



แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง:  
กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

**Quality Management Approach Toward High Performance Nursing Organization:  
A Case Study of Siriraj Hospital**

คุณฉวี ยศทอง

คุณฉวีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม



ใบรับรองคุณวุฒิ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม  
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง:  
กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

(ภาษาอังกฤษ)

Quality Management Approach Toward High Performance Nursing Organization:  
A Case Study of Siriraj Hospital

นามผู้วิจัย (ภาษาไทย)

นางสาวคุณฉวี ยศทอง

(ภาษาอังกฤษ)

Miss Dusanee Yosthong


คณะกรรมการสอบคุณวุฒิฯ ได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒิปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

  
..... เมื่อวันที่ ๑๑ / ๒๕ / ๒๕๖๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โอม หุระนันท์)


กรรมการ

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วันเพ็ญ ภิญ โยภาสกุล)

กรรมการ

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลเรือตรีหญิง ดร. สุภัทรา เอื้อวงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

  
.....  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒิปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

  
.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
วันที่ ๑๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

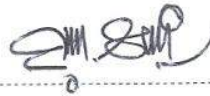
(ก)

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู้องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง:  
กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช  
โดย : นางสาวศุภณีย์ ยศทอง  
ชื่อปริญญา : ปรัชญาคุณภิวัฒน์  
สาขาวิชา : การจัดการ  
อาจารย์ที่ปรึกษา:



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ)



(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

๒๑ / พ.ช. / ๒๕๖๑

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การเก็บข้อมูลมาจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในและนอกองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) และการสนทนากลุ่มกับผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

จากการศึกษาวิจัยนี้ พบว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั้งด้านคุณภาพการบริการทางการแพทย์และการพัฒนาบุคลากรพยาบาลอย่างเป็นระบบตั้งแต่ พ.ศ. 2541 และเป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งในการผลักดันให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นสถาบันที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพสถานบริการพยาบาล โดยมีปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ คือ ผู้นำและบุคลากรพยาบาลมี

วัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ได้แก่ 1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำการพยาบาลที่มีอยู่ตลอดมา 2) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ 3) เป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งมีการผลิตและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง 4) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 5) การมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และ 6) การจัดตั้งทีมงานเพื่อตอบสนองความท้าทายและพันธกิจด้านการพัฒนา อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่ายังมีปัญหา อุปสรรค ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างมีความซับซ้อนเป็นราชการสูง 2) ความเป็นอิสระขององค์กร 3) การสื่อสารในองค์กรที่ผ่านลำดับชั้นบุคลากรจำนวนมาก 4) การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามารับบริการจำนวนมาก 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ 6) การขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล และ 7) การไม่มีระบบสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงนั้น ผลการศึกษาพบว่า นอกจากการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวดแล้ว การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ผู้การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะที่มาจากผลการวิจัยมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติและมีคุณลักษณะเหมาะสมในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจ 3) การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนลูกค้าและเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารในการส่งและรับข้อมูลของลูกค้า 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันทุกจุดปฏิบัติการ 5) ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาล ในการผลิตบุคลากรที่มีคุณลักษณะ มีทัศนคติที่ยึดมั่นในคุณค่าของวิชาชีพการพยาบาล และ 6) การปรับกระบวนการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

## Abstract

**Title** : Quality Management Approach Toward High Performance Nursing  
Organization: A Case Study of Siriraj Hospital

**By** : Miss Dusanee Yosthong

**Degree** : Doctor of Philosophy

**Major Field** : Management

**Advisors** :



(Assistant Professor Dr. Chaianant Panyasiri, Ph.D.)



(Professor Emeritus Dr. Suthep Chaovalit, Ph.D.)

29 / Nov / 2018

The aims of this research were 1) to study the current conditions of the quality management of nursing organization in Siriraj Hospital 2) to study the problems, obstacles and supporting factors on quality management development toward a high-performance nursing organization in Siriraj Hospital and 3) to propose a quality management approach toward a high-performance nursing organization in Siriraj Hospital. This research employed qualitative methodology in which the all data were collected from several sources including documents on policy and strategy, participant observation, and in-depth interviews of the semi-structured form with the executives and nurses in Siriraj Hospital and other nursing organizations. Focus group sessions had also been conducted with the executives of Siriraj nursing organization.

According to the study, the nursing organization of Siriraj Hospital has systematically developed quality of health services and nursing personnel since 1998. It is considered to be one of the divisions that contribute greatly to Siriraj Hospital to achieve numerous prestigious awards as an outstanding hospital in quality management. The major factor that fosters quality management in nursing organization of Siriraj Hospital involves having nurse leaders and staff

nurses with a culture of accepting change in organization, making the organization develop continuously. Other supporting factors include: 1) nurse leaders' persistent quality attributes and competency, 2) knowledge and competency of the nursing staff, 3) being a hospital under the Faculty of Medicine Siriraj Hospital, where knowledge has been constantly created and continuously developed. 4) a strong organization culture. 5) high experience of continuous organizational quality development and 6) responsive teamwork to take on development challenges and missions. The development of management of nursing organization in Siriraj Hospital had the following obstacles including: 1) an over-bureaucracy in its size and structure, 2) the autonomy of the organization, 3) the communication in the organization through many personnel layers, 4) overpopulated incoming numbers of patients and relatives, 5) incompetent information technology, 6) insufficient nursing personnel, and 7) the lack of recruitment system. In addition to the seven aspects of the public sector management of quality award framework, the results reveal that transformational leadership and systematic networking and partnering are essential to further improve quality management toward a high performance of nursing organization in Siriraj Hospital.

Recommendations based on the results of the study include; 1) qualified nurse leaders with the right characteristics in leading a high-performance organization, 2) strategic mapping that enables comprehensible communication, 3) prioritize customer support and increase customer relationship by adding channels of communication to deliver and to receive customer information, 4) an effective IT system capable of connecting data at all operational units, 5) a close cooperation between the educational institution and the nursing organization to produce qualified personnel with professional attitude on the nursing professionalism, and 6) an upgrading service process with state-of-the-art technology.

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ขอกราบ  
ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ท่านแรก  
ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตั้งแต่บทที่ 1 ถึงบทที่ 3 ด้วยความเมตตาอย่างยิ่ง ซึ่งท่านได้ลุล่วงกลับไป  
แล้ว จะอยู่ในความทรงจำและขอระลึกถึงท่านตลอดไป และขอกราบขอบพระคุณ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โอม หุวะนันท์ ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ท่านที่ 2  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยนันท์ ปัญญาศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ  
ดร.สุเทพ เขาวลิต อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่อง  
ต่างๆ ทั้งด้านเนื้อหาและด้านระเบียบวิธีวิจัย ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา และขอกราบ  
ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลเรือตรีหญิง ดร. สุกัทธา เอื้อวงศ์ และ รองศาสตราจารย์  
ดร.วันเพ็ญ ภิญโญภาสกุล กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่ให้คำชี้แนะ ตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ  
ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.บูรินทร์ สันติสาส์น อาจารย์ประจำ  
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ที่ให้คำชี้แนะอันก่อให้เกิดประโยชน์แก่  
คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้เป็นอย่างดีตลอดมา รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้  
ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความเมตตากรุณาด้านการนัดสัมภาษณ์และการ  
สนทนากลุ่ม และขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมสาขาวิชา รวมทั้ง คุณปัทเมศย์ ประดิษฐ์แสงทอง  
คุณดุสิตา คล้ายเคลื่อน และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือในการ  
ประสานงานมาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่บุญบา ยศทอง รวมทั้งญาติพี่น้องและเพื่อนๆ  
ทุกคนที่ให้อกำลังใจ และช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

คุษฎีนิพนธ์ ยศทอง

ตุลาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหา .....	3
1.3 โจทย์วิจัย.....	8
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	9
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
<b>บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>10</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	10
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรรมรณนะสูง.....	10
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	23
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย.....	36
2.1.4 องค์กรวิชาชีพพยาบาล .....	41
2.1.5 องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช.....	50
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
2.3 กรอบแนวคิด.....	70
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย .....</b>	<b>71</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย .....	71



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การกำหนด/ระบุผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	73
3.3 เครื่องมือในการวิจัย .....	74
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง.....	79
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย.....</b>	<b>82</b>
ส่วนที่ 1 สภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช .....	82
ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง .....	93
ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง.....	102
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย .....</b>	<b>149</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	149
5.2 อภิปรายผล .....	157
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	165
บรรณานุกรม .....	170
ภาคผนวก .....	178
ประวัติผู้วิจัย .....	249

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	การแสดงความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง..... 15
2.2	คุณลักษณะสำคัญของการจัดการปกครองแนวใหม่..... 26
2.3	สมมติฐาน ค่านิยมและเทคนิควิธีการปฏิรูประบบบริหารราชการ ..... 27
3.1	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ..... 77
3.2	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 ..... 78
3.3	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 ..... 78
4.1	สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เกี่ยวกับ เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง..... 92
4.2	ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล..... 146



## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal.A.A.....	14
2.2 แสดงโครงสร้างฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช .....	57
2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย ประยุกต์จากแนวคิด PMQA .....	70
4.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการนำองค์กร .....	108
4.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ .....	111
4.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	115
4.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	121
4.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	131
4.6 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการจัดการกระบวนการ.....	140
4.7 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย.....	144
4.8 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ.....	147
4.9 สรุปผลการวิจัย.....	148
5.1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง.....	156

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของปัญหา

โลกไร้พรมแดนยุคโลกาภิวัตน์ มีความเป็นพลวัตสูงผ่านการเชื่อมโยงทุกประเทศและทุกระบบเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นระบบเศรษฐกิจ สังคมการเมือง เทคโนโลยี และอื่น ๆ ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งมีสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก นอกจากนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแพร่กระจายข่าวสารผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และ อินเทอร์เน็ต ก็ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น มีความรู้มากขึ้น ส่งผลให้ความคาดหวังของประชาชนต่อคุณภาพสินค้าและบริการมีมากขึ้นตามลำดับ รวมทั้งการที่รัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางบริการด้านสุขภาพนานาชาติหรือ เมดิคัล ฮับ (Medical Hub) และในปี 2558 ประเทศไทยได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ทำให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนของทุกประเทศสมาชิกต้องเตรียมปรับตัวหลายประการ เนื่องจากจะมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตระหว่างประเทศสมาชิกได้อย่างเสรี วัตถุดิบและแรงงานสามารถเคลื่อนย้ายได้โดยอิสระภายใต้มาตรฐานสินค้ากฎเกณฑ์และกฎระเบียบเดียวกัน ทั้งนี้บริการสุขภาพเป็นหนึ่งใน 11 สาขาหลักที่จะต้องเร่งรัดดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพของประเทศ

ภายใต้การปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 5 หน้าหนึ่งของรัฐ มาตรา 55 จึงได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง เสริมสร้างให้ประชาชนมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค และส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านแพทย์แผนไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ...ครอบคลุมการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพด้วย รัฐต้องพัฒนาการบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง” ทำให้องค์กรทุกส่วนในระบบบริการสุขภาพ ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการตามนโยบายรัฐบาลเช่นกัน เห็นได้จากการที่มีการปฏิรูประบบและมีการพัฒนาคุณภาพบริการมาเป็นลำดับ ทั้งด้วยการกำหนดให้องค์กรในระบบบริการสุขภาพต้องขอรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) หรือ ISO 9002 แต่ใน

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในระบบบริการสุขภาพรูปแบบเดิม ๆ มักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) จึงหมายถึงการเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว (พสุ เดชะรินทร์, 2549) และทำให้องค์กรในระบบบริการสุขภาพ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล

ดังนั้น การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงเป็นโอกาสทางกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ท้าทาย ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้บทบาทผู้นำเป็นอย่างมากในการเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การเชื่อมโยงด้านสภาพแวดล้อม การประสมประสานภายใน บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ภาวะผู้นำระดับสูง และการปรับปรุงองค์กรแบบดั้งเดิมให้กลายเป็นองค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ ดังที่ Holbeche (2005) พบว่า ความล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีมากถึง 75 % เนื่องจากการละเลยมิติที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (People Aspect) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสาร เสริมสร้างความผูกพัน และพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวนา กิตติวิมลชัย (2557) ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงจากการเปรียบเทียบทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ จากภายในและภายนอกประเทศ พบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องกับแนวคิดนักวิชาการมากที่สุดคือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับ Lawler และคณะ (1998) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุนมนุษย์ การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนวยในการบริหารงานและรางวัลแก่พนักงาน

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award)

ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้องค์กรภาครัฐที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต้องพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยใช้เกณฑ์คุณภาพนี้ ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ในเกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวดนี้ ทุกเกณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยนำองค์กรไปสู่สถานะขององค์กรสมรรถนะสูงได้ (สุเทพ เชาวลิต, 2555)

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากลนั้น ต้องอาศัยทั้งเทคโนโลยี ความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้และการบริหารจัดการที่ดี การเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวโดยการนำเอาแนวคิดระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับใช้กับบริบทของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรภาครัฐเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลในการนำนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ไปปฏิบัติ และเสริมสร้างสมรรถนะของของประเทศในการแข่งขันเวทีโลก สร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้องค์กรภาครัฐประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในราชการ แต่เนื่องจากองค์กรภาครัฐนำเอาแนวคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber (ค.ศ. 1864-1920) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐของไทยมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทำให้เกิดปัญหาสะสมในระบบราชการ ทั้งการขาดประสิทธิภาพจากระบบที่มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว มีการขยายอำนาจหน้าที่ โดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ทำให้องค์กรขยายใหญ่มากเกินไป มีการใช้ทรัพยากรที่ฟุ่มเฟือยไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น (สุเทพ เชาวลิต, 2555)

ในส่วนของการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในระบบสุขภาพ การปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรภาครัฐที่รับผิดชอบต่อการบริการสาธารณสุขอย่างมาก เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบบริการสุขภาพเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพและทั่วถึง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดทั้งประเด็นท้าทายคือเรื่องของข้อจำกัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับ มีปัญหาการขาดแคลนของบุคลากรทางการแพทย์ เนื่องจากมีอัตราการลาออกอย่างต่อเนื่อง และสังคมมีความคาดหวังสูงขึ้นต่อการรับบริการที่มีมาตรฐานคุณภาพและเป็นเลิศ

โรงพยาบาลศิริราช เป็นองค์กรรัฐในระบบบริการสุขภาพ สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การจัดการการศึกษา การวิจัย และการให้บริการทางการแพทย์ โดยมีโรงพยาบาลศิริราชซึ่งเป็น โรงพยาบาลขนาด 2,106 เตียง ทำหน้าที่หลักในการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัย (รายงานประจำปี 2557 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล) ใน พ.ศ. 2559 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ คือ “ExCELS” (Ex = Excellence , C = Communication and Collaboration, E = Engagement, L = Learning Organization, S = safety Culture) โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ Ex = Excellence : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย HPO (High Performance Organization) : มุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยกรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) โรงพยาบาลศิริราชและทุกหน่วยงานในสังกัดก็ต้องมีภารกิจที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย HPO เช่นกัน รวมถึงองค์กรพยาบาลซึ่งมีสถานะระดับฝ่ายในโรงพยาบาลศิริราช มีภารกิจหลักในการให้การดูแลและบริการสุขภาพแก่ผู้ป่วย ครอบครัว และสังคม และเนื่องจากการเป็นองค์กรในสังกัดโรงพยาบาลของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จึงต้องมีภารกิจในการให้การสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัยด้วยเช่นกัน

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีภารกิจตามหน้าที่หลักของโรงพยาบาลศิริราช คือ ภารกิจในการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัย ในภารกิจการให้บริการทางการแพทย์ โรงพยาบาลศิริราชตั้งเป้าหมายพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์ โดยการขอรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ซึ่งโรงพยาบาลศิริราช ได้รับการรับรองครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำ เมื่อครบรอบ 3 ปี ตามข้อกำหนดของสรพ. และใน พ.ศ. 2557 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการ โรงพยาบาลในระดับสูงขึ้นไป (Advanced HA) ซึ่งในกระบวนการเพื่อขอรับรองคุณภาพนั้น เป็นที่ยอมรับว่า องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานแรกที่ขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญ เนื่องจากพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดใน

โรงพยาบาล และมีการบริหารจัดการที่เน้นระเบียบวินัย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเกิดขึ้น โรงพยาบาลมักจะเป็นบุคลากรกลุ่มแรกที่ปฏิบัติตามนโยบายและทิศทางขององค์กร

ในภารกิจที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ในการผลิตบัณฑิตที่เป็นบุคลากรทางการแพทย์ บุคลากรองค์กรพยาบาลในทุกหน่วยงาน ที่ให้บริการระบบสุขภาพ จะทำหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ เตรียมและให้ข้อมูล และช่วยสอนนักศึกษาที่เข้ามาฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้แก่ นักศึกษาแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาพยาบาล นักศึกษากายภาพ เป็นต้น พยาบาลที่มีศักยภาพและมีจำนวนอัตรากำลังเพียงพอ จะมีบทบาทสำคัญในการช่วยดูแล ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ช่วยทำให้นักศึกษาได้รับความรู้ ได้ฝึกทักษะการปฏิบัติอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพโดยรวมของการจัดการการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การตอบสนองเกี่ยวกับการสนับสนุนการวิจัยของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง พยาบาลจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างผลงานการวิจัย เนื่องจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พยาบาลจะได้เห็นปัญหาต่าง ๆ ทั้งทางการแพทย์และทางสังคม ที่จะนำไปสู่การวิจัยได้ ซึ่งจะพบว่า มีพยาบาลที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่งสร้างผลงานการวิจัยด้วยตนเอง หรือโดยการทำวิจัยร่วมกับบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นพยาบาลในหน่วยงานก็ยังมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ต้องการทำวิจัยและช่วยในการเก็บข้อมูล ซึ่งที่สุดแล้วก็จะทำให้มีผลงานการวิจัยเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ และจำนวนผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพจะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยในระดับสากล

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีอัตรากำลัง จำนวน 6,326 คน แบ่งเป็น พยาบาล 3,074 คน ผู้ช่วยพยาบาล 2,215 คน และพนักงานทั่วไป 1,037 คน จะเห็นได้ว่าองค์กรพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลซึ่งมีบุคลากรทั้งหมด 15,196 คน นอกจากบุคลากรในองค์กรพยาบาล ยังมีบุคลากรสายวิชาการ 917 คน และสายสนับสนุนอื่น ๆ อีก 7,770 คน (รายงานประจำปี 2557 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล) การขับเคลื่อนให้นโยบายของโรงพยาบาลบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรพยาบาลจะเป็นกำลังสำคัญ ดังที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระราชดำรัสในงานพระราชทานรางวัลสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ประจำปี 2550 ความว่า “วิชาชีพพยาบาลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับระบบสุขภาพของประเทศในปัจจุบันเกือบทุกประเทศในโลกยอมรับว่าพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในระบบบริการด้านสุขภาพ เป็นแรงสำคัญที่ช่วยผลักดันให้นโยบายสุขภาพของ



ชาติบรรลุเป้าหมาย องค์ความรู้ทางการพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดสังคมสุขภาพ”

การที่คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ คือ “ExCELS” โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ Ex = Excellence : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย HPO (High Performance Organization) : มุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยกรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) องค์กรพยาบาลซึ่งมีสถานะระดับฝ่ายในโรงพยาบาลศิริราช ก็มีภารกิจที่ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย HPO ด้วยเช่นกัน การตั้งเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรพยาบาลที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว (คัดแปลงจาก พสุ เศษะรินทร์, 2549) องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลภาครัฐที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง แม้ว่าจะมีสถานะเป็นเพียงระดับฝ่าย แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรในสังกัดจำนวนมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นในองค์กร ทำให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากพอที่จะสามารถบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพภายในองค์กรได้เองในระดับหนึ่ง โดยต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรที่สังกัดอยู่ ทำให้มีความเป็นไปได้สูงที่จะพัฒนาคุณภาพองค์กรพยาบาล โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานในองค์กร ในการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาลในปัจจุบันยังคงพบปัญหาและอุปสรรคสืบเนื่องมาจากวิธีการบริหารแบบระบบราชการที่ยังฝังรากลึกอยู่ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ความไม่คล่องตัว ความไม่เป็นอิสระของวิชาชีพ และอื่น ๆ ทำให้ยังไม่สามารถระบุได้ว่าการบริหารจัดการแบบที่มีอยู่ มีประสิทธิภาพ เหมาะสม และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

จากเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกศึกษาขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช เนื่องจากเป็นองค์กรในระบบบริการสุขภาพที่เก่าแก่ที่สุด (มีอายุ 130 ปี ในวันที่ 26 เมษายน 2561) และได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบของการปฏิบัติการกิจด้านการดูแลสุขภาพมาเป็นเวลายาวนาน ต่อเนื่อง ในปัจจุบัน โรงพยาบาลศิริราช เป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีจำนวนเตียง 2,160 เตียง มีจำนวนผู้ป่วยนอกเข้ารับบริการ 3,000-4,000 คนต่อวัน (3,000,000 คนต่อปี) และมีจำนวนผู้ป่วยใน 80,000 คนต่อปี (ข้อมูล ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560) ในทุกพื้นที่ของการให้บริการผู้ป่วยและญาติ พยาบาลเป็นบุคลากรที่มีบทบาทมากในการร่วมปฏิบัติงานบริการ

สุขภาพ โดยเฉพาะในโรงพยาบาล ประมาณร้อยละ 70 ถึง ร้อยละ 90 ของการบริการเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2550) องค์การพยาบาลในโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีสถานะระดับฝ่ายหรือแผนก ประกอบด้วยพยาบาลระดับต่าง ๆ ที่มีหน้าที่บริหารและปฏิบัติการภายในองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล โดยยึดเป้าหมายหลักคือการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อคุณภาพการบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ รวมทั้งรองรับการประเมินคุณภาพการบริการสาธารณสุขในระดับชาติและแนวโน้มนั้นในระดับสากล (กัชรินทร์ ตยาคี และคณะ, 2559) นอกจากนี้ สถานพยาบาลยังได้กำหนด จรรยาบรรณพยาบาล ฉบับ พ.ศ. 2546 ข้อที่ 5 ไว้ว่า “ พยาบาลประกอบวิชาชีพโดยมุ่งความเป็นเลิศ ปฏิบัติการพยาบาลโดยมีความรู้ในการกระทำและสามารถอธิบายเหตุผลได้ในทุกกรณี พัฒนาความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง รักษาสมรรถภาพในการทำงาน ประเมินผลงานและประกอบวิชาชีพทุกด้านด้วยมาตรฐานสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้” ดังนั้นการศึกษาวิจัยระบบการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชจึงเป็นการศึกษาที่มีนัยยะสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล การปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาลอย่างมาก เนื่องจากในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในระบบบริการสุขภาพ รูปแบบเดิม ๆ มักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ การศึกษาหาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ซึ่งจะเป็นองค์กรพยาบาลที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ปลอดภัย มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล แนวทางการดำเนินการที่จะพัฒนาขึ้นนี้ จะเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสังคมประเทศชาติโดยรวมได้

