



องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร  
รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข  
Components of Managerial Competencies of Executives to  
Support People Excellence Strategies of the Ministry of Public Health

สุดคณิง ฤทธิธัชชัย<sup>1</sup> พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ<sup>2</sup>

Sudkanueng Rittruechai<sup>1</sup> Pongsuwan Srisuwan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยนักระบบบริหารสาธารณสุข <sup>2</sup>กองบัญชาการกองทัพอากาศ

<sup>1</sup>College of Public Health Administration <sup>2</sup>Royal Thai Air Force Academy

Corresponding author: Sudkanueng Rittruechai; Email: sudkanuengrit@cpha.ac.th

Received: August 9, 2021 Revised: November 20, 2021 Accepted: November 30, 2021

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารโดยกำหนดขอบเขตสมรรถนะทางการบริหาร ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข แผนงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนใหม่ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม และกรอบสมรรถนะทางการบริหาร สำนักงาน ก.พ. 6 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยแบ่งองค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม ใช้การวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายแบบเดิม เก็บข้อมูล 3 รอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขที่พัฒนาขึ้นโดยผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าความถี่ร้อยละ และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร จำนวน 17 ทักษะ และทักษะทางอารมณ์และสังคม จำนวน 15 ทักษะ สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้ครบทั้ง 6 สมรรถนะ ได้แก่ สภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงานตรงกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข และเหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต กระทรวงสาธารณสุขสามารถนำทักษะปฏิบัติงานด้านการบริหารและทักษะทางอารมณ์และสังคม ที่เป็นข้อค้นพบไปกำหนดไว้ในแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคนตามยุทธศาสตร์ 20 ปี พ.ศ. 2565-2569

คำสำคัญ: กระทรวงสาธารณสุข; ผู้บริหาร; สมรรถนะทางการบริหาร



## Components of Managerial Competencies of Executives to Support People Excellence Strategies of the Ministry of Public Health

Sudkanueng Rittruechai<sup>1</sup> Pongsuwan Srisuwan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Public Health Administration <sup>2</sup>Royal Thai Air Force Academy

Corresponding author: Sudkanueng Rittruechai; Email: sudkanuengrit@cpha.ac.th

Received: August 9, 2021 Revised: November 20, 2021 Accepted: November 30, 2021

---

### Abstract

This study aimed to investigate the components of managerial competencies. The conceptual framework of the study included the concept of people excellence in the twenty-year National Strategic Plan for Public Health, hard skill and soft skill in National Strategic Plan for Public Health, six-managerial competencies' framework of the Civil Servant Office. Each component was comprised of two main skill sets, administrative, or hard skill and social-emotional, or soft skill. This study employed a traditional Delphi technique. The data were collected three times from 20 executives. The questionnaires used was the components of administrative competency of the MOPH questionnaire developed by the researcher. The data were analyzed using content analysis, means, percentages, and interquartile ranges. The study found that the 17-hard skill and 15-soft skill sets that comprised of managerial competency can be adopted to promote the Leadership, Vision, Strategic Planning in the Public Sectors, Change Leadership, Self-control, and Coaching and Teaching competencies in relation to the people excellence policy and the future management competencies which are needed. The study finding suggested that the sets of 17 hard skills and 15 soft skills should be included by the workforce development task force in the five-year National Strategic Plan for Public Health (2022-2026) to work towards the goal of the Twenty-Year National Strategic Plan for Public Health.

