



บทความพินิจวิชาการ ออนไลน์ สำหรับการศึกษาต่อเนื่องทางเภสัชศาสตร์

การบริหารจัดการแบบ McKinsey's 7S กับ ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรสุขภาพ Management according to McKinsey's 7S framework and the high-performing organization in health organization

ปวีชยา สีมาวงษ์^{1*}, บุรินทร์ ต.ศรีวงษ์²

¹ นักศึกษาหลักสูตรเภสัชศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเภสัชศาสตร์สังคมและการบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

² ภาควิชาเภสัชกรรมชุมชน คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม

*ติดต่อผู้พิมพ์ : simawong_p@silpakorn.edu

Pawitchaya Simawong^{1*}, Burin T. Sriwong²

¹ Graduate student, Master of Pharmacy Program in Social and Administrative Pharmacy, Faculty of Pharmacy, Silpakorn University, Sanamchandra Palace, Nakhon Pathom

² Department of Community Pharmacy, Faculty of Pharmacy, Silpakorn University, Sanamchandra Palace, Nakhon Pathom

*Corresponding author : simawong_p@silpakorn.edu

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เพื่อให้ทราบปัจจัยการบริหารจัดการแบบ McKinsey's 7S
2. เพื่อให้ทราบแนวคิดลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบททั่วไปและโรงพยาบาล
3. เพื่อยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการแบบ McKinsey's 7S กับความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรสุขภาพ

บทคัดย่อ

ปัจจุบันสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้พร้อมและทันในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรทางด้านสุขภาพ ซึ่งมีความสำคัญกับผู้ให้บริการในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตาม

วัตถุประสงค์ขององค์กร เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง McKinsey's 7S ที่เป็นกรอบแนวคิดช่วยให้การบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศหรือก้าวเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับในโรงพยาบาล สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) ได้นำแนวคิดการพัฒนาองค์กรให้มีความสมรรถนะสูงมาสร้างเป็นเกณฑ์ในการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล ซึ่งประกอบไปด้วย 7 หมวด ทำให้องค์กรสามารถวางแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ อีกทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยในการทำงานและสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สุดท้ายคือการได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนที่เป็นผู้รับบริการ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ, องค์กรที่มีสมรรถนะสูง, 7S ของ McKinsey

Abstract

At this time, the society is changed suddenly. As the organizations need to adapt to all situations. Especially health organization which is important to users. In the management organization, leaders or supervisors must operate to achieve the goals. One of the tools used to analyze organizational management is McKinsey's 7S model. It is a conceptual framework for managing the high-performing organization. In the hospital, the Healthcare Accreditation Institute (Public Organization) has adopted the concept of development to have the high performance healthcare organization with 7 categories. The quality improvement can improve the plan for work and develop their work continuously. In finally, the good quality service is beneficial to the people.

Keywords : management, high-performance organizations, McKinsey's 7S

บทนำ

ในปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแข่งขันกันตลอดเวลา ภายใต้สภาวะตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ การค้า การเมือง สังคม การศึกษาและสุขภาพของประชาชนในประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรทุกแห่งต่างต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ การบริหารที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นสิ่งที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน ซึ่งในแต่ละองค์กรมีวิธีการใช้รูปแบบที่แตกต่างกันแล้วประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสามารถทำการพัฒนาได้หลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาองค์กรในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ความสำคัญกับการบริหารทุน

มนุษย์ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการทำงานและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้^{1,2}

การบริหารจัดการแบบ McKinsey's 7S

จากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้หลาย ๆ ความหมาย ดังนี้ Bartol and Martin อ้างใน ธาปนา ฉันทไพศาล³ อธิบายว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยทำหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