### 1.3 โจทย์วิจัย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ควรเป็นอย่างไร

### 1.4 วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชสู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	5 คน
กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล	5 คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติการและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล	5 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา คือ เดือน กรกฎาคม 2560 – มีนาคม 2561

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำหนดนโยบาย และขับเคลื่อนองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง
2. แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ในโรงพยาบาลอื่นที่สังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์กรพยาบาล** หมายถึง ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ** หมายถึง รูปแบบ ลักษณะ กระบวนการทางการบริหาร และการจัดการ เพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชไปผู้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

**องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)** หมายถึง การเป็นองค์กรที่สามารถดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการพัฒนาองค์กร โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ รวมทั้งมีคุณลักษณะอีก 4 ประการคือ 1) การสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible) 2) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 3) มีความมุ่งมั่น (Passionate) และ 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)

## บทที่ 2

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการผู้องค์กรพยาบาล  
สมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการต่างๆที่  
เกี่ยวข้องกับรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
- 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
และรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย
- 2.1.4 องค์กรวิชาชีพพยาบาล
- 2.1.5 องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช

#### 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรรูปแบบเดิม ๆ มักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ในประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมาแล้วมากกว่า 10 ปี เห็นได้จากการที่ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ปี 2543 ที่จะเป็นบริษัทพลังงานของไทย ที่เป็นบริษัทพลังงานของไทยที่มีความเป็นเลิศหรือ High Performance Organization (HPO) (ประเสริฐ บุญสัมพันธ์, 2548) และต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงมาใช้ในภาครัฐ โดยมอบหมายให้คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาโครงการพัฒนาการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยได้มีการรายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เมื่อ

เดือนกันยายน 2549 ในการศึกษาค้นคว้า High Performance Organization ได้มีการแปลเป็นภาษาไทยว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งนำไปสู่การนำไปใช้อย่างแพร่หลาย แม้ว่ารากศัพท์คำว่า Performance จะแปลเป็นภาษาไทยได้หลายอย่าง เช่น ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 แปลว่า สมรรถนะ การปฏิบัติการณ์ ใน NECTEC Lexitron Dictionary EN-TH แปลว่า การกระทำ การแสดง และการทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น ทำให้เอกสารวิชาการและงานวิจัยบางเล่ม ใช้คำแปลที่แตกต่างกันไป เช่น องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง องค์กรสมรรถนะสูง เป็นต้น สำหรับในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้คำว่า องค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า เป็นคำที่ใช้ทั่วไปอย่างแพร่หลายและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยนี้มากที่สุด

#### 2.1.1.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการและนักบริหารจำนวนมากได้ให้ความหมายและแง่มุมการอธิบายลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูงแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และฐานคติของผู้ศึกษา ทำให้ยังไม่มีข้อตกลงร่วมกันในการให้คำจำกัดความ ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

Vecchio and Appelbaum (1995, อ้างถึงใน Holbeche, 2005) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหา และมีการจัดการที่สนับสนุนและมอบหมายอำนาจให้พนักงาน (empowerment) และตรวจสอบอย่างเหมาะสม เป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนมากที่สุดในการปรับปรุงพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารและพนักงาน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันมีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

Holbeche (2005) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงคือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กร

Frank Buytendijk (2006) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถเข้าใจและเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

Ken Blanchard (2007) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง ในขณะเดียวกัน

Brokaw and Mullins (2006) กล่าวถึง การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐว่า เป็นองค์กรที่สามารถผลักดันองค์กร ไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสะท้อนความสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างพลัง และเสริมสร้างความต้องการไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ๆ โดยวิสัยทัศน์ที่มีความต่อเนื่องในการสร้างและยกระดับความคาดหวัง มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม

De Waal (2005, 2007) กล่าวว่า เป็นองค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จทางการเงินในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวในลักษณะบูรณาการโครงสร้างในการจัดการให้มีความสอดคล้อง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักของ องค์กรอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชิงสัมพันธ์อย่างแท้จริง

การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์, 2549) ได้ให้นิยามองค์กรสมรรถนะสูงว่า เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2551) ได้สรุปว่า เป็นองค์กรที่มีพนักงานมีความรู้ความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นมั่นคง องค์กรสมรรถนะสูงนี้จะสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี สามารถจัดการการปรับเปลี่ยนทั้ง โครงสร้างและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

1. องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
2. สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้
3. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. มีกระบวนการ การทำงาน เทคโนโลยีและลักษณะคนที่สอดคล้องกัน

พสุ เดชะรินทร์ (2550) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว

#### 2.1.1.2 คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูง

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ได้มีแนวคิดต่างๆที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางที่จะทำให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้



## แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal.A.A.

**5 factors and 35 characteristics:  
together the accelerator for improvement!**



ภาพที่ 2.1 แสดงแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ De Waal.A.A.  
(ที่มา: De Waal, 2015)

De Waal (2015) เสนอกรอบแนวคิดประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชนได้แก่

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) ผู้บริหารขององค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกับบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากรสร้างความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ตัดสินใจรวดเร็ว มุ่งผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา
2. เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) สร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีการพูดคุยให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยน ให้ได้ใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน
3. เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) เป็นองค์กรที่เน้นความยั่งยืนในระยะยาว โดยการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งบุคลากร บริษัทผู้ผลิตลูกค้าและสังคม โดยรวมมีการค้นหาและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน
4. พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีกลยุทธ์ขององค์กรที่บุคลากรทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกส่วนในองค์กรได้รับรู้

5. คุณภาพบุคลากร (Employee Quality)บุคลากรในองค์กรสมรรถนะสูง ต้องการแรงบันดาลใจและแรงผลักดันที่จะช่วยให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ บุคลากรที่มีคุณภาพจะรับผิดชอบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น ไม่ย่อท้อ ยอมรับความแตกต่างหลากหลาย เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเยี่ยม

ในปี 2005 De Waal ได้รวบรวมความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงและจัดกลุ่มของความหมายไว้ดังแสดงในตาราง ที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การแสดงความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

ความหมาย	นักวิชาการ
1. องค์กรซึ่งมีการเติบโตอย่างยั่งยืน	Collins & Porras, 1997 Van den Berg & De Vries, 2004 Weick & Sutcliffe, 2001
2. องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม	Kotter & Heskette, 1992 Weick & Sutcliffe, 2001 Light, 2005
3. องค์กรที่มีปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	McGee, 2004 Light, 2005
4. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว	Miller & Breton-Miller, 2005 Light, 2005
5. องค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์กร	Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000
6. องค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กร	Holbeche, 2005 Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000
7. องค์กรที่ใช้เวลาในการปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานและพัฒนาโอกาสให้กับบุคลากรในองค์กร	Holbeche, 2005 Kling, 1995 Lawler et al., 1998 O'Reilly & Pfeffer, 2000

(ที่มา : De Waal, 2005 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550)

### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Lawrence M. Miller

Miller (2005) กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่า จะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสามารถในการปกครองตนเอง คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานกับทีมงานด้วย และการมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศจะให้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย (1) การออกแบบองค์กรกระบวนการทำงาน (2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อยหรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด (4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน (5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดีพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอหรือกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Miller อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบกับเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรดังนี้

High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ

Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มาก ๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุขทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใส่ใจในการทำงานและนำไปสู่ความขัดแย้งกัน ในที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจการค้าพันธกิจหรือกิจการใด ๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

Focus on Making “Things” to Making “Knowledge” จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้

Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทุนที่ดินแรงงานก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อนๆเชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงานแต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลไปสู่อุทิศตนให้โดยบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจแต่ในปัจจุบันการออกแบบขององค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนการงานของตนเองสามารถติดต่อกับลูกค้าและ Supplier ได้โดยตรงและสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain การออกมาจากวัฒนธรรมเดิม ๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกแล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมองทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

Individual Rewards to Team-based Reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่อุทิศตนให้รางวัลเป็นทีม

การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์กรเป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัวแต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

### Vertical-to Horizontal Organization

Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำให้ได้ง่ายกว่าเนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่นๆรวมทั้งลูกค้าและ Supplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

Fixed Structure to Dynamic Structure เทคโนโลยีการตลาดวิธีการผลิตและจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

### Companies with Walls to Companies without Walls

องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและ Supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเองเพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ Supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

### Financial Secrecy to Open-Book Management

ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่างๆให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเองและติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรร่วมกันมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

### Blame the Person to Blame the Process

Miller กล่าวว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิตได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการแต่เรายังจะ

กล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้นผู้บริหารก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่รับผิดชอบอาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้ายสร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศสมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกันหากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Linda Holbeche กับคณะ

Linda Holbeche กับคณะ (2004) ได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 3 ประการคือ

#### 1. องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”)

สิ่งแรกที่องค์กรสมรรถนะสูงทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรสมรรถนะสูงจะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า 22 องค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เขาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

#### 2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs)

แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น มุ่งทำกำไร ก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรสมรรถนะสูงจะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้ องค์กรสมรรถนะสูงจะเห็นคุณค่าของพนักงาน ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อยๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์กรเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

#### 3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aims for Sustainable Success Over The Long-Term)

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- 1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า
- 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว
- 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์
- 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

#### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks

Linder และ Brooks (2004) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐได้มีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของประชาชน โดยการค้นหานวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการให้บริการ การตัดภารกิจบางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการ และมีการสร้างพันธกิจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่ก็ยังไม่ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากงานวิจัยของ Linder และ Brooks ได้เสนอแนะว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) จะต้องมีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของประชาชน โดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และเน้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของรัฐ องค์กรสมรรถนะสูงต้องค้นหาเพื่อความเข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการผลลัพธ์ที่ดีของการบริการ จะเป็นตัวเชื่อมหลักในการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. การที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) โดยออกแบบการดำเนินการทั้งหมด เพื่อนำไปสู่การผลลัพธ์การบรรลุเป้าหมายพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยปกติองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญกับการดำเนินการในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมมากกว่าผลลัพธ์ของคุณค่าของการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์นี้้องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องหาแนวทางที่จะสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง
3. รับผิดชอบและสามารถชี้แจงได้ (Accountable) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และต้องโปร่งใสสามารถชี้แจงได้ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการใช้

งบประมาณ ต้องไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะต้องสามารถอธิบาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณที่ใช้ไปซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูลให้แก่องค์กรในการ นำไปสู่การเพิ่มคุณค่า

4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and flexible) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐต้องเป็นองค์กรแรก ๆ ที่จะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และจะใช้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความท้าทายใหม่ ๆ และบุคลากรจะถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์วิธีทำงานที่ทำให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรเหล่านี้จะมีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะเชื่อว่าจะ นำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและ โครงสร้างองค์กร

5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐจะมีความเข้าใจในภาพรวมระบบขององค์กรและสามารถทำงานสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์กรที่มีหน่วยงานเครือข่ายซึ่ง ประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และ องค์กรสาธารณะอื่น ๆ โดยหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการหลากหลายซึ่งกันและกัน องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ ๆ และสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6. มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐจะมุ่งมั่นในการให้การบริการภาครัฐที่มีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์กรสู่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการแล้ว Linda และ Brooks ยังให้รายละเอียดลงไป อีกว่า องค์กรภาครัฐจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ติดกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)



8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

แนวคิดของ Linder และ Brooks เกี่ยวกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในภาครัฐ สอดคล้องกับพสุ เศษะรินทร์ (2549) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจแบบเดียวกับองค์กรในภาคธุรกิจ จึงได้มีการให้คำจำกัดความหรือนิยามของ หน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการใช้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหาร ที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนในระยะยาว

จากแนวคิดนักวิชาการและนักบริหารทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความเหมือนและแตกต่างกันตามวิธีคิดและมุมมอง ในส่วนของ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรพยาบาลที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเป็นองค์กรพยาบาลที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราชซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ สามารถวัดได้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นแนวทางให้ หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำขึ้น ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