**Keywords:** ministry of public health; executives; managerial competencies



## ความเป็นมาและความสำคัญ

กระทรวงสาธารณสุขขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมสุขภาพและความป้องกันโรคเป็นเลิศ (prevention & promotion excellence) 2) บริการเป็นเลิศ (service excellence) 3) บุคลากรเป็นเลิศ (people excellence) และ 4) บริหารจัดการเป็นเลิศ (governance excellence) โดยแบ่งการขับเคลื่อนเป็น 4 ระยะ ช่วงละ 5 ปี เพื่อการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานและการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้ ช่วงที่ 1 พ.ศ. 2560 - 2564 ปฏิรูประบบ ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2565-2569 สร้างความเข้มแข็ง ช่วงที่ 3 พ.ศ. 2570-2574 สู่อุตสาหกรรมของเอเชีย ช่วงที่ 4 พ.ศ. 2575-2579 เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย<sup>1</sup> การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กำลังจะเข้าสู่ระยะที่ 2 สร้างความเข้มแข็ง (พ.ศ. 2565-2569) เป็นระยะที่เน้นการจัดโครงสร้างพื้นฐาน กำลังคน รวมทั้งระบบการบริหารจัดการให้เข้มแข็ง รวมไปถึงระบบควบคุมป้องกันโรค งานอนามัยสิ่งแวดล้อม ให้ประชาชนสามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้

กำลังคนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ จึงมีโครงการพัฒนาสมรรถนะกำลังคนกำหนดไว้ในแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคน<sup>1</sup> ที่เน้นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน (Hard skill) และทักษะทางอารมณ์และสังคม (soft skill) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะกำลังคน (competency) สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ<sup>2</sup> หรือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ประกอบด้วย แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) อัตมโนทัศน์ (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือปัจจัยเชิงสาเหตุให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนด<sup>3-5</sup> ส่วนที่เป็นความรู้และทักษะเรียกว่า ทักษะการปฏิบัติงาน และส่วนที่เป็นแรงจูงใจ อุปนิสัย และอัตมโนทัศน์ เรียกว่า ทักษะทางอารมณ์และสังคม<sup>6</sup> ทักษะการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ) ส่วนทักษะทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล<sup>2</sup> เกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการฝึกฝนและลงมือทำ

วิทยาลัยนักระบบสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีพันธกิจในการฝึกอบรมบุคลากรระดับนักระบบสาธารณสุข จำเป็นต้องพัฒนานักระบบสาธารณสุขให้มีความเป็นเลิศ (people excellence) ตอบสนองแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคนตามยุทธศาสตร์ 20 ปีด้านสาธารณสุข หลักสูตรการฝึกอบรมนักระบบสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุขที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากความต้องการตามพันธกิจของหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข ประกอบกับยังไม่มีกำหนดกรอบสมรรถนะทางการบริหาร และองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารในระดับนโยบายที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ตามแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคนตามยุทธศาสตร์ 20 ปีด้านสาธารณสุข จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหาร ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนักระบบสาธารณสุขที่จะนำไปใช้ใน ปี พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นปีเริ่มต้นของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ และเนื่องจากผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน จึงกำหนดกรอบการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนให้เป็นเลิศ แผนงานตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม สมรรถนะทางการบริหารที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ แก่สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน และการมอบหมายงาน<sup>7</sup> ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะทางการบริหารที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำไปพิจารณา กำหนดเป็นนโยบายด้านการพัฒนาหลักสูตรสำหรับพัฒนานักระบบสาธารณสุขได้ต่อไป

