถการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่กำหนด วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการวางแผน แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

สมรรถนะของหัวหน้างาน	ระดับความสามารถ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.2 ท่านมีความสามารถในการให้คำแนะนำชี้แนะในทีม แก้ปัญหาในการทำงานได้					
5.3 ท่านมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมมีการเรียนรู้จากกันและกัน แต่ละคนได้รับการรับฟัง รับฟังทุกความคิดเห็น และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยการระดมความคิดและแนวทางที่แตกต่างกัน					
5.4 ท่านมีการส่งเสริม mindset ของทีมให้สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด และสามารถนำไปสู่การปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว (Fail Fast, Learn fast)					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อสอบถามหัวหน้างานถึงการขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ซึ่งมี 8 ด้าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงระดับเดียว มีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการขับเคลื่อนขององค์กรด้านที่ประเมินในระดับน้อยที่สุด

การขับเคลื่อนขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)					
1.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการวางกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล					
1.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลความเคลื่อนไหวและแนวโน้มที่เกิดขึ้นของผู้รับบริการ					
1.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแหล่งที่มาของรายได้ที่เกิดจากธุรกิจดิจิทัลตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้					
2. ด้านผู้นำองค์กร (Leadership)					
2.1 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีแนวคิดแบบ Agile สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว					
2.2 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านมีการสนับสนุนงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการขับเคลื่อนสู่องค์กรดิจิทัล					
2.3 ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรของท่านเห็นโอกาสและศักยภาพในการทำธุรกิจใหม่ขององค์กรและมีการสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ					
3. ด้านประสบการณ์ของผู้รับบริการ (Customer Experience)					
3.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการเก็บข้อมูลผู้รับบริการนำมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการสร้างคุณค่าที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ					

การขับเคลื่อนขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีความเข้าใจและมีการวัดผลของข้อมูลพฤติกรรมของผู้รับบริการรวมถึงมีการสื่อสารกับผู้รับบริการในทุกๆช่องทาง					
3.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการนำ ข้อมูลและการวัดผลของลูกค้า มาใช้ในการสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล					
4. ด้านการดำเนินงาน (Operation)					
4.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีรูปแบบการดำเนินการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					
4.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้วยดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นอัตโนมัติ					
4.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีกระบวนการทำงาน การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม					
5. ด้านบุคลากร (People)					
5.1 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีการเรียนรู้และนำดิจิทัลเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้อย่างต่อเนื่อง					
5.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายของกลยุทธ์องค์กร					
5.3 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีปริมาณงานที่รับผิดชอบและมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร					

การขับเคลื่อนขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)					
6.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการทดลอง ทดสอบ เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
6.2 ท่านคิดว่าพนักงานในองค์กรของท่านมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่โลกดิจิทัลจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
6.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงวิสัยทัศน์ทางดิจิทัลทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
7. ด้านองค์กร (Organization)					
7.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนพันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ภาพลักษณ์ ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใหม่ที่ได้วางไว้					
7.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบแนวราบ (Flat Organization) ที่มีการสื่อสาร การตัดสินใจ มีความร่วมมือกันอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในอนาคต					
7.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีตลอดเส้นทางของผู้บริโภค (Customer Journey)					

การขับเคลื่อนขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. ด้านเทคโนโลยี (Technology)					
8.1 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีแผนงานและแผนการลงทุนอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี					
8.2 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีเทคโนโลยีที่พร้อมรับการพัฒนาแพลตฟอร์มต่างๆ					
8.3 ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้รับประโยชน์และความคุ้มค่าจากการลงทุนเทคโนโลยีใหม่					



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สำหรับกลุ่มผู้บริหารองค์กร

ผู้ทำการวิจัย: นางดวงใจ นพวงศ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

สถานที่ / หน่วยงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่สัมภาษณ์.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์ นางดวงใจ นพวงศ์

เกริ่นนำ

ในงานวิจัยเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ข้อมูลวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดงานวิจัยและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนร่วมในการจัดทำ และวางแผนการบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลเป็นอย่างดี ข้าพเจ้าจึงเรียนมา เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ดังรายการต่อไปนี้

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล
2. ลักษณะขององค์กรดิจิทัลที่ผู้บริหารคาดหวังเป็นลักษณะใด

คำตอบ ข้อที่ 1

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำตอบ ข้อที่ 2

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย: แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล

กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน

ผู้ทำการวิจัย: นางดวงใจ นพวงศ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....

สถานที่ / หน่วยงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่สัมภาษณ์.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....

ผู้สัมภาษณ์ นางดวงใจ นพวงศ์

เกริ่นนำ

ในงานวิจัยเรื่องสมรรถนะของหัวหน้างานที่สัมพันธ์กับการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ข้อมูลวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดงานวิจัยและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัล ในฐานะที่ท่านมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญและมีส่วนร่วมในการจัดทำ และวางแผนการบริหารกลยุทธ์ เพื่อให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรดิจิทัลเป็นอย่างดี ข้าพเจ้าจึงเรียนมา เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ ดังรายการต่อไปนี้

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของหัวหน้างานในความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กร
เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปสู่องค์กรดิจิทัล

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางดวงใจ นพวงศ์
รหัสประจำตัวนักศึกษา 6510521021
วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
พยาบาลศาสตร์บัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2547

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่