## 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักของการปฏิรูประบบราชการของประเทศต่างๆ ประกอบไปด้วย

1. กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) และความก้าวหน้าของวิทยาการ (technology) ปัจจัยทั้งสองนี้ทำให้รูปแบบการแข่งขันของภาคเอกชนเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือเกิดการลงทุนทางตรงระหว่างประเทศ (foreign direct investment) มากขึ้น โดยมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศพัฒนาแล้ว (เช่น สหรัฐอเมริกา และกลุ่มประเทศในยุโรป) มาทำการผลิตในเอเชีย ซึ่งมีต้นทุนปัจจัยการผลิตที่เป็นแรงงาน (labor cost) ที่ต่ำกว่า การกระทำเช่นนี้ของภาคเอกชนจึงก่อให้เกิดภาวะการว่างงานในประเทศพัฒนาแล้ว และภาวะการว่างงานยิ่งทวีขึ้นจากการที่เกิดภาวะการที่รูปแบบการผลิตที่ยังคงอยู่ในประเทศพัฒนาแล้วเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรมากยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ทำให้ประชาชนในประเทศเหล่านี้หันมาคัดค้านรัฐบาลของตนในนโยบายอุตสาหกรรม นโยบายการค้าระหว่างประเทศ นโยบายประกันสังคมและนโยบายด้านภาษี นอกจากนี้ความเจริญทางวิทยาการและสภาพโลกาภิวัตน์ยังก่อให้เกิดปัญหาสภาพแวดล้อมอีกด้วย ทั้งที่เป็นปัญหภายในประเทศ เช่น ปัญหามลพิษและปัญหาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ หรือปัญหาในระดับระหว่างประเทศ เช่น ปัญหาปรากฏการณ์เรือนกระจก (Global warming)

2. ปัญหาที่เกิดจากการที่รัฐมีบทบาทมากเกินไปในระบบเศรษฐกิจ ทำการผลิตในสิ่งที่ตนไม่มีความชำนาญผลที่เกิดขึ้นก็คือกิจการหลายประเภทของภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำขาดความสามารถในการจัดการ ส่งผลให้ในภาพรวมแล้วการใช้ทรัพยากรของประเทศเป็นไปอย่างไม่คุ้มค่าเกิดภาระหนี้สินและกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศในที่สุด

3. ปัญหาโครงการภาษีของรัฐ ทั้งภาษีศุลกากรและภาษีรายได้นับบุคคล โครงสร้างภาษีที่สูงเกินไป ทำให้ราคาที่แท้จริงของสินค้าถูกบิดเบือน อีกทั้งยังเป็นการไม่ส่งเสริมการลงทุนของเอกชนและทำลายความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

4. การเจริญเติบโตของค่านิยมประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้ด้อยโอกาส เกิดกระบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมในประเด็นต่างๆ เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม สิทธิเด็กและสตรี และการลดการแข่งขันการสะสมอาวุธ โดยการเคลื่อนไหวดังกล่าวเรียกร้องให้รัฐบาลรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนถึงผลกระทบของนโยบายรัฐบาลในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้

5. ระดับการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดผลตามมาคือ

5.1 มีการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว

5.2 เกิดแนวคิด การเน้นความพึงพอใจของลูกค้า (Customer orientation) ซึ่งทำให้กลยุทธ์ของภาคเอกชนเปลี่ยนจาก Volume oriented มาเป็น Value oriented โดยที่ตัวอย่างของกลยุทธ์

ดังกล่าว ได้แก่ การมีระบบ Customer service ตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อให้บริการให้คำปรึกษาการใช้สินค้ารับฟังความคิดเห็นหรือเพื่อรับคำสั่งจากลูกค้า

5.3 การปรับตัวในการให้บริการแก่ลูกค้าดังกล่าว ทำให้ประชาชนในฐานะที่เป็นลูกค้าเกิดความคาดหวังอย่างเดียวกันเมื่อมาใช้บริการจากภาครัฐ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในแง่ของการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ แนวคิดดังกล่าว ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มีรากฐานจากทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์แนวประจักษ์นิยม และมองข้าราชการว่าเป็นนักเทคนิคที่มีเหตุผลเชิงเศรษฐกิจหรือเป็นผู้ตัดสินใจที่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว มองว่าผลประโยชน์สาธารณะเกิดจากผลประโยชน์ของปัจเจกชนหลายๆ คนรวมกัน มองประชาชนเป็นลูกค้า มองว่านักบริหารเป็นคนถือหางเสือเรือที่คอยกำหนดทิศทาง (Steering) มองว่าต้องสร้างกลไกและการจูงใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายโดยผ่านหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นที่ไม่หวังผลกำไร ข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อลูกค้า ซึ่งเรียกร้องให้ข้าราชการตอบสนองผลประโยชน์ของพวกเขา ข้าราชการมีดุลยพินิจได้มากเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กร (Enterprise) บรรลุผล มีการกระจายหน่วยงานออกไปโดยอำนาจในการควบคุมหน่วยงานเหล่านั้นยังอยู่ที่ต้นสังกัด แรงจูงใจของข้าราชการหรือนักบริหารอยู่ที่จิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) และการลดขนาดของระบบราชการกลไกที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย คือการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อให้บรรลุผลที่ตกลงร่วมกัน มองว่ากลไกการตรวจสอบมีหลากหลาย ทั้งด้านกฎหมาย คำนิยมของชุมชน บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานทางด้านวิชาชีพ และผลประโยชน์ของพลเมือง ข้าราชการควรมีดุลยพินิจแต่ต้องมีการควบคุมและตรวจสอบ โครงสร้างองค์กรความเป็นแบบร่วมมือกันโดยมีผู้นำร่วมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ส่วนปัจจัยจูงใจข้าราชการและนักบริหารคือการได้รับใช้ประชาชนและการ

ได้ทำประโยชน์ให้แก่สังคม ทศวรรษที่แปดสิบ (1980s) การศึกษาวิชาการบริหารรัฐกิจยิ่งเพิ่มความเข้มข้นในการค้นหาประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลจากปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในเวลานั้น เช่น ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีการบริหารแบบใหม่ ๆ ในภาคเอกชนที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความประหยัดเพื่อการแข่งขันและเพื่อความเป็นเลิศ การปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม ปัญหาในการบริหารงานในภาครัฐเอง เช่น โครงสร้างระบบข้าราชการที่ใหญ่โตเทอะทะ ความล่าช้าในการให้บริการ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่สูงมาก แต่ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553)

มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบดั้งเดิม ในด้านหลักการแนวคิดการบริหารจัดการ (Management Approach) มีชื่อต่างๆ กันเช่น การบริหารรัฐกิจที่มีพื้นฐานอยู่ที่ระบบตลาด (Market-based Public Administration) หรือการบริหารจัดการนิยม (Managerialism) หรือ การบริหารการปกครองแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial government) และ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในชื่อเรียกต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อลดขนาดราชการ ผ่านกลยุทธองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ การสละอำนาจ และการให้บริการด้วยระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เหล่านี้คือการปฏิรูประบบราชการเพื่อลดขนาดองค์กรลงนั่นเอง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

จากผลการศึกษาของ Peters B. Guy และ Donald G. Savoie (1996) ที่เปรียบเทียบกระบวนการและลักษณะสำคัญของการปฏิรูประบบบริหารราชการที่เกิดขึ้น ได้มีข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางปฏิรูประบบบริหารราชการของประเทศต่าง ๆ ว่าประกอบด้วยแนวทางที่สำคัญ 4 แนวทาง ที่มีรายละเอียดของประเด็นปัญหาที่มุ่งตอบสนองแนวทางจัดโครงสร้างการจัดการปกครอง ระบบบริหารจัดการ เครื่องมือทางนโยบาย และความคาดหวังสำคัญแต่ละแนวทาง ฯลฯ แตกต่างกันมีรายละเอียดโดยสรุป ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะสำคัญของการจัดการปกครองแนวใหม่

มิติในการพิจารณา	รูปแบบ/แนวทางการจัดการปกครอง			
	กลไกการตลาด		กลไกการตลาด	
ประเด็น/จุดสนใจ การตรวจวินิจฉัย	การผูกขาดการ ทำงานโดย หน่วยงานของรัฐ	การจัดโครงสร้าง ระบบบริหารแบบ ลำดับชั้น	ประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของ องค์การภาครัฐ	มีกฎระเบียบและ การควบคุมภายใน ที่ซับซ้อนรัดกุม เกินไป
การจัดโครงสร้าง	กระจายอำนาจ	อ ง ค์ ก า ร แ บ บ เครือข่าย	องค์การเสมือนจริง	
เทคนิคที่ใช้	การจ่าย ค่าตอบแทนตาม ผลงาน นำเทคนิคการ บริหารของเอกชน มาใช้	TQM. การทำงาน เป็นทีม	การจัดการบุคคล แบบชั่วคราว	การให้อิสระใน การบริหารจัดการ
ก ร ะ บ ว น ก า ร นโยบาย	กลไกตลาดภายใน/ การกระตุ้นตลาด	การให้คำปรึกษาการ เจรจาต่อรอง	การทดลองปฏิบัติ ในสถานการณ์จริง	รัฐบาลเชิง ประกอบการ
ความคาดหวังและ ผลประโยชน์ สาธารณะ	ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ ต่ำ	การมีส่วนร่วมการให้ คำแนะนำปรึกษา	ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำ/ การประสานงาน	ค ว า ม คิ ด สร้างสรรค์ การ ทำงานเชิงรุก
กลไกประสานงาน	มือที่มองไม่เห็น	การประสานงานจาก เบื้องล่างสู่เบื้องบน	การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร	ผล ประ โย ช น์ ส่ว น ต่ ว ของ ผู้บริหาร
การค้นหาความคาด เคลื่อน และการ แก้ไข	สัญญาณทาง การตลาด	สั ญ ญ า ณ ท าง การเมือง	ไม่ก่อความคาด เคลื่อนที่เป็น ทางการ	ยอมรับในความ คาดเคลื่อนอย่าง มาก
ค ุ ณ ลั ก ษ ณะ ของ ระบบราชการพล เรือน	ถูกทดแทนด้วย กลไกตลาด	ลดลำดับชั้นของสาย งาน/การบังคับบัญชา	การจ้างงานแบบ ชั่วคราว	การยกเลิก กฎระเบียบ
การตรวจสอบการ ทำงาน	ผ่านกลไกตลาด	ผ่านการร้องเรียนของ ลูกค้า		ใ ช้ ก ล ไ ก ก า ร ค ว บ ค ุ ม จ า ก ภายนอก

(ที่มา : Peters B. Guy and Donald G. Savoie, 1996)

ผลการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ ได้แสดงให้เห็นคุณลักษณะสำคัญของการปฏิรูประบบบริหารราชการในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาว่า เป็นกระบวนการเชิงศาสตร์ที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักการ ได้มีการนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังจะเห็นจากกระบวนการปฏิรูปที่ดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ ขั้นตอนมีการตรวจวินิจฉัยปัญหาอย่างละเอียด มีสมมติฐานและการทดสอบเชิงประจักษ์ จนได้มาซึ่งข้อสรุปของแนวทางบริหารราชการแผ่นดินที่เหมาะสมกับธรรมชาติ หรือลักษณะเฉพาะของสังคมการเมืองแต่ละแห่งการปฏิรูประบบบริหารราชการที่ดำเนินการในประเทศต่าง ๆ จึงสามารถอธิบายได้ทั้งหลักการทางทฤษฎีและมีผลงานในสถานการณ์จริงเป็นข้อมูลในเชิงประจักษ์