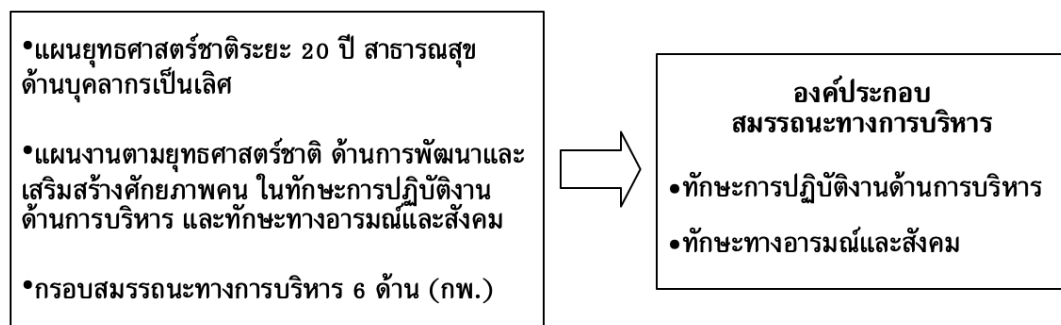


## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร และให้ข้อเสนอเชิงนโยบาย รองรับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ตามยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขใช้กรอบการศึกษาตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ที่เน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนให้เป็นเลิศ แผนงานตามยุทธศาสตร์ชาติ มุ่งการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ให้มีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม และกรอบสมรรถนะทางการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 ด้าน ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน และการมอบหมายงาน โดยแบ่งองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารเป็น 2 กลุ่มทักษะ คือ ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร (hard skill) และทักษะทางอารมณ์และสังคม (soft skill) โดยทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร เป็นองค์ประกอบสมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม เป็นองค์ประกอบสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย อัตมโนทัศน์ อุปนิสัย และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน และองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารที่ได้ จะเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารรองรับการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารตามยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข สรุปกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบสมรรถนะ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายแบบเดิม (Traditional Delphi technique future research)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ ประชากรที่ศึกษาที่เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน 20 คน ตามเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Macmillan<sup>8</sup> ที่ระบุว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือไม่ต่ำกว่า 17 คน เพราะอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมากจนคงที่เมื่อใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมวิจัย (inclusion criteria) คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขที่ยินดีเข้าร่วมการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ตรวจราชการเขตสุขภาพหรือผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับเขต จำนวน 3 คน
2. นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดหรือผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับจังหวัด จำนวน 7 คน



3. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขหรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
4. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กรมละ 1 คน รวม 3 คน จากกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรค และกรมสุขภาพจิต
5. ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
6. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
7. ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล สถาบันพระบรมราชชนก หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
8. หัวหน้ากลุ่มงานทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
9. หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน
10. หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา หรือผู้รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน

## เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 และแบบสอบถามปลายปิดสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2-3 มีลำดับการสร้างดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 23 ข้อ ที่พัฒนาขึ้นโดยผู้วิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม ครอบคลุมสมรรถนะทางการบริหาร ด้านบุคลากรเป็นเลิศ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข ด้านทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคม ตามแผนงานตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และกรอบสมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน ของ กพ. ได้แก่ แก่สถานะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงาน และการมอบหมายงาน เพื่อสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1 โดยให้ระบอบองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารตามกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบกับเทคนิคเดลฟายเป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะมีการตรวจสอบความตรงในการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ดังนั้นจึงไม่มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามในแบบสอบถามรอบที่ 1
2. สร้างแบบสอบถามระดับความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข รอบที่ 2 จำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 17 ข้อ และทักษะทางอารมณ์และสังคม 15 ข้อ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามรอบที่ 1 โดยกำหนดระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญของทักษะตามมาตรฐานค่า 5 ระดับของ Likert ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และเนื่องจากข้อคำถามที่สร้างขึ้นเป็นการสังเคราะห์จากข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นเหตุผลของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความคิดเห็นที่เป็นเหตุผลของตนเองแล้วจึงไม่มีการตรวจสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามระดับความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข รอบที่ 3 จำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 17 ข้อ และทักษะทางอารมณ์



และสังคม 15 ข้อ โดยนำคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (interquartile range : IQR) เป็นรายข้อคำถาม แล้วแสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอร์ไทล์ที่คำนวณได้ลงในแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลรอบที่ 3 และเนื่องจากเป็นแบบสอบถามเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 ต่างกันเพียงมีการระบุค่าสถิติที่วิเคราะห์ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญทราบระดับความสำคัญของแต่ละทักษะขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารตามความเห็นของตนเอง เพื่อให้พิจารณาเปรียบเทียบ หรือทบทวนคำตอบที่ให้ไว้ในรอบที่ 2 อันเป็นการยืนยันถึงระดับความสำคัญของแต่ละทักษะขององค์ประกอบ จึงไม่มีการตรวจสอบความตรงและความเที่ยงของแบบสอบถาม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนมิถุนายน-สิงหาคม พ.ศ. 2564 โดยผู้วิจัยติดต่อเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ก่อนที่จะมีหนังสือเชิญ พร้อมส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ตามลำดับ ให้ผู้เชี่ยวชาญทางจดหมาย และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยขอรับคืนภายใน 2 สัปดาห์หลังจากได้รับแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 1 จำนวน 18 คน ส่วนรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ส่งคืน จำนวน 16 คน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อหาองค์ประกอบ สมรรถนะทางการบริหารแต่ละด้าน โดยทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารและทักษะทางอารมณ์และสังคม ที่เป็นองค์ประกอบทั้งหมดของแต่ละสมรรถนะเป็นทักษะที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคนทั้งส่วนที่เหมือนกันและต่างกัน

2. วิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 ประกอบด้วยการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะ และการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

2.1 วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะด้วยการหาค่าสถิติมัธยฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

มัธยฐาน $\geq 4.50$	ระดับความสำคัญ มากที่สุด
มัธยฐาน $\geq 3.50-4.49$	ระดับความสำคัญ มาก
มัธยฐาน $\geq 2.50-3.49$	ระดับความสำคัญ ปานกลาง
มัธยฐาน $\geq 1.50-2.49$	ระดับความสำคัญ น้อย
มัธยฐาน $\geq 1.49$	ระดับความสำคัญ น้อยที่สุด

2.2 วิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละองค์ประกอบสมรรถนะด้วยการหาค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile range: IQR) โดยกำหนดเกณฑ์ความสอดคล้องที่ค่า  $IQR \leq 1.509$

3. วิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 ดำเนินการเช่นเดียวกับรอบที่ 2 แต่เพิ่มการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาการยุติกระบวนการเดลฟาย ซึ่งเป็นพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของข้อสรุปเปรียบเทียบกับรอบที่ผ่านมาโดยใช้เกณฑ์ความคงที่ของคำตอบจากระดับฉันทามติที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่า 15% ของรอบที่ผ่านมา<sup>10</sup>

## การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยขออนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี เลขที่ 19/2564 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2564 ผู้วิจัยชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิและวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้กลุ่มตัวอย่างลงนามให้คำยินยอมในการตอบแบบสอบถามการวิจัยทั้ง 3 รอบ และผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามไว้เป็นความลับอยู่ในที่ปลอดภัยและทำลายทิ้งเมื่อสิ้นสุดการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดในลักษณะภาพรวม การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหน่วยงานได้



## ผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุขจากข้อมูลเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารรองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข พบทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และทักษะทางอารมณ์และสังคมของสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขรองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข โดยสมรรถนะสภาวะผู้นำมีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 6 ทักษะ ทักษะทางอารมณ์และสังคม 9 ทักษะ สมรรถนะวิสัยทัศน์มีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 2 ทักษะ ทักษะทางอารมณ์และสังคม 1 ทักษะ สมรรถนะการวางกลยุทธ์ภาครัฐมีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 4 ทักษะ ทักษะทางอารมณ์และสังคม 1 ทักษะ สมรรถนะศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนมีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 3 ทักษะ ทักษะทางอารมณ์และสังคม 1 ทักษะ สมรรถนะการควบคุมตนเองไม่มีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร มีทักษะทางอารมณ์และสังคม 4 ทักษะ และสมรรถนะการสอนงาน และการมอบหมายงานมีทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร 2 ทักษะ ทักษะทางอารมณ์และสังคม 1 ทักษะ ดังแสดงในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข จากข้อมูลเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