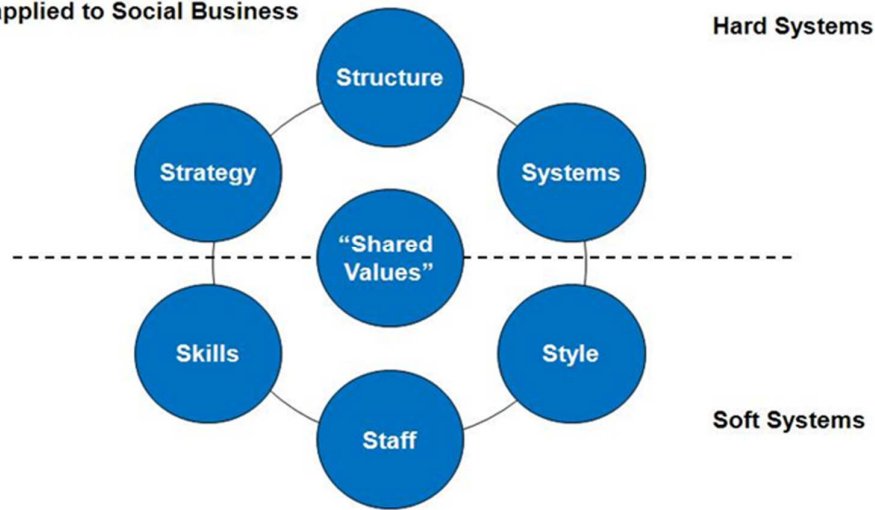
ส่วนธงชัย สันติวงษ์ อ้างอิงในวินิลาศ เจริญชัย⁴ ได้ให้ความหมาย การบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน การบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำการบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 3) ด้านของความรับผิดชอบ การบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ส่วนสมชาติ โตรักษา⁵ ได้ให้ความหมาย การบริหาร (management) คือ กระบวนการที่ทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสูงยิ่งขึ้น (Management is the working process to achieve the most efficiency outcome of work and the better) ซึ่งมีหลักสำคัญ คือ มุ่งที่งานเป็นหลัก มุ่งที่จะทำให้สิ่งที่จะบริหารเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามศักยภาพที่มีอยู่ มุ่งทำให้งานสำเร็จ มุ่งทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดและมุ่งทำให้ผลการดำเนินงานดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า “การบริหารจัดการ” “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความหมายใกล้เคียงกัน ซึ่งสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง McKinsey's 7S ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศหรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งเป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) พนักงาน (Staff) 6) ทักษะฝีมือ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Shared value)⁶ โดยปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ดังรูปที่ 1

**McKinsey 7 “S” model
applied to Social Business**



รูปที่ 1 แบบจำลอง McKinsey's 7S
(ที่มา เอกสารอ้างอิงที่ 7)

แนวคิด McKinsey's 7S เกี่ยวข้องกับ 7 ปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยแบ่งออกเป็นทั้ง "Hard system" กับ "Soft system" ภายในองค์กร

ส่วนที่เป็น Hard system ประกอบไปด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) เป็นปัจจัยที่สามารถระบุหรือบ่งชี้ได้ง่าย รวมทั้งการจัดการต่อปัจจัยเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรจากการทำแผนผังองค์กรและการกำหนดสายบังคับบัญชา รวมทั้งกำหนดกระบวนการทำงานของระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร^{6,8}

ส่วน Soft system เป็นปัจจัยที่อธิบายได้ยาก จับต้องได้น้อยกว่าปัจจัย Hard system ประกอบไปด้วย 1) รูปแบบ (Style) 2) บุคคล (Staff) 3) ทักษะ (Skill) และได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า อย่างไรก็ตามในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยทั้ง 2 ระบบ ไม่ว่าจะเป็น Hard system หรือ Soft system นับว่ามีความสำคัญและมีผลกระทบซึ่งกันและกันในทุกปัจจัย เมื่อปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เหลือ ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน สำหรับการกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) นั้น จากแนวคิดของ McKinsey แสดงให้เห็นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบ บุคคล และทักษะความสามารถที่ถูกสร้างขึ้นมาทั้งหมด และเป็นสิ่งยืนยันที่ดีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ก่อตั้งขึ้นมาจากค่านิยมร่วมกัน^{6,8}

องค์ประกอบของแนวคิด McKinsey's 7S มี 7 ปัจจัย คือ ^{6,8,9}

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของกิจกรรมหรือการปฏิบัติการขององค์กรธุรกิจที่ถูกวางแผนไว้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กรที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร สายงานต่าง ๆ มีการแบ่งและรวมกันอย่างไร สายการบังคับบัญชาแคบหรือกว้าง โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรจะต้องมีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน

3. ระบบ (System) คือ ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรและทิศทางการทำงานที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างไร เช่น ระบบการให้บริการ ระบบการจัดสรรงบประมาณ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการวัดการดำเนินงาน เป็นต้น

4. รูปแบบ (Style) คือ ลักษณะของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารองค์กรทุกแห่งต้องมี โดยผู้นำสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นแบบเป็นทางการ แบบมีส่วนร่วม แบบเผด็จการหรือแบบอื่น ขึ้นอยู่กับอุปนิสัย ความคิดเห็น ทักษะ และประสบการณ์ที่ผู้บริหารองค์กรแห่งนั้นได้เจองาน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารงานด้านบุคลากรและด้านการควบคุม การทำงานในองค์กร

5. บุคคล (Staff) คือ บุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระบบการบริหารบุคคล ต้องดี มีคุณภาพ จึงจะได้บุคลากรที่ดี รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

6. ทักษะ (Skill) คือ ระบบการบริหารงานที่ทำให้บุคลากรเกิดการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการปรับฐานเงินเดือนจากความสามารถในการทำงานของบุคลากรเอง หรือทักษะความรู้ในสายงาน ตลอดจนความเชี่ยวชาญทางด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรคนนั้นเกิดความรู้สึกในทางที่ดีและมีการนำทักษะ ความรู้ ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ อาจเขียนเป็นข้อความสั้น ๆ ชัดเจนเข้าใจง่ายครอบคลุมและแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกันและใช้เป็นหลักยึดถือให้กับทุกคนในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยของ เยาวภา ปฐมศิริกุล¹⁰ ได้ศึกษาแบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่ามีปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Path Coefficient = 0.39) ปัจจัยด้านระบบบริหารจัดการ (Path Coefficient

= 0.58) และปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Path Coefficient = 0.63) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหารและปัจจัยด้านค่านิยมร่วมไม่ส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ส่วนงานวิจัยของสุชาติ อนันตะ¹¹ ได้ศึกษา การบริหารจัดการภายในองค์กรกับการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ในจังหวัดยะลา โดยศึกษาการบริหารจัดการภายในตามแบบจำลอง McKinsey's 7S และการพัฒนาตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตามและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการภายในตามแบบจำลอง McKinsey's 7S กับการพัฒนาตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตาม พบว่า การบริหารจัดการภายในตามแบบจำลอง McKinsey's 7S อยู่ในระดับดี ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.34$) และมี รพ.สต. ผ่านเกณฑ์การประเมิน รพ.สต. ติดตาม ระดับ 5 ดาว จำนวน 75 รพ.สต. (ร้อยละ 92.6) โดยการบริหารจัดการภายใน รพ.สต. ตามแบบจำลอง McKinsey's 7S มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมินการพัฒนาตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตาม ในจังหวัดยะลาอย่างมีนัยสำคัญ ($r = 0.70$) โดย รพ.สต. มีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้บริหารให้ความสำคัญกำหนดเป็นนโยบายหลักและติดตามต่อเนื่อง แต่บุคลากรยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความเข้าใจนโยบายในทางปฏิบัติและค่านิยมการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานตลอดจนขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตาม และส่วนงานวิจัยของทวีศักดิ์ สายอ่อง และคณะ¹² ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 พบว่า ร้อยละ 64.00 ของบุคลากรมีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.54) ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.56) ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.55) ด้านความพร้อมของระบบงาน ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.51) ด้านทักษะของบุคลากร ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.58) ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.82) และด้านบุคลากร ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.57) ส่วนปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรพบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 68.42 เห็นว่าควรให้มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและมีการพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน จากงานวิจัย 3 งานข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านระบบบริหาร ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างการทำงาน ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำพาองค์กรไปสู่ระดับคุณภาพสูงสุด

แนวคิด McKinsey's 7S มีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ค้นหาแนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต จัดหน่วยงานและกระบวนการที่จำเป็นจะต้องควมรวมหรือยุบรวมกัน และกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการบริหาร⁹ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ได้ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงาน ทำให้ผู้นำหรือผู้กำหนดทิศทางองค์กร ต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายในการบริหารองค์กรให้มีสมรรถนะสูงต่อไป

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

ในองค์กรภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นกรอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง โดยมีแนวคิดมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการที่จะก้าวสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน^{13,14}

ปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด โดยสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคธุรกิจ องค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรการศึกษา องค์กรสุขภาพและหน่วยงานราชการ ส่งผลให้หลายประเทศได้นำแนวทางไปประยุกต์และพัฒนาจนเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้แพร่หลายในการจัดการองค์กร ดังตารางที่ 1