ในส่วนของหลักวิชาการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการจัดการปกครองของประเทศต่าง ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม อันได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน ทฤษฎีการจัดการนิยม และทฤษฎีประชาสังคมและวัฒนธรรมชุมชน ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะมีสมมติฐาน ค่านิยม และเทคนิควิธีที่มีผลต่อการจัดการปกครองแตกต่างกัน มีรายละเอียดโดยสรุปตามตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สมมติฐาน ค่านิยมและเทคนิควิธีการปฏิรูประบบบริหารราชการ

กรอบทฤษฎี	สมมติฐาน/ค่านิยม	เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้
เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก เศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน (การจัดการกลไกตลาด)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจเจกชนเป็นผู้มีเหตุผลในการตัดสินใจและมุ่งแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดให้ตนเอง</li> <li>องค์การเป็นที่รวมของพหุภาคีที่มีความสัมพันธ์กับในเชิงของการทำสัญญาและเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ที่เกิดจากการเจรจาต่อรองกันคล้ายกับตลาดซื้อขายสินค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ</li> <li>การผ่อนคลายการควบคุม</li> <li>การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย</li> <li>การทำงานภายในกรอบของสัญญาที่ตกลงร่วมกัน</li> <li>การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลไกการตลาดมีประสิทธิภาพสามารถจัดการตัวเองได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดระบบสิ่งจูงใจ</li> <li>ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ</li> </ul>
การจัดการนิยม	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการเป็นหลักสากลที่ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท</li> <li>เน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารงานเชิงกลยุทธ์</li> <li>การบริหารคุณภาพโดยทั่วถ้วน</li> <li>การรื้อปรับระบบ</li> <li>การให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงาน</li> </ul>

ตารางที่ 2.3 สมมติฐาน ค่านิยมและเทคนิควิธีการปฏิรูประบบบริหารราชการ (ต่อ)

กรอบทฤษฎี	สมมติฐาน/ค่านิยม	เทคนิค/เครื่องมือที่ใช้
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตรวจสอบผลการดำเนินงาน</li> <li>• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มผลผลิตภาพ</li> </ul>
ทฤษฎีประชารัฐและวัฒนธรรมชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่จำเป็นและพึงมีในสังคมการเมือง</li> <li>• ส่วนรวมมีความสำคัญต่อการมากกว่าปัจเจกชน</li> <li>• สังคมควรมีภาคที่สามมาช่วยแก้ไขปัญหของส่วนร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมประชาชน</li> <li>• การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นจัดการปัญหา</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและรับฟังเสียงประชาชนและสังคม</li> <li>• กลไกภาคที่สามสร้างคุณอำนาจในสังคม</li> </ul>

(ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2541)

Christopher Hood (1991) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญๆ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการกล่าวคือ

1. เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. เป็นกระบวนการบริหารที่การกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อภาวะรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (Accountability for process)
3. เป็นกระบวนการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
4. เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Disaggregation) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (Contract out)
5. เป็นกระบวนการบริหารที่เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น
6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย และเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (Business-like approach)

7. เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

Jonathan Boston (1996) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานของภาครัฐกับเอกชน มีความเป็นสากลไม่มีความแตกต่างกัน
2. ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้าและกฎระเบียบ เป็นเรื่องการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อกระบวนการเป็นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์
3. ให้ความสำคัญเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย
4. มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีขนาดเล็กลง โดยมีการแยกส่วนระหว่างงานเชิงนโยบายและการให้บริการ
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน ให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการบริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขการจ้างที่ชัดเจน
8. ใช้รูปแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชน เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินผลงาน เป็นต้น
9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นเงินค่าตอบแทนมากขึ้น
10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่า และ เพิ่มผลผลิต

สำหรับกระบวนการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ที่ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการในช่วงปัจจุบันโดยมีรัฐบาล ภายใต้กรอบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สาเหตุหลักที่ผลักดันให้กระแสนการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว เปิดกว้าง มีการแข่งขันสูงขึ้น รัฐบาลมีนโยบายอย่างชัดเจนที่จะสนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างวานที่มีความมั่นคงยั่งยืน มีความมั่นคงปลอดภัยในสังคม แต่เนื่องจากโครงสร้างวิธีการทำงานของภาครัฐมีขนาดใหญ่ ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจของสังคมทั้งในและต่างประเทศ



ตลอดจนความต้องการของประชาชนที่มีความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นอย่างทันการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่การทำงานที่ต้องการประสิทธิภาพรวมทั้งการบริหารกฎระเบียบที่เหมาะสมของภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนความสามารถและประสิทธิภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้

2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและภาระหนี้สินของรัฐ ผลของภาระหนี้และการขาดดุลงบประมาณจำนวนมากของรัฐ ได้กลายเป็นปัญหาเด่นชัดขึ้นมา เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้เกิดแรงกดดันรัฐบาลในการลดขนาดของภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานราชการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากรัฐบาลไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่มีมากขึ้น

3. ประชาชนเสื่อมความศรัทธาในระบบราชการ ประชาชนมีความรู้สึกว่าการทำงานของภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพ และการทำงานไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของภาคเอกชนที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างต่อเนื่อง นโยบายและมาตรการของรัฐก็มักจะแก้ปัญหาไม่สำเร็จ มีความล่าช้าไม่ทันการณ์ มีการเลือกปฏิบัติ มีการทุจริตประพฤติมิชอบ ปรากฏเป็นข่าวในสื่อมวลชนให้เห็นกันบ่อยครั้งเกิดความเสื่อมเสียเสื่อมศรัทธาในงานราชการ (สุเทพ เชาวลิต, 2555)

กระบวนการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ที่ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการในช่วงปัจจุบันโดยมีรัฐบาล ภายใต้กรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หากมีการดำเนินการต่อเนื่องจะทำให้ระบบราชการไทยมีการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์มากขึ้น อันได้แก่ระบบราชการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ระบบบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าภาษีของประชาชน การดำเนินงานของราชการจะพร้อมไปด้วยจิตสำนึกที่ผูกพันกับประชาชนและสังคม วิเคราะห์ว่าสิ่งใดคือความต้องการของประชาชน คิดหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว และมีความสมเหตุสมผลทางด้านต้นทุน และดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวด้วยความตั้งใจ

2. เป็นระบบบริหารราชการที่ซื่อตรงโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการปฏิบัติงานอย่างซื่อตรงต่อหน้าที่ และตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และหากเกิดเหตุการณ์ที่สื่อว่ามีการทุจริตประพฤติมิชอบเกิดขึ้น จะต้องรีบสอบสวนหาความจริงให้กระจ่างโดยเร็ว พร้อมทั้งมีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิด และหามาตรการป้องกันมิให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก ในขณะที่เดียวกันก็มีการเปิดเผยข้อมูลของราชการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง โดยที่ข้อมูลเหล่านั้นจะ

รวมถึงข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูล ค่าใช้จ่าย และข้อมูลที่แสดงถึงผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ กฎหมาย หรือ นโยบาย ของราชการและรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของตน ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็น ของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของราชการ

3. เป็นระบบบริหารราชการที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงาน นั่นคือการรู้จักหน้าที่ของตนเอง การยอมรับ ในความผิดพลาดและผลที่ตามมา ในขณะที่เดียวกันสามารถวิเคราะห์ และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นได้ ตลอดจนหาวิธีในการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต

4. เป็นระบบบริหารราชการที่มีความคงเส้นคงวา โดยการมีมาตรฐานการดำเนินการ และการให้บริการ เพื่อให้ประชาชนรู้ว่าคาดหวังอะไรจากราชการ ในขณะที่เดียวกัน มาตรฐานดังกล่าวก็จะเป็นแนวทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงราชการด้วย

5. เป็นระบบบริหารราชการที่มองกาลไกล ทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ ราชการจะไม่ฝังตัวเองอยู่กับการควบคุม หรือการออกกฎระเบียบใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบที่ขาดความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้ามราชการหลังการปฏิรูปจะพลิกตัวเองมาเป็นราชการที่มีวิสัยทัศน์ไกล มีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อสังคม โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกประเทศ ทั้ง ในขณะปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคตหรืออีกนัยหนึ่ง ราชการหลักการปฏิรูปจะเป็นราชการที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้น มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สอดรับกับสถานการณ์

6. เป็นระบบบริหารราชการที่มีความมั่นคงกล้าหาญ (เข้มแข็ง) ที่พร้อมจะยืนหยัดเคียงข้างประชาชน ไม่ยอมให้อธรรมมาลวงล้ำได้ ราชการจะให้บริการและดูแลความปลอดภัยแก่ชีวิต และทรัพย์สินของประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ และหากพบการกระทำผิดกฎหมายจะต้องดำเนินการตามขั้นตอน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ กล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่อาจ ไม่ถูกใจของกลุ่มผลประโยชน์ เพื่อให้ประโยชน์ของส่วนรวม หากปรากฏว่ามีกฎหมายที่ไม่ให้ความเป็นธรรม หรือให้ประโยชน์แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะต้องรีบปรับปรุงกฎหมายนั้นเพื่อสร้างเป็นธรรม

7. เป็นราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชน ว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และคุณธรรม ในระยะยาวเมื่อราชการสามารถแสดงให้ประชาชนเห็นได้ว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผล มีมาตรฐานสูง มีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจจากประชาชนที่มีต่อราชการที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนมีความสุขและรู้สึกปลอดภัย นอกจากนี้ศรัทธาที่มีต่อราชการของ

ประชาชนยังจะเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้ ประชาชนเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับราชการในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

8. เป็นราชการที่เข้าใจง่ายและเป็นเพื่อนประชาชน โดยการที่ขาดการแบ่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนว่า งานใดเป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด หรือเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างราชการ เอกชน และประชาชน และทางราชการจะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของราชการให้ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่อง ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย มีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน เมื่อมาติดต่อกับราชการ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ยังรวมถึง การทำความเข้าใจและชี้แจงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย หรือ นโยบายของราชการและรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของราชการอย่างต่อเนื่อง (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2540)

ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ (2545) ได้ศึกษากระบวนการ ขั้นตอน และผลสำเร็จของการปรับปรุงระบบการบริหารราชการของประเทศต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และพบว่า ปัจจุบันประชาคมทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้มีความเห็นที่ตรงกันว่า การบริหารภาครัฐได้ปรับเข้าสู่กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ยังไม่มีข้อมูลสรุปที่ชัดเจนทางด้านความหมาย เนื่องจากได้มีนักวิชาการรวมทั้งนักปฏิบัติงานหลายท่าน กำหนดนิยามเพื่อให้คำอธิบายความหมายของคำว่าจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้แตกต่างกัน

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีการดำเนินงาน ดังนี้

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Professional management)
2. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability for results)
3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
4. ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (Disaggregation) มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (Contract out)
5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (Contestability) เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย อิงแบบของภาคเอกชน (Business-like approach)

7. เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มี 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน
  - 1.1 ด้านผลผลิต (Output)
  - 1.2 ผลลัพธ์ (Outcome)
  - 1.3 ความคุ้มค่า
2. การพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ (ลูกค้า)

ดังนั้น จึงต้องนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารคุณภาพโดยภาพรวม การจัดและประเมินผลงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน จึงทำให้ต้องมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านของ วิธีคิด วิธีการเรียนรู้ เทคนิคการบริหารจัดการและการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมาย การเปลี่ยนวิธีการทำงาน ให้มีความขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผล เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร รวมถึงมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

การจัดแบ่งประเภทของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับปฏิรูป ระบบบริหารงานภาครัฐ มีดังนี้

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency drive)
  - 1.1 ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันสมัย
  - 1.2 มีการบริหารงานเชิงธุรกิจมากขึ้น
  - 1.3 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน
2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ
  - 2.1 เปิดให้กลไกตลาดเข้ามาแทนภาครัฐ
  - 2.2 จัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก/งานรอง (Core function/non-core function)
  - 2.3 เปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market-testing)