สมรรถนะทางการบริหาร	องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	
	ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร (Hard skill)	ทักษะทางอารมณ์และสังคม (Soft skill)
1. สภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก</li> <li>2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน</li> <li>3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ</li> <li>4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร</li> <li>5. องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูง</li> <li>6. องค์กรแห่งความสุขวิถีใหม่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์</li> <li>2. การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์</li> <li>3. การสื่อสารโน้มน้าว</li> <li>4. การสร้างความพร้อมรับการเติบโตแบบคนคิดบวก</li> <li>5. กรอบความคิดในการทำงานในยุคดิจิทัล</li> <li>6. กรอบความคิดแบบสากล</li> <li>7. การทำงานร่วมกับผู้อื่น</li> <li>8. การสร้างทีมงาน</li> <li>9. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง</li> </ol>
2. วิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่และภารกิจงานของตนกับความต้องการของประชาชน</li> <li>2. การบริหารเชิงกลยุทธ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดเชิงกลยุทธ์</li> </ol>
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารโครงการ</li> <li>2. การบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์</li> <li>4. การพัฒนากลยุทธ์การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดเชิงกลยุทธ์</li> </ol>
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน</li> <li>2. การบริหารเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล</li> <li>3. การประยุกต์ใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบในการบริหาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับตัวและความยืดหยุ่น</li> </ol>
5. การควบคุมตนเอง	-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>2. การบริหารเวลา</li> <li>3. การให้บริการที่ดี</li> <li>4. การจัดการอารมณ์และความคิด</li> </ol>



สมรรถนะ ทางการบริหาร	องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	
	ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร (Hard skill)	ทักษะทางอารมณ์และสังคม (Soft skill)
6. การสอนงาน และการมอบ หมายงาน	1. การสอนงานและการนิเทศ 2. การมอบหมายงาน	1. การสื่อสารโน้มน้าว

2. การศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ  
ของกระทรวงสาธารณสุขจากข้อมูลเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุขรองรับยุทธศาสตร์  
บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุขจากแบบสอบถามปลายปีรอบที่ 2 และรอบที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์  
มีค่ามัธยฐานและ IQR ไม่แตกต่างกัน โดยทุกองค์ประกอบ มีระดับความสำคัญของทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร  
และทักษะทางอารมณ์และสังคม อยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด และมีค่า IQR น้อยกว่า 1.5 แสดงถึงความคิดเห็น  
ของผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหาร รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ  
ของกระทรวงสาธารณสุข จากข้อมูลเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 และรอบที่ 3

องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	มัธยฐาน	ระดับความ สำคัญ	IQR	ความ สอดคล้อง
<b>ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร</b>				
1. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง
2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูง	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
6. องค์กรแห่งความสุขวิถีใหม่	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง
7. การเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่และภารกิจของตนกับความต้องการ ของประชาชน	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
8. การบริหารเชิงกลยุทธ์	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
9. การบริหารโครงการ	4.0/4.0	มาก	0/0	สอดคล้อง
10. การบริหารความเสี่ยง	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง
11. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
12. การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ ต่อประชาชน	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
13. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ พลิกผัน	5.0/5.0	มากที่สุด	0.8/0.8	สอดคล้อง
14. การบริหารเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
15. การประยุกต์ใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบใน การบริหาร	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง





องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	มัธยฐาน	ระดับความสำคัญ	IQR	ความสอดคล้อง
16. การสอนงานและการนิเทศ	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง
17. การมอบหมายงาน	4.5/4.5	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
<b>ทักษะทางอารมณ์และสังคม</b>				
1. การยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความเป็นมืออาชีพ	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
2. การบริหารเวลา	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
4. การสร้างทีมงาน	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง	5.0/5.0	มากที่สุด	0.8/0.8	สอดคล้อง
6. การคิดเชิงกลยุทธ์	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
7. กรอบความคิดในการทำงานในยุคดิจิทัล	4.0/4.0	มาก	1.0/1.0	สอดคล้อง
8. การให้บริการที่ดี	4.5/4.5	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
9. การปรับตัวและความยืดหยุ่น	5.0/5.0	มากที่สุด	0.8/0.8	สอดคล้อง
10. การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	5.0/5.0	มากที่สุด	0.8/0.8	สอดคล้อง
11. การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	4.0/4.0	มาก	0.8/0.8	สอดคล้อง
12. การสื่อสารโน้มน้าว	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
13. การสร้างความพร้อมรับการเติบโตแบบคนคิดบวก	5.0/5.0	มากที่สุด	1.0/1.0	สอดคล้อง
14. กรอบความคิดแบบสากล	4.0/4.0	มาก	0.8/0.8	สอดคล้อง
15. การจัดการอารมณ์และความคิด	5.0/5.0	มากที่สุด	0/0	สอดคล้อง