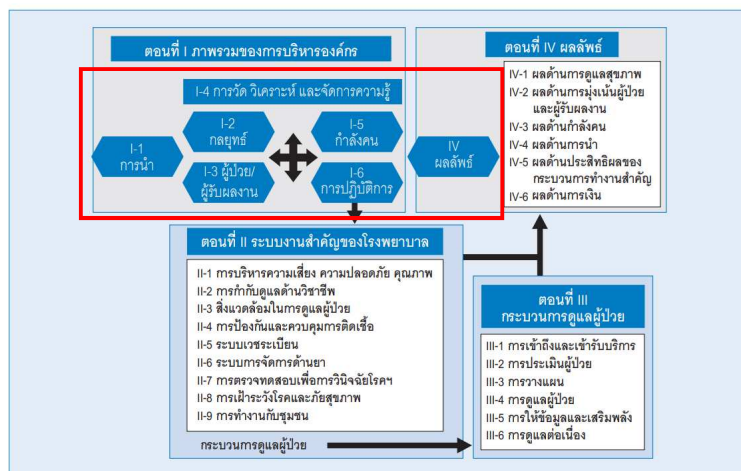
ตารางที่ 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่ประกาศ เริ่มรับรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime Minister Quality Award (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK Business Excellence Award	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995
ไทย	Thailand Quality Award (TQA)	2002

(ที่มา เอกสารอ้างอิงที่ 15)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) เริ่มต้นจากความร่วมมือของ 2 หน่วยงาน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สำหรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้นไม่ได้มาจากทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดมาจากการระดมความคิดของนักบริหารและนักเศรษฐศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาว่าองค์กรที่ดี มีศักยภาพในการแข่งขันสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในระบบเศรษฐกิจที่ผันผวนอย่างยั่งยืนนั้น มีลักษณะเป็นอย่างไร เพื่อให้องค์กรเกิดการตื่นตัวในตัวเอง และพร้อมที่จะปรับทิศทางในการทำงานให้สะดวก รวดเร็วขึ้น ดีขึ้น ตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการจัดการที่ใช้ข้อมูลจริง ทั้งนี้เพื่อความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ในบทความนี้จะกล่าวถึงบริบทขององค์กรสุขภาพ คือ โรงพยาบาล ซึ่งสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) ได้นำแนวคิดจาก MBNQA มาสร้างเป็นเกณฑ์รับรองคุณภาพ (Healthcare Accreditation : HA) ซึ่งเป็นการรับรองจากภายนอกเพื่อกระตุ้นให้สถานพยาบาลพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย โดยอาศัยมาตรฐานที่อิงหลักการสากลเป็นกรอบในการพัฒนา¹⁶ ประกอบไปด้วย 7 หมวด ดังรูปที่ 2 (กรอบสีแดง) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนที่ผลลัพธ์ (Result)



รูปที่ 2 ภาพรวมของการบริหารองค์กร (ที่มา เอกสารอ้างอิงที่ 16 หน้า 51)

ส่วนกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่¹⁶

หมวดที่ 1 การนำ ได้แก่ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) และการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibility)

หมวดที่ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

หมวดที่ 3 ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ได้แก่ องค์กรรับฟังเสียงของผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน (Voice of Patient / Customer) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการ

องค์กรสร้างความผูกพันของผู้ป่วย/ผู้รับผลงานอื่น (Patient / Other Customer Engagement) ด้วยการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์ และสิทธิของผู้ป่วย (Patient's Rights)

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงผลงานขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance) และการจัดการความรู้และสารสนเทศ (Information and Knowledge Management)

หมวดที่ 5 กำลังคน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของกำลังคน (Workforce Environment) และความผูกพันของกำลังคน (Workforce Engagement)

หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ ได้แก่ กระบวนการทำงาน (Work Processes) และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

ส่วนผลลัพธ์ (Result) มี 1 หมวด คือ ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการดูแลสุขภาพ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและการรับผลงาน 3) ด้านกำลังคน 4) ด้านการนำ 5) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงานสำคัญ 6) ด้านการเงิน

การพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้สถานพยาบาลสามารถวางระบบงานให้มีความสอดคล้องกับผู้ใช้บริการและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรสามารถที่จะอยู่รอดและมีความยั่งยืน ช่วยลดหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นหรือการฟ้องร้องต่าง ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดความเสี่ยงต่อการเจ็บป่วยจากการทำงาน การเข้าใจผิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ป่วย มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง¹⁷

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในบริบทองค์กรสุขภาพ

การศึกษาที่ 1¹⁸

Natalie Taylor และคณะ ได้ทำการศึกษา โรงพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง โดยทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ในฐานข้อมูลของ Medline, Embase และ Cinahl ช่วงเวลามกราคม 2000 ถึง กุมภาพันธ์ 2014 พบว่า มีการศึกษาที่เกี่ยวข้อง 19 เรื่อง จาก 11,428 เรื่อง ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง มี 7 ปัจจัย ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเคารพและความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ 3) การสร้างแรงจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนที่ดีในการทำงาน 4) สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความปลอดภัยและไม่เป็นอันตราย และ 5) การส่งเสริมค่านิยมเพื่อการปรับปรุงเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2. การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับสูง มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่
1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการทำงาน เช่น การกล่าวคำชื่นชม การส่งเสริมการทำงานร่วมกับสหวิชาชีพ การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอ เป็นต้น 2) ผู้บริหารระดับสูงมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารกับบุคลากรที่ดี 3) ผู้บริหารระดับสูงเห็นคุณค่าและมองเห็นถึงปัญหาตามหลักฐานที่ชัดเจน และ 4) มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบในการทำงาน

3. การติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่
1) การกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลที่ถูกต้อง ภายใต้การทำงานที่โปร่งใสและมีข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อผู้ป่วยได้รับการบริการที่ดีและมีคุณภาพ 2) การมีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ในทางคลินิก การเงินและใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงานได้ 3) การรับผิดชอบผลของการทำงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล 4) การใช้ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อประโยชน์ในการสะท้อนกลับ (Feedback) และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการทำงาน

4. การสร้างและการรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่
1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 2) การเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) การสร้างและรักษาบุคลากรตามนโยบายและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานให้ชัดเจน และ 4) การฝึกอบรมภาคบังคับและเฉพาะทางให้กับบุคลากรในโรงพยาบาล

5. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะ คือ มีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ สนับสนุนบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีความเคารพซึ่งกันและกัน

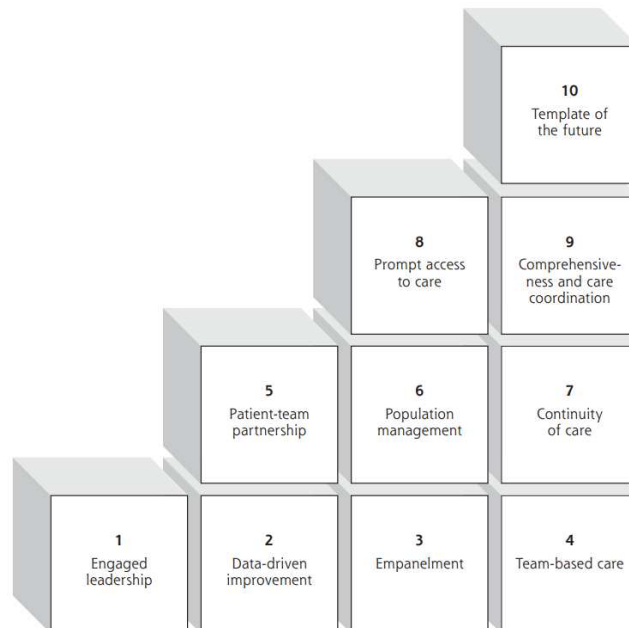
6. การปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนโดยผู้เชี่ยวชาญ มีคุณลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารมีความเป็นอิสระและมีความยืดหยุ่นบนพื้นฐานของประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ 2) การเชื่อใจหรือวางใจและมอบอำนาจให้สร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรมให้กับโรงพยาบาล ตลอดจนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีม

7. การทำงานเป็นทีมแบบสหวิชาชีพ คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทีมสหวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและการทำงานเป็นทีมที่ดี 2) มีการตัดสินใจร่วมกัน 3) มีการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกับผู้ให้บริการด้านสุขภาพภายนอก การส่งต่อและเชื่อมประสานบริการผู้ป่วย

จากปัจจัยในการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่มีสมรรถนะสูงมีความเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด McKinsey's 7S คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี รูปแบบการทำงานของผู้บริหาร การมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญไว้กับองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและการทำงานเป็นทีม

การศึกษาที่ 2¹⁹

Thomas Bodenheimer และคณะ ได้ทำการศึกษา ระบบบริการปฐมภูมิ (Primary Care) โดยการเยี่ยมสถานที่ เช่น คลินิกในโรงพยาบาล ศูนย์บริการสุขภาพ เป็นต้น จำนวน 23 แห่ง เพื่อหากรอบแนวคิดของระบบบริการปฐมภูมิที่มีสมรรถนะสูง (High-Performing Primary Care) พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 10 ส่วน ดังรูปที่ 3 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) การขับเคลื่อนหรือดำเนินงานด้วยข้อมูลเป็นหลักโดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น มีระบบข้อมูลที่ติดตามงานคลินิกต่าง ๆ ตั้งแต่การตรวจคัดกรอง การดำเนินงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น 3) มีการเชื่อมโยงประสานงานข้อมูลผู้ป่วยแต่ละราย เพื่อการดูแลที่ต่อเนื่องในทีม ทำให้สะดวกในการเข้าถึงและดูแล 4) การทำงานเป็นทีมในการดูแลผู้ป่วย และ 6 องค์ประกอบเสริม ได้แก่ 1) ความร่วมมือระหว่างผู้ป่วยและทีมดูแล 2) การบริหารบุคลากรให้มีความเหมาะสม เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น 3) การดูแลติดตามผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง 4) การเข้าถึงบริการสุขภาพของผู้ป่วย 5) การดูแลผสมผสานและการส่งต่อและประสานงาน 6) การเป็นต้นแบบแห่งอนาคต ในองค์ประกอบ 10 ส่วนนี้ อาจไม่ใช่แผนงานที่ปฏิบัติหรือนำไปใช้กันเป็นสากล แต่ก็สามารถทำให้มองเห็นภาพรวมที่จะช่วยเป็นแนวทางปฏิบัติระบบงานปฐมภูมิให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จากองค์ประกอบหลัก 10 ส่วนของระบบบริการปฐมภูมิที่มีสมรรถนะสูงมีความเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด McKinsey's 7S คือ ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมในการทำงาน การมีระบบข้อมูลที่ดี การมีบุคลากรเป็นทีมในการทำงานและการบริหารบุคลากรที่เหมาะสม



รูปที่ 3 Ten Building blocks of high-performing primary care

(ที่มา เอกสารอ้างอิงที่ 19 หน้า 167)

การศึกษาที่ 3²⁰

ดุชนี ยศทอง ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช พบว่า องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั้งด้านคุณภาพการบริการทางการแพทย์และการพัฒนาบุคลากรพยาบาลอย่างเป็นระบบตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และเป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งในการผลักดันให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นสถาบันที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพสถานบริการพยาบาล

โดยมีปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ คือ ผู้นำและบุคลากรพยาบาลมีวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำการพยาบาลที่มีอยู่ตลอดมา 2) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ 3) เป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมีการผลิตและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 5) การมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การจัดตั้งทีมงานเพื่อตอบสนองความท้าทายและพันธกิจด้านการพัฒนา