- 2.4 เปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability)
  - 2.5 แยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (Purchaser-provider split)
  - 2.6 ใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (Contractualism)
  - 2.7 การจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (Agencification)
3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (In search of excellence) ให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพการบริหารความเสี่ยง
4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public service orientation) มุ่งเน้นคุณภาพการดำเนินการ ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการ การมีส่วนร่วมของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

### ข้อจำกัดของการปฏิรูประบบราชการไทยตามแนวทางจัดการภาครัฐแนวใหม่

ผลการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นในประเทศที่เป็นผู้นำในการปฏิรูประบบราชการ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในเชิงโครงสร้างที่สำคัญหลายประการได้แก่

1. การมีเจตนาธรรมาภิบาลทางการเมือง ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นจริงจังของผู้รับผิดชอบในการผลักดันและการดำเนินกิจกรรมทั้งจากผู้นำฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ
2. การมีกระบวนการเชิงนโยบายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่หมุนวนไปตามกาลเทศะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การมีความต่อเนื่องในการดำเนินการของผู้กระทำการทางนโยบาย โดยเฉพาะในส่วนของผู้นำระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ จะมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย
4. การระดมทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอก จะมีผลทำให้การดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการมีความต่อเนื่องและบรรลุผล
5. การสร้างความเป็นสถาบันให้เกิดขึ้นในกระบวนการนโยบายปฏิรูประบบราชการจะมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545)

### ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

ถึงแม้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จะถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูปราชการทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ก็มีข้อสังเกตที่น่าสนใจหลายประการในการที่จะนำแนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มาใช้ ได้แก่

1. ทำอย่างไรจะปรับแนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ค่านิยม ตลอดจนวัฒนธรรมของประเทศไทย
2. การที่ภาครัฐมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลงย่อมหมายถึง การที่ภาครัฐจะต้องทำงานร่วมกับภาคอื่นๆ ของสังคมมากขึ้น ดังนั้น บทบาทที่เหมาะสมของภาครัฐในการอยู่ร่วมกับภาคเอกชนและประชาชน จึงเป็นเรื่องราวที่ควรพิจารณาให้ละเอียดต่อไป
3. ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับข้าราชการในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ควรจะเป็นอย่างไร จะรักษาระบบคุณธรรมให้คงอยู่ได้อย่างไร ในท่ามกลางกระแสของการกระจายอำนาจทั้งการกระจายอำนาจออกจากภาครัฐ และการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น
4. จะสร้างระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (PBMS) ให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นจริงได้อย่างไร โดยเฉพาะให้เงินเดือนตอบแทนที่ทัดเทียมและแข่งขันได้กับภาคเอกชน

(ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541)

โดยสรุปการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือได้ว่าเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐร่วมสมัยที่มีความหลากหลายในตัวเอง มีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยเฉพาะแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกหรือเศรษฐศาสตร์แบบเหตุผลนิยม (Economic Rationalism) และการบริหารจัดการสมัยใหม่หรือการจัดการนิยม ต้องการให้อิสระและความคล่องตัวทางการบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการให้บริการและความคุ้มค่า (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

#### 2.1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์กรภาครัฐในประเทศไทย ที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีการนำเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อมาใน พ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้กับบริบทของหน่วยราชการไทย เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหมายถึง องค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงมาตรฐานสากล รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) จึงเป็นรางวัลสูงสุดที่มอบให้แก่หน่วยงานภาครัฐ ที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ทัดเทียมมาตรฐานสากล ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายาม ความอดทน หลอมรวมกับความตั้งใจจริงของทุกคนในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในหมวดด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดให้เป็นตัววัดเลือกในส่วนราชการระดับกรมและกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดบังคับในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 นั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในหมวดที่ 4 ด้านการพัฒนา

องค์กร ในประเด็นประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนด “ตัวชี้วัดที่ 12 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 22) (พะสุ เดชะรินทร์ , 2549)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน พ.ศ. 2549 ต่อมาใน พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่าง พ.ศ. 2552 - 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 - 2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และจะได้เริ่มตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2559 - 2561 อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 และเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานภาครัฐให้สูงขึ้น อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาองค์กรและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

### 2.1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย

#### ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA) เป็นรางวัลอันมีเกียรติ เพราะนอกจากจะมีความเป็นสากล และได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานโลกแล้ว องค์กรที่ได้รับรางวัล ยังถือว่า ได้ทำคุณประโยชน์ต่อประเทศ โดยที่ได้นำหลักการ และค่านิยม ที่เป็นที่ยอมรับว่า



เป็นรากฐานของการดำเนินการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ คุณค่าที่สำคัญ มิได้เกิดแต่เฉพาะกับองค์กรที่ได้รับรางวัลเท่านั้น แต่องค์กรยังมีโอกาสได้เป็นแรงบันดาลใจให้ องค์กรอื่นๆ ก้าวเข้าสู่เส้นทางคุณภาพ ในฐานะผู้นำทางธุรกิจด้วยผลประกอบการที่มีการเทียบเคียง กับองค์กรระดับสากล และได้รับการรับรองตามเกณฑ์รางวัล และการเป็นผู้นำในเส้นทางแห่ง เกียรติยศซึ่งองค์กรทั้งโลกให้การยอมรับ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึง ความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้ บรรจुरางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็น หน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สันนิษฐาน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติ และผลการ ดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติ ที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้ องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงาน ไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้ สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้าน เทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพ แห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติคือ การช่วยให้องค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้ 1) องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรหรือไม่? 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร? 3) องค์กรควร ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร? ด้วยวิธีการอย่างไร? และจากการท้าทายตนเองด้วยการตอบ คำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ องค์กรจะได้สำรวจตนเองว่าได้สำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อ

องค์กรแล้วหรือไม่? โดยคำถามของเกณฑ์จะครอบคลุม 7 หมวด ที่สำคัญในการจัดการ และการดำเนินการขององค์กร

เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกัน (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2558) สมชาย หาญหิรัญ (2560) ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมกล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลิตภาพของประเทศให้พร้อมมุ่งสู่ 4.0 โดยได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559 ไว้ว่า “เมื่อองค์กรธุรกิจในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่รวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยี 4.0 รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จโดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ในด้านกระบวนการ ด้านสินค้าและบริการ ด้านการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงองค์กรให้ได้ตามมาตรฐานระดับสากล พร้อมรับมือกับการปรับเปลี่ยนสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 อันเป็นการเพิ่มโอกาสและสร้างความได้เปรียบในตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศและส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศต่อไป” เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2559-2560 จึงกล่าวถึง 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
2. Bigdata ที่มุ่งเน้นการจัดการวิเคราะห์ข้อมูล การคงสภาพข้อมูลให้เป็นข้อมูลเชิงลึก เชิงกลยุทธ์จากหลากหลายแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน
3. การเปลี่ยนแปลงสถานะภูมิอากาศ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นการบริหารความเสี่ยงจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

สำหรับอนาคตเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะคำนึงถึงเรื่อง Cybersecurity หรือกระบวนการเพื่อให้เกิดความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร ระบบเครือข่ายที่ใช้ในการเก็บ และ Enterprise Risk Management (ERM) หรือการตัดสินใจขององค์กรในการจัดการกับความเสี่ง โดย

องค์กรต้องสร้างสมดุลระหว่างระดับของความเสี่ยง กับการสร้างความยั่งยืน และ โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ( สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2560)

### **ประโยชน์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อองค์กร**

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความ เป็นเลิศในการระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกา สส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็น แบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

### **องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ**

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมารับรองการดำเนินงานทำ หน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อ สร้างความเข้าใจในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ให้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหาร โดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี หน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานอนุมติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่าน การประเมินแล้ว ว่ามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก อนุมติเกณฑ์และ กระบวนการตัดสินใจรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน โดยมีคณะกรรมการด้านเทคนิครับผิดชอบ

ด้านการจัดทำ ทบทวนเกณฑ์ และกระบวนการตัดสินรางวัล การจัดทำและทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน การสรรหาและคัดเลือกผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคและวิชาการและมีคณะกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รับผิดชอบด้านการสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ การให้ความรู้และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์ไปใช้ และจัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การหางบประมาณสนับสนุน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาด ส่วนการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และการเขียนรายงานป้อนกลับให้องค์กรนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้ตรวจประเมิน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด PMQA เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพองค์กรพยาบาล ผู้การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ ซึ่งมีการนำมาตรฐาน PMQA มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เพื่อเทียบกับมาตรฐานในระดับสากล

#### 2.1.4 องค์กรวิชาชีพพยาบาล

ในระบบบริการสุขภาพ ได้รับการยอมรับว่าวิชาชีพพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในระบบ จากข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุขของประเทศไทย ระบุว่า ในปี 2558 ประเทศไทยมีจำนวนบุคลากรสาธารณสุข จำแนกตามประเภทบุคลากร ได้แก่ พยาบาล 157,217 คน แพทย์ 28,205 คน ทันตแพทย์ 6,491 คน และเภสัชกร 11,686 คน (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2559) พยาบาลในระบบบริการสุขภาพจึงเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้นโยบายสุขภาพของชาติบรรลุเป้าหมายได้ ในทุกพื้นที่ให้บริการสาธารณสุขจะต้องมีบุคลากรพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งของสหวิชาชีพในการร่วมกันปฏิบัติงานบริการสุขภาพ เนื่องจากการเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะและมีบุคลากรในวิชาชีพจำนวนมากจึงทำให้มีการจัดตั้งองค์กรวิชาชีพพยาบาลขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลการประกอบวิชาชีพ

องค์กรวิชาชีพพยาบาล เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ในการกำหนด ควบคุมนโยบายและกิจกรรมที่สมาชิกในวิชาชีพการพยาบาลจะพึงปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม ซึ่งองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลในวิชาชีพพยาบาล ทำให้อาชีพพยาบาลมีความเป็นเอกภาพและอิสรภาพในการควบคุม การกำหนดนโยบายของตนเอง

ในต่างประเทศมีการจัดตั้งองค์กรวิชาชีพพยาบาลทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติ เช่น สหพันธ์การพยาบาลแห่งชาติ (National League for Nursing หรือ NLN) สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย (American Nurses' Association หรือ ANA) สภากาการพยาบาลสากล (International Council of Nurses: ICN) เป็นต้น องค์กรวิชาชีพพยาบาลเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีบทบาทหน้าที่ ในการประเมินความต้องการพยาบาลของประชาชน สนับสนุนการบริการเพื่อพัฒนาการศึกษาพยาบาล โดยการรับรองสถาบันการจัดการศึกษาต่อเนื่อง การประเมินผล การให้ข้อมูล การวิจัย ในประเทศไทยมีองค์กรวิชาชีพพยาบาลแบ่งเป็น 2 แบบคือ องค์กรที่ไม่มีอำนาจทางกฎหมาย เช่น สมาคม หรือสมาคมศิษย์เก่าต่างๆ และองค์กรที่มีอำนาจทางกฎหมาย คือ สภากาการพยาบาล (กรรณิการ์ สุวรรณ โคตร, 2557)

### สภากาการพยาบาล

สภากาการพยาบาล เป็นองค์กรวิชาชีพที่จัดตั้งขึ้น โดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พุทธศักราช 2528 ซึ่งได้ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่ม 102 ตอนที่ 120 วันที่ 5 กันยายน พ.ศ.2528 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 6 กันยายน พ.ศ.2528