หมายเหตุ : ค่ามัธยฐาน และ IQR ในตารางที่ค้นด้วยเครื่องหมาย / ค่าด้านหน้าเครื่องหมายเป็นค่าของรอบที่ 2 และค่าด้านหลังเครื่องหมายเป็นค่าของรอบที่ 3

เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงระดับความสำคัญขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารของข้อมูลเทคนิคเดสฟายรอบที่ 2 กับรอบที่ 3 ได้ฉันทามติเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นตรงกันในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกทักษะ ซึ่งสามารถยุติกระบวนการวิจัยได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบจากรอบที่สามเพียงเล็กน้อย (ไม่เกิน 15%) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระดับฉันทามติองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารรองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข

องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็นรอบที่ 2/รอบที่ 3 (%)				
	5	4	3	2	1
<b>ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร</b>					
1. การพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก	31/31	62/62	6/6	0/0	0/0
2. การพัฒนาบุคลิกภาพภายใน	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ	69/69	31/31	0/0	0/0	0/0



องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร	ระดับความคิดเห็นรอบที่ 2/รอบที่ 3 (%)				
	5	4	3	2	1
4. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	62/62	31/31	6/6	0/0	0/0
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรสมรรถนะสูง	62/62	31/31	6/6	0/0	0/0
6. องค์กรแห่งความสุขวิถีใหม่	31/31	56/56	12/12	0/0	0/0
7. การเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่และภารกิจของตนกับความต้องการของประชาชน	62/62	38/38	0/0	0/0	0/0
8. การบริหารเชิงกลยุทธ์	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
9. การบริหารโครงการ	81/81	12/12	6/6	0/0	0/0
10. การบริหารความเสี่ยง	56/56	44/44	0/0	0/0	0/0
11. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์	19/19	50/50	31/31	0/0	0/0
12. การทำงานที่นำไปสู่การสร้างบริการที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อประชาชน	38/38	50/50	12/12	0/0	0/0
13. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน	75/75	19/19	6/6	0/0	0/0
14. การบริหารเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
15. การประยุกต์ใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบในการบริหาร	31/31	56/56	12/12	0/0	0/0
16. การสอนงานและการนิเทศ	38/38	56/56	6/6	0/0	0/0
17. การมอบหมายงาน	50/50	44/44	6/6	0/0	0/0
<b>ทักษะทางอารมณ์และสังคม</b>					
1. การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ	88/88	12/12	0/0	0/0	0/0
2. การบริหารเวลา	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
4. การสร้างทีมงาน	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง	75/75	25/25	0/0	0/0	0/0
6. การคิดเชิงกลยุทธ์	69/69	31/31	0/0	0/0	0/0
7. กรอบความคิดในการทำงานในยุคดิจิทัล	44/56	56/44	0/0	0/0	0/0
8. การให้บริการที่ดี	50/50	38/38	12/12	0/0	0/0
9. การปรับตัวและความยืดหยุ่น	75/75	25/25	0/0	0/0	0/0
10. การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	75/75	25/25	0/0	0/0	0/0
11. การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์	25/25	69/75	6/0	0/0	0/0
12. การสื่อสารโน้มน้าว	69/69	31/32	0/0	0/0	0/0
13. การสร้างความพร้อมรับการเติบโตแบบคนคิดบวก	69/69	31/31	0/0	0/0	0/0
14. กรอบความคิดแบบสากล	25/25	62/62	12/12	0/0	0/0
15. การจัดการอารมณ์และความคิด	81/81	19/19	0/0	0/0	0/0



## สรุปและอภิปรายผล

ข้อค้นพบหลักของการวิจัยนี้คือ องค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร จำนวน 17 ทักษะ และทักษะทางอารมณ์และสังคม จำนวน 15 ทักษะ เป็นทักษะที่เป็นองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารที่เหมาะสมกับการพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุขให้เป็นเลิศ ซึ่งสามารถอภิปรายสนับสนุนข้อค้นพบการนำองค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหาร ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ได้ดังนี้

1. สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้ครบทั้ง 6 สมรรถนะ ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิทยทัศน์ การวางกลยุทธ์ ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน โดยทุกสมรรถนะมีองค์ประกอบทั้งที่เป็นทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารและทักษะทางอารมณ์และสังคม ยกเว้นสมรรถนะการควบคุมตนเองมีเฉพาะทักษะทางอารมณ์และสังคม

2. สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้ตรงกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข เพราะองค์ประกอบที่เป็นข้อค้นพบมีทั้งที่เป็นทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารและทักษะทางอารมณ์และสังคมซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนากำลังคนในช่วงปี 2565-2569 ให้ครอบคลุมทั้งทักษะการปฏิบัติงานและทักษะทางอารมณ์และสังคมที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข1 นอกจากนี้ ยังสามารถอธิบายความตรงกับความต้องการของกระทรวงสาธารณสุขจากการกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้กำหนด ซึ่งเป็นการกำหนดตามหลักการเลือกผู้เชี่ยวชาญของการวิจัยเชิงอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายที่จะต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือเป็นผู้ที่มีส่วนร่วม รับผิดชอบ มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา<sup>9</sup>

3. สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคต เพราะทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารและทักษะทางอารมณ์และสังคมที่เป็นข้อค้นพบมีหลายทักษะที่เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้

3.1 ทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผัน การบริหารเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล และการประยุกต์ใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบในการบริหาร ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันและการบริหารเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล เป็นทักษะที่มีความจำเป็นในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลสอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่กำหนดการใช้เทคโนโลยี (ICT literacy) ไว้เป็นกลุ่มทักษะพื้นฐาน (fundamental literacy) ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบริบทที่แตกต่างกัน<sup>1</sup> สำหรับทักษะการประยุกต์ใช้กระบวนการของการคิดเชิงออกแบบในการบริหาร เป็นทักษะที่มีความจำเป็นในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทำให้บทบาทของการออกแบบ มีความจำเป็นเพื่อปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ที่ปรับเปลี่ยนตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทักษะการปฏิบัติงานหนึ่งที่นายจ้างแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องการคือ การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ (UX Design)<sup>12</sup> นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมรรถนะทางการบริหารราชการในศตวรรษที่ 21 ที่สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาเพื่อปรับปรุงสมรรถนะหลัก ซึ่งสมรรถนะที่เป็นทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารจัดการภารกิจในปัจจุบันโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว การให้อำนาจและการพัฒนาผู้อื่น ทักษะดิจิทัล และทักษะภาษาต่างประเทศ<sup>13</sup>

3.2 ทักษะทางอารมณ์และสังคม ประกอบด้วย การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การบริหารเวลา การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การปรับตัวและความยืดหยุ่น การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ การสื่อสารโน้มน้าว การสร้างความพร้อมรับการเติบโตแบบคนคิดบวก กรอบความคิดแบบสากล และการจัดการอารมณ์และความคิด ซึ่งครอบคลุมทักษะด้านการเข้าสังคม



และอารมณ์ที่กำหนดโดยองค์กร World Economic Forum (WEF) ซึ่งเป็นทักษะสำหรับการจัดการกับความท้าทายในชีวิต และการรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาให้ตรงจุด (critical thinking/ problem-solving) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (creativity) การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา (communication) การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหา (collaboration) ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Persistence/Grit) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (aptability) ความเป็นผู้นำ (leadership) และความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural awareness)<sup>11</sup> โดยจัดกลุ่มทักษะตามทักษะของ WEF ได้ดังแสดงในวงเล็บ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาให้ตรงจุด (การคิดวิเคราะห์และวิพากษ์) การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์) การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา (การสื่อสารโน้มน้าว) การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อแก้ปัญหา (การทำงานร่วมกับผู้อื่น) ความอยากรู้อยากเห็น (การสร้างความรู้พร้อมรับการเติบโตแบบคนคิดบวก, กรอบความคิดแบบสากล) การริเริ่มสร้างสรรค์ (การคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์) ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (การบริหารเวลา) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (การปรับตัวและความยืดหยุ่น) ความเป็นผู้นำ (การสร้างทีมงาน, การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง, และการจัดการอารมณ์และความคิด) และความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ) สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบ องค์ประกอบสมรรถนะที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอาชีวศึกษา ได้แก่ ความกล้าหาญทางจริยธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ การสื่อสารและการจูงใจ การทำงาน เป็นทีม และการวิเคราะห์และสังเคราะห์<sup>14-15</sup> และผลการศึกษาศมรรถนะทางการบริหารราชการในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อปรับปรุงสมรรถนะหลัก ซึ่งสมรรถนะที่เป็นทักษะทางอารมณ์และสังคม ประกอบด้วย การตัดสินใจบนสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและซับซ้อน การยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ การประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานทุกภาคส่วนและสื่อสารกับคนทุกช่วงวัย การสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม การเรียนรู้และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง<sup>13</sup>