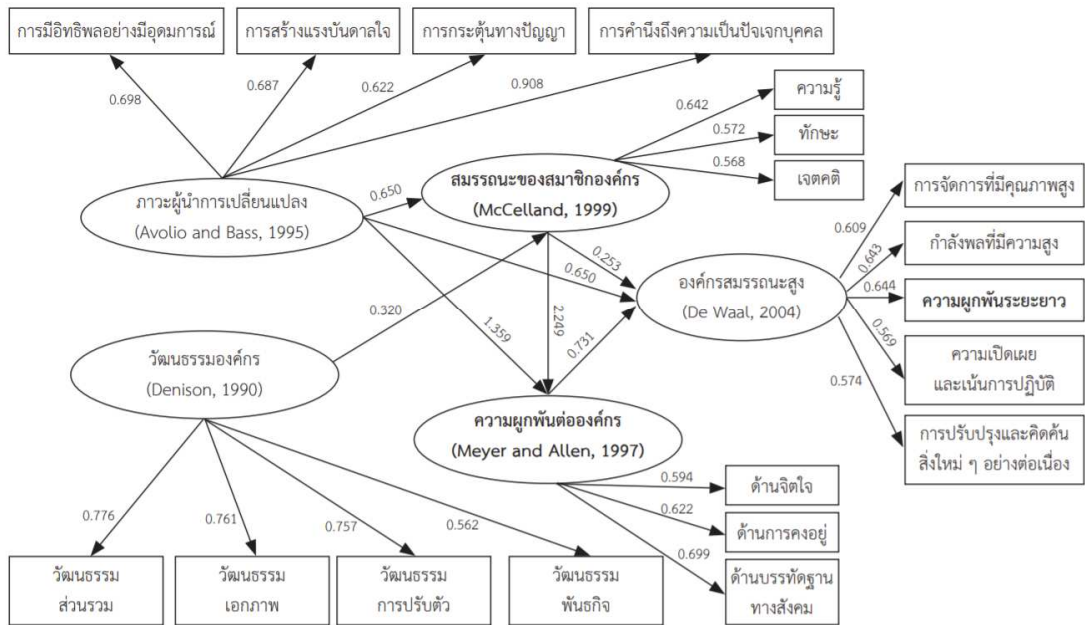
อย่างไรก็ตาม พบว่ายังมีปัญหา อุปสรรค ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างมีความซับซ้อนเป็นราชการสูง 2) ความเป็นอิสระขององค์กร 3) การสื่อสารในองค์กรที่ผ่านลำดับชั้น บุคลากรจำนวนมาก 4) การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล และ 7) การไม่มีระบบสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ พบว่า นอกจากการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวดแล้ว การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติและมีคุณลักษณะเหมาะสมในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจ 3) การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนลูกค้าและเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารในการส่งและรับข้อมูลของลูกค้า 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันทุกจุดปฏิบัติการ 5) ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาล ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณลักษณะ มีทัศนคติที่ยึดมั่นในคุณค่าของวิชาชีพการพยาบาล และ 6) การปรับกระบวนการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงมีความเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด McKinsey's 7S คือ คุณภาพและความสามารถของผู้นำ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร

การศึกษาที่ 4²¹

สุนิสา ธิปไตย และคณะ ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบก พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.87$, S.D.=0.73) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรง ต่อองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบกและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์กรสมรรถนะสูง โดยมีอิทธิพลผ่านสมรรถนะของสมาชิกองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรสมรรถนะสูงที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า $\chi^2 = 119.15$, $df = 80$, $p\text{-value} = 0.098$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.04$, $RMR = 0.02$ โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์กรสมรรถนะสูงได้ร้อยละ 98 ดังรูปที่ 4

จากปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทยทหารบกมีความเกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด McKinsey's 7S คือ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



รูปที่ 4 โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (ที่มา เอกสารอ้างอิงที่ 21 หน้า 108)

ดังนั้นในกรอบแนวคิดตามแนวทาง McKinsey's 7S กับองค์กรแห่งความเป็นเลิศหรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น (High-performing organization) มีความสัมพันธ์กัน ดังได้จากงานวิจัยของลดาวรรณ บุญล้อม²² ได้ทำการศึกษา ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่าปัจจัยที่แสดงลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศทั้งสิ้น 62 ปัจจัย ในด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy) ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณค่าที่นำไปสู่ความสำเร็จ การมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำท่าย วัตได้ และสามารถบรรลุได้พร้อมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศมีโครงสร้างแบบมอบอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านระบบและกระบวนการทำงาน (System) พบว่ามีการใช้เทคโนโลยีมาเป็นตัวเร่งในการดำเนินงาน สำหรับด้านบุคลากร (Staffs) พบว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศมุ่งรักษาคนที่เหมาะสม พนักงานต้องมีขีดความสามารถหลัก และมีรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลด้วย ในด้านทักษะพนักงาน (Skills) นั้นพบว่าพนักงานต้องมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ทางธุรกิจ ส่วนในด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) องค์กรแห่งความเป็นเลิศต้องมีค่านิยมร่วมกันในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าและมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า มีการสร้างให้เกิดพันธะสัญญาในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ มีความกระตือรือร้นที่จะสร้างองค์กรที่มีแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ ยอมให้มีการทดลองและเปิดโอกาสให้ผิดพลาด