#### ประวัติสภากาการพยาบาล

สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้จัดทำร่างพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ฉบับแรกขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2514 เพื่อที่จะผลักดันให้มีองค์กรวิชาชีพที่ทำหน้าที่ควบคุมการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในประเทศไทย ซึ่งใน พ.ศ. 2518 ที่ประชุมของการประชุมพยาบาลแห่งชาติ ครั้งที่ 5 ได้มีมติให้เสนอกะทรวงสาธารณสุขให้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติควบคุมการประกอบโรคศิลปะพุทธศักราช 2479 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพยาบาลและสาขาการผดุงครรภ์ เพื่อแสดงความหมายและขอบเขตของพยาบาลและผดุงครรภ์ให้ชัดเจนและสมบูรณ์ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้เปลี่ยนแปลงไป และเสนอให้มีการจัดตั้งสภากาการพยาบาล เพื่อทำหน้าที่ควบคุมวิชาชีพนี้ ใน พ.ศ. 2540 ได้มีการออกพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540 เพื่อปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ.2528 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 75 ก เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2540 มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษาพยาบาลที่จะขอขึ้นทะเบียนเพื่อรับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพนั้น จะต้องสอบความรู้ผ่านตามเกณฑ์ที่สภากาการพยาบาลเป็นผู้กำหนด และการกำหนดอายุใบอนุญาต

ให้มีอายุ 5 ปี ทั้งพยาบาลและผดุงครรภ์ที่ขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตใหม่ รวมทั้งพยาบาลและผดุงครรภ์รุ่นเก่าที่เคยมีใบอนุญาตประกอบโรคศิลปะ หรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพฯ อยู่เดิม ที่ไม่ได้กำหนดวันหมดอายุเอาไว้ จะมีอายุใบอนุญาตต่อไปอีก 5 ปี นับตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2545

#### อำนาจหน้าที่ของสภาการพยาบาล

1. รับขึ้นทะเบียนและออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ขอขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์
2. สั่งพักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์
3. ให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ในระดับอุดมศึกษาของสถาบันการศึกษา ที่จะทำการสอนวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ เพื่อเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัย
4. รับรองหลักสูตรต่างๆ สำหรับการศึกษาในระดับ ประกาศนียบัตรของสถาบันที่จะทำการสอนวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์
5. รับรองหลักสูตรต่างๆ สำหรับการฝึกอบรมในวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ของสถาบันการศึกษาที่จะทำการฝึกอบรมในวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์
6. รับรองวิทยฐานะของสถาบันที่ทำการสอน และฝึกอบรมตาม ข้อ 4 และ ข้อ 5
7. รับรองปริญญา ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญา ประกาศนียบัตร หรือวุฒิปัตร์ ใน วิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของสถาบันต่างๆ
8. ออกหนังสืออนุมัติ หรือวุฒิปัตร์เกี่ยวกับความรู้ หรือความชำนาญเฉพาะทาง และหนังสือ แสดงวุฒิอื่นในวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ให้ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล การผดุงครรภ์ หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์
9. ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสภาการพยาบาล

#### บทบาทและภารกิจของสภาการพยาบาลต่อวิชาชีพ

1. เป็นตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล และการผดุงครรภ์ทั้งประเทศ ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพยาบาล การผดุงครรภ์ และการสาธารณสุข ต่อ รัฐบาล ประชาชน และองค์กรต่างๆ
2. ส่งเสริมการศึกษา การบริการ การวิจัย
3. ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ส่งเสริมความสามัคคี และผดุงเกียรติของสมาชิก

5. ผดุงความเป็นธรรมและส่งเสริมสวัสดิการแก่สมาชิก

บทบาทและภารกิจของสภาการพยาบาลต่อสังคม

1. การคุ้มครองผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการจากผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์

2. ควบคุมกำกับให้ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้อง

- ตามขอบเขตที่กฎหมายบัญญัติ
- ตามขอบเขตของจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

(สภาการพยาบาล, 2560)

### องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาล

ในทุกพื้นที่ของการให้บริการสาธารณสุข พยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ของสหวิชาชีพ ในการร่วมปฏิบัติงานบริการสุขภาพ โดยเฉพาะในโรงพยาบาล ประมาณร้อยละ 70 ถึง ร้อยละ 90 ของการบริการเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2550) องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีสถานะระดับฝ่ายหรือแผนก ประกอบด้วยพยาบาลระดับต่างๆที่มีหน้าที่บริหารและปฏิบัติการภายในองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล โดยยึดเป้าหมายหลักคือการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อคุณภาพการบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ รวมทั้งรองรับการประเมินคุณภาพการบริการสาธารณสุขในระดับชาติและแนวโน้มในระดับสากล (ถัชรินทร์ ตยาคี และคณะ, 2559) นอกจากนี้ สภาการพยาบาลยังได้กำหนด จรรยาบรรณพยาบาล ฉบับพ.ศ.2546 ข้อที่ 5 ไว้ว่า “พยาบาลประกอบวิชาชีพโดยมุ่งความเป็นเลิศ ปฏิบัติการพยาบาลโดยมีความรู้ในการกระทำและสามารถอธิบายเหตุผลได้ในทุกกรณี พัฒนาคำแนะนำและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง รักษาสมรรถภาพในการทำงาน ประเมินผลงานและประกอบวิชาชีพทุกด้านด้วยมาตรฐานสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้” ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล การปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาลอย่างมาก เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบบริการสุขภาพเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพและทั่วถึง รวมทั้งการกำหนดให้องค์กรในระบบบริการสุขภาพต้องขอรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) หรือ ISO 9002 แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมี

การแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในระบบบริการสุขภาพ รูปแบบเดิมๆมักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ ดังนั้นองค์กรพยาบาลจึงควรตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หมายถึงการเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว เพื่อให้องค์กรพยาบาลในระบบบริการสุขภาพ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศ พบการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับองค์กรพยาบาล ดังนี้

Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO) สถาบันรับรองคุณภาพการบริการสุขภาพที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นองค์กรที่ถือกำเนิดจาก The Joint Commission ซึ่งทั้งสององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เป็นอิสระจากกัน และไม่ขึ้นกับรัฐบาล JCAHO กำหนดให้สถานบริการสุขภาพทุกแห่งต้องได้รับใบอนุญาตก่อนเปิดบริการ และต้องต่อใบอนุญาตทุกปี ส่วนการประเมินและรับรองคุณภาพขึ้นอยู่กับความสมัครใจของแต่ละสถานบริการสุขภาพที่ได้รับรองคุณภาพจะได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐในการดูแลผู้ป่วย การประเมินของ JCAHO เน้นที่การปฏิบัติตามมาตรฐาน ลดความเสี่ยงและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดูแล โดยมีมาตรฐานคุณภาพบริการเป็นหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้การประเมินยังเน้นการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย การประเมินการให้ความรู้ การให้คำแนะนำ การดูแลต่อเนื่อง การจัดสิ่งแวดล้อม การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการทรัพยากรบุคคล (จารูวรรณ ธาดาเดช, 2556)

ในประเทศไทย กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ในประเทศไทย เริ่มจากการนำแนวคิด Total Quality Management/Continuous Quality Improvement (TQM/CQI) มาทดลองปฏิบัติในโรงพยาบาลของรัฐ 8 แห่งเมื่อ พ.ศ. 2535 การจัดทำมาตรฐานโรงพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพและเริ่มนำมาปฏิบัติเพื่อทดลองประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเมื่อปี 2540 ในลักษณะโครงการวิจัยและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้เกิดภาคีเพื่อ



การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล รวมทั้งการปรับจากโครงการวิจัยและพัฒนามาเป็นสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เมื่อ พ.ศ. 2542 ปัจจุบันสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) ใช้มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี โดยค่านิยมและแนวคิดหลัก หรือหลักคิดที่กระบวนการ HA นำมาใช้ เกิดจากการผสมผสานหลักคิดของการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วย การสร้างเสริมสุขภาพ และการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีการประยุกต์แนวคิด TQM การสะสมหลักคิดที่เกิดจากการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอน และมาผสมผสานกับข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จที่ MBNQA นำมาใช้ แบ่ง เป็น 5 หมวด ดังนี้

### 1. ทิศทางนำ

1.1 Visionary Leadership คือ ผู้นำที่มีสายตากว้างไกล เปลี่ยนแปลงสังคม มองภาพใหญ่ คิดเชิงกลยุทธ์ นำเสนอความท้าทาย จูงใจให้คนเก่งมารวมตัวกัน สู่เป้าหมายที่สูงกว่า

1.2 Systems Perspective คือ การมองภาพรวมอย่างครบถ้วนครอบคลุมทุกองค์ประกอบ การเชื่อมต่อระหว่างกระบวนการต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล การพิจารณาวงรอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และระบบสะท้อนกลับ การจัดการองค์กรและองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อบรรลุความสำเร็จ

1.3 Agility คือ ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น การตอบสนองผู้ป่วยและผู้รับบริการอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

### 2. ผู้รับผล

2.1 Patient and Customer Focus คือ สนองความต้องการ ใช้มาตรฐานวิชาชีพ เพื่อผลลัพธ์ที่ดี ผู้รับผลงานมีทั้งเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นผู้รับผลงาน และผู้ป่วย ครอบครัว ฯลฯ ที่เป็นผู้รับผลงานภายนอก

2.2 Focus on Health คือ แนวคิดเรื่องสุขภาพคือคุณภาพ การนำภาวะที่เป็นปกติของบุคคล มาใช้ประโยชน์ต่อสุขภาพ

2.3 Community Responsibility คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม ช่วยเหลือและดูแลสุขภาพชุมชน

### 3. คนทำงาน

3.1 Value on Staff คือ ส่งเสริมการมีและการใช้ศักยภาพ มีแรงจูงใจทำงานให้ได้ผลดี มีความสุข

3.2 Individual Commitment คือ การที่แต่ละคนมีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยึดถือเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรเป็นหลักในการทำงาน

3.3 Team Work คือ การรับฟัง ร่วมคิด ร่วมทำ ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน / วิชาชีพ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน การเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรต่างๆ

3.4 Ethical and Professional Practice คือ การตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ การกำกับดูแลจริยธรรมและมาตรฐานวิชาชีพ โดยผู้ประกอบการวิชาชีพด้วยกัน

#### 4. การพัฒนา

4.1 Creativity and Innovation คือ การเปลี่ยนแปลงที่ใช้วิธีการและแนวคิดใหม่

4.2 Management by Fact คือ การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม

4.3 Continuous Process Improvement คือ การหาโอกาสพัฒนา และดำเนินการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการขยับเป้าหมายของผลงานขึ้นอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความเป็นไปได้

4.4 Focus on Results คือ การกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานและการพัฒนาที่ผลลัพธ์ และคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับ

4.5 Evidence-based Approach คือ การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลวิชาการหรือหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ การใช้ข้อมูลวิชาการในการให้บริการสุขภาพ/ดูแลผู้ป่วย

#### 5. พาเรียนรู้

5.1 Learning คือ การเรียนรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ของสิ่งมีชีวิตกับสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองปรับตัว เพิ่มประสิทธิภาพ

5.2 Empowerment คือ ให้พลังทุกคนในการดูแลสุขภาพตนเอง ให้พลังเจ้าหน้าที่แก้ปัญหา พัฒนางานด้วยตนเอง

(สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน), 2558)

Urden and Monach. (2002) (อ้างถึงใน Kelly, 2012) เสนอ แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล ซึ่งในปี 2004 American Nurses Credentialing Center ( ANCC) ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินโรงพยาบาลคิงคูใจ ( Magnet Hospital) โดยแนวคิดนี้แบ่งออกเป็น 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำทางการพยาบาลที่มีคุณภาพ (Quality nursing leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ กล้าเผชิญความเสี่ยง สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานภารกิจได้