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข นำทักษะขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารไปกำหนดไว้ในแผนงานการผลิตและพัฒนากำลังคนตามยุทธศาสตร์ 20 ปี พ.ศ. 2565-2569

1.2 วิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข นำทักษะขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารไปใช้เป็นกรอบสำหรับพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรนักรบริหาร พ.ศ. 2565

1.3 หน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่าของกระทรวงสาธารณสุขที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นำทักษะขององค์ประกอบสมรรถนะทางการบริหารไปใช้เป็นกรอบสำหรับพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรนักรบริหารในหน่วยของตนเอง

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 การวิจัยเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารกระทรวงสาธารณสุข รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข

2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนักรบริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข รองรับยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศของกระทรวงสาธารณสุข



## References

1. Ministry of Public Health. Twenty-year national strategic plan for public health (2017–2036). First Revision 2018. Nonthaburi: Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary;2017.(in Thai).
2. Boyatzis RE. The competency manager: a model of effective performance. New York: John Wiley & Son;1982.
3. Boam R, Sparrow P. Design and achieving competency: a competency based approach to developing people and organizations. London: Mc Graw–Hill International (UK); 1992.
4. Spencer LM, Spencer SM. Competency at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons;1993.
5. McClelland D. Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist* 1973;28(1):1–14.
6. Surakit B. Significant competencies of professional administrators. *Sakon Nakhon Rajabhat University Journal* 2014;6(12):165–84.(in Thai).
7. Office of the Civil Service Commission. Civil service competency determination guide: managerial competencies manual. Nonthaburi: Office of the Development of Position Classification and Compensation System. 2010.(in Thai).
8. Macmillan T. The Delphi technique. Paper presented at the annual meeting of the California junior colleges associations committee on research and development, Monterey, California (May 1971), 3–5 [cited 29 August 2021]. Available from: <https://he02.tcithaijo.org/index.php/tnaph/article/view/252565/171572>
9. Murry J, Hammons J. Delphi: a versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education* 1995;18:423.
10. Linstone H. The Delphi technique. In J. Fowlers (ed.). *Handbook of futures research*. Connecticut: Greenwood Press,.1978.
11. Pitipornvivat M. 21<sup>st</sup>- century skill. [internet]. n.d.[cited 11 August 2021]. Available from: <https://coporate.baseplayhouse.co/21st-century-skill->
12. World Economic Forum. Soft skill and hard skill: desirable skills in the 21st century [internet]. n.d.[cited 11 August 2021]. Available from: <https://www.sobkroo.com/articledetail.asp?id=1968>(in Thai).
13. Suparatsmee R. Key competencies for senior government executives in Thailand in the 21<sup>st</sup> century. *Civil Service e-Journal* 2020; 62(2):4–9.(in Thai).
14. Sukjinda S, Chanasid D, Toujinda O. A factor of effectiveness competency of school administrators in local administrative organization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 2018;11(2):1105–20.(in Thai).
15. Ketpranimitr K, Karnchanakas O. Factors of administrator competency in private technology and vocational college in bangkok. *Journal of Information* 2017;16(2):63–7.(in Thai).