สรุป

การบริหารจัดการ เป็นการดำเนินงานที่ผู้นำจะต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศหรือเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สำหรับในบริบทโรงพยาบาล สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) ได้นำแนวคิดมาสร้างเป็นเกณฑ์รับรองคุณภาพ (Healthcare Accreditation : HA) ประกอบไปด้วย 7 หมวด แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่กระบวนการ (Process) และส่วนที่ผลลัพธ์ (Result) ในการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลให้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน สุดท้ายคือประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัย

เอกสารอ้างอิง

1. ปกป้อง จันวิทย์, ศุภณัฐร์ ศศิวิวัฒน์. การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ (Human Capital Development for Better Productivity). ใน: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, บรรณาธิการ. โมเดลใหม่ในการพัฒนา: สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพโดยการเพิ่มผลิต

- ภาพ (New Development Model: Towards Quality Growth Based on Productivity Improvement); วันที่ 3 ธันวาคม 2556; www.tdri.or.th. กรุงเทพฯ. หน้า 1-6.
2. เนตรพัฒนา ยาวีราช. การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทริปปเบิล กรุ๊ป; 2560.
 3. ฐานา ฉันทไพศาล. องค์กรและการจัดการ. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์; 2559.
 4. วิบูลาศ เจริญชัย. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด [วิทยานิพนธ์]. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม; 2562.
 5. สมชาติ โตรักษา. หลักการและกระบวนการบริหารโรงพยาบาล [อินเทอร์เน็ต] [เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://pdf4pro.com/cdn/1-55dfe.pdf>.
 6. กรรณิการ์ สิทธิชัย, สันติธร ภูริภักดี. การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts). 2561;11(3):1419-35.
 7. PATRICK A. The 7S model – where “S” means Social [Internet] United Kingdom: Agile Elephant Limited; 2014 [cited 2521 6 July]. Available from: <http://www.theagileelephant.com/the-7s-model-where-s-means-social/>.
 8. กฤษติญา มูลศรี. กรอบแนวคิดแมคคินซี 7s และ การจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา. 2020;8(S):40-53.
 9. ฤทธิชัย บุญธรรม, วิไลลักษณ์ เรืองสม. รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษา ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2; วันที่ 19 มกราคม 2562; ณ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. หน้า 2116-26.
 10. เขียวภา ปฐมศิริกุล. แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ.34(130):14-35.
 11. สุชาติ อนันตะ. การบริหารจัดการภายในองค์กรกับการพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดยะลา. Journal of Health Science, Thaksin University 2020;2(2):35-46.
 12. ทวีศักดิ์ สายอ่อง, สุปรีชา แก้วสวัสดิ์, วิยดา กวานเหียน. การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11. วารสารเทคนิคการแพทย์ 2563;48(1):7298-313.

13. กระทรวงอุตสาหกรรม. ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ [อินเทอร์เน็ต] กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม; [เข้าถึงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2564]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.tqa.or.th/th/tqa-award/background/>.
14. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย; 2552.
15. Thailand Quality Award. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของนานาชาติ [Internet] Bangkok 2021 [cited 2021 6 July]. Available from: <https://www.tqa.or.th/th/applicant/faq/>.
16. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4. นนทบุรี: สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), 2561.
17. งานประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานอำนวยการ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). HA Healthcare Accreditation. นนทบุรี: สหพัฒนไพศาล; 2555.
18. Natalie Taylor, Robyn Clay-Williams, Emily Hogden, Jeffrey Braithwaite, Oliver Groene. High performing hospitals: a qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement. BMC Health Serv Res. 2015;15:244.
19. Bodenheimer T, Ghorob A, Willard-Grace R, Grumbach K. The 10 building blocks of high-performing primary care. The Annals of Family Medicine. 2014;12(2):166-71.
20. ดุษณีย์ ยศทอง. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช [ดุษฎีนิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม; 2561.
21. สุนิสา ธิปไตย, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, สุดารัตน์ สารสว่าง. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของกรมแพทย์ทหารบก. National Defence Studies Institute Journal. 2020;11(2):103-18.
22. ลดาวรรณ บุญล้อม. ลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ [สารนิพนธ์]. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2553.