2. โครงสร้างองค์กรที่แบนราบ (Organizational structure with flat) หมายถึง การมีโครงสร้างแบบแบนราบ มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีผู้นำทางการพยาบาลเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาล
3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Management style) แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกระดับ
4. นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel policies & Procedure) องค์กรมีโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่าองค์กรอื่น มีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยืดหยุ่น มีความชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ
5. รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ (Professional model of care) หมายถึง การมีหน้าที่รับผิดชอบตามวิชาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของสหวิชาชีพ
6. คุณภาพการดูแล (Quality of care) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับคุณภาพการดูแล ผู้นำจะสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
7. การพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement) หมายถึง พยาบาลมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพ เห็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ป่วยและตนเอง
8. การมีที่ปรึกษาและแหล่งความรู้ (Consultation and resources) หมายถึง องค์กรจัดสรรให้มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาที่เข้าถึงได้ง่าย
9. ความเป็นอิสระของวิชาชีพ (Autonomy) หมายถึง การที่พยาบาลให้การดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีอิสระในขอบเขตของงานที่ตนเองมีความรู้ ความชำนาญตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นผู้ร่วมงานในสหวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับ
10. ชุมชนและโรงพยาบาล (Community & hospital organization) หมายถึง การอยู่ร่วมกันของโรงพยาบาลและชุมชนอย่างเป็นมิตรและรับผิดชอบ
11. พยาบาลเป็นผู้ให้ความรู้ (Nurse as teachers) หมายถึง พยาบาลเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลความรู้แก่ผู้ป่วยและครอบครัว และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
12. ภาพลักษณ์ของการพยาบาล (Image of nursing) หมายถึง พยาบาลมีภาพลักษณ์ เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการให้บริการสุขภาพ
13. ความสัมพันธ์ระหว่างทีมสหสาขาวิชาชีพ (Interdisciplinary relationship) หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมสหสาขาวิชาชีพ และได้รับการยอมรับในความเท่าเทียมของวิชาชีพ

14. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่เริ่มทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดสรรให้บุคลากรได้เข้าศึกษาอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถ และมีเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพที่ชัดเจน

สภาการพยาบาล ของประเทศไทย (2556) ได้กำหนดมาตรฐานบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ขององค์กรพยาบาล ไว้ 3 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 มาตรฐานการบริหารองค์กรบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (Standard of Nursing and Midwifery Service Organization) ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ข้อมาตรฐาน

มาตรฐานที่ 1 การจัดองค์กรและการบริหารองค์กรการพยาบาลและการผดุงครรภ์

มาตรฐานที่ 2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

มาตรฐานที่ 3 การจัดระบบงาน และกระบวนการให้บริการการพยาบาล และการผดุงครรภ์

มาตรฐานที่ 4 ระบบการพัฒนาคูณภาพการพยาบาลและการผดุงครรภ์

หมวดที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (Nursing and Midwifery Practice Standard)

มาตรฐานที่ 1 การใช้กระบวนการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์

มาตรฐานที่ 2 การรักษาสีทิวผู้ป่วย จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

มาตรฐานที่ 3 การพัฒนาคูณภาพการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์

มาตรฐานที่ 4 การจัดการ การดูแลต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 การบันทึกและการรายงาน

หมวดที่ 3 มาตรฐานผลลัพธ์การบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ (Nursing and Midwifery Outcome Standard)

มาตรฐานที่ 1 องค์กรพยาบาลแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญ ด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น เกี่ยวกับ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้รับผลงาน รวมทั้งการบรรเทาทุกข์ทรมาน

มาตรฐานที่ 2 องค์กรพยาบาลแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญ ด้านความปลอดภัยของผู้ป่วยจากการให้บริการพยาบาล เช่น การให้ยา การลื่นตก หกล้ม การเกิดแผลกดทับ การระบุตัวผู้ป่วย ฯลฯ

มาตรฐานที่ 3 องค์กรพยาบาลแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญ ด้านทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร ความผาสุก ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากร

มาตรฐานที่ 4 องค์กรพยาบาลแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของกระบวนการสำคัญ ครอบคลุม Productivity รอบเวลา ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 5 องค์กรพยาบาลแสดงให้เห็นระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดสำคัญด้านการสร้างเสริมสุขภาพเกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพ ผลลัพธ์สุขภาพของบุคลากรและกลุ่มผู้รับบริการที่สำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในระบบสุขภาพที่เกี่ยวข้องกับองค์กรพยาบาล จะเห็นได้ว่า การประเมินคุณภาพในด้านต่างๆขององค์กรในระบบสุขภาพ ภาระหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรพยาบาลจะมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการด้วยเสมอ แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในระบบบริการสุขภาพ รูปแบบเดิมๆมักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะทำให้องค์กร สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้เท่าทันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้องค์กรภาครัฐ ที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยใช้เกณฑ์ PMQA ซึ่งใช้ เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่สถานะขององค์กรสมรรถนะสูงได้ (สุเทพ เชาวลิศ, 2555) และในงานวิจัยนี้ก็ได้ใช้ เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวดมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาต้นแบบขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน

### 2.1.5 องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรรัฐในระบบบริการสุขภาพ มีสถานะระดับฝ่าย สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยโรงพยาบาลศิริราชทำหน้าที่หลักในการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัย (รายงานประจำปี 2557 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล)

#### ประวัติโรงพยาบาลศิริราช

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เกิดอหิวาตกโรคระบาดชุกชุมเมื่อ พ.ศ. 2424 ในครั้งนั้นทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นชั่วคราวในที่ชุมชนรวม 48 ตำบล ครั้นโรคร้ายเสื่อมถอยลง โรงพยาบาลจึงได้ปิดทำการ หากแต่ในพระราชหฤทัยทรง

ตระหนักว่า โรงพยาบาลนั้นจะยังประโยชน์บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้พสกนิกรและผู้อยู่ใต้ร่มพระบรมโพธิสมภาร แต่การจัดตั้งโรงพยาบาลนั้นเป็นการใหญ่ จำเป็นต้องมีคณะกรรมการเพื่อจัดการโรงพยาบาลให้สำเร็จ

ดังนั้นเมื่อวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2429 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสร้างโรงพยาบาลขึ้น เพื่อดำเนินการก่อสร้างโรงพยาบาลถาวรแห่งแรก ณ บริเวณวังของกรมพระราชวังบวรสถานพิมุข (วังหลัง) ทางฝั่งตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา โดยพระราชทานพระราชทรัพย์เป็นทุนแรกเริ่มในการดำเนินการ

ในระหว่างที่เตรียมการก่อสร้างโรงพยาบาลนั้น สมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอ เจ้าฟ้าศิริราชกกุธภัณฑ์ฯ พระราชโอรสอันประสูติจากสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ได้ประชวรโรคบิดสิ้นพระชนม์ลงเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2430 ยังความอาลัยเศร้าโศกแห่งพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าฯ ยิ่งนักถึงกับทรงมีพระราชปณิธานอย่างแรงกล้าที่จะให้มีโรงพยาบาลขึ้น ครั้นเสร็จงานพระเมรุแล้ว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เรือโรงเรียนและเครื่องใช้ต่าง ๆ ในงานพระเมรุนำไปสร้างโรงพยาบาล ณ บริเวณวังหลังดังกล่าว นอกจากนี้ยังพระราชทานทรัพย์ส่วนของสมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอ เจ้าฟ้าศิริราชกกุธภัณฑ์ฯ แก่โรงพยาบาลอีกด้วย

ในระยะแรกคณะกรรมการจัดสร้างโรงพยาบาล ได้จัดสร้างเรือนพักผู้ป่วยขึ้น 6 หลัง และเมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าฯ ทรงพระกรุณาเสด็จพระราชดำเนินทรงประกอบพิธีเปิด และพระราชทานนามว่า “โรงศิริราชพยาบาล” หรือที่ชาวบ้านนิยมเรียกว่า “โรงพยาบาลวังหลัง” โดยทำการบำบัดรักษาผู้ป่วยใช้ทั้งแผนปัจจุบันและแผนโบราณของไทย

ในวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2443 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พร้อมด้วย สมเด็จพระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินทรงเปิด โรงเรียนแพทย์อย่างเป็นทางการ และพระราชทานนามว่า “ราชแพทยาลัย” ซึ่งเป็นนามดั้งเดิมของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลในปัจจุบัน

ในระยะที่พระเจ้าน้องยาเธอ กรมหมื่นไชยนาทนเรนทร (สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาชัยนาทนเรนทร) ทรงเป็นผู้บัญชาการราชแพทยาลัยได้ทรงโน้มน้าวพระทัย สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอ เจ้าฟ้ามหิตลลิตยเดชม กรมขุนสงขลานครินทร์ (สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก) ให้สนพระทัยวิชาแพทย์ โดยเสด็จพระราชดำเนินศึกษาต่อด้านสาธารณสุขที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกาเป็นเบื้องต้น และทรงสำเร็จการศึกษาปริญญาแพทยศาสตรดุษฎีบัณฑิตในเวลาต่อมา นอกจากนี้ทรงเป็นผู้แทนฝ่ายรัฐบาลไทยเจรจากับมูลนิธิร็อกกีเฟลเลอร์ เพื่อยกระดับการศึกษาแพทย์ให้ถึงขั้นปริญญาและปรับปรุงกิจการต่าง ๆ ของโรงพยาบาลศิริราชในหลาย ๆ ด้าน

โรงพยาบาลศิริราช ได้พัฒนาเป็นปีกแผ่นมั่นคงมาตามลำดับ ด้วยพระกรุณาธิคุณจาก สมเด็จพระมหากษัตริราชเจ้าทุกพระองค์ ตลอดจนพระบรมวงศานุวงศ์หลายพระองค์ในราชวงศ์ จักรีและยังได้รับการสนับสนุนกิจการทั้งปวงจากประชาชนผู้มีจิตศรัทธาทั่วไปด้วย

ปัจจุบันโรงพยาบาลศิริราชเป็น โรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีจำนวนเตียง 2,160 เตียง แบ่งเป็นเตียงสามัญ 1,334 เตียง เตียงพิเศษ 703 เตียง Crib เด็ก 123 เตียง มีหอผู้ป่วย 171 หอ แบ่งเป็น หอผู้ป่วยทั่วไป 149 หอ ICU 15 หอ และ Semi ICU 7 หอ มีห้องผ่าตัด 69 ห้อง มีห้องหัตถการต่างๆ 20 ห้อง มีจำนวนคลินิกบริการผู้ป่วยนอก แบ่งเป็นคลินิกในเวลา 311 แห่ง และคลินิกนอกเวลา 54 แห่ง มีจำนวนผู้ป่วยนอกเข้ารับบริการ 3,000-4,000 คนต่อวัน (3,000,000 คนต่อปี) มีจำนวนผู้ป่วยใน 80,000 คนต่อปี (ข้อมูล ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560)

โรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล สังกัดมหาวิทยาลัย มีการบริหารงาน ภายใน นอกจากสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และภาควิชาต่าง ๆ 25 ภาควิชาแล้ว ยังมี ศูนย์โรคหัวใจสมเด็จพระบรมราชินีนาถ สถานการแพทย์แผนไทยประยุกต์ สถานวิทยามะเร็งศิริราช สถานส่งเสริมการวิจัย สถานเทคโนโลยีการศึกษาแพทยศาสตร์ โรงเรียนต่าง ๆ ที่ผลิตบุคลากรทางการแพทย์อีก 4 แห่งคือ โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล โรงเรียนเวชนิทัศน์ โรงเรียนเวชศาสตร์การธนาคารเลือด และ โรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีภาระหลักในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมงานวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พัฒนาการบริการทางการแพทย์ โดยใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอนุรักษ์และเผยแพร่กิจกรรม เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ อีกด้วยธนาคารเลือดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีภาระหลัก ในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถส่งเสริมงานวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พัฒนาการบริการทางการแพทย์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอนุรักษ์และเผยแพร่กิจกรรม เพื่อทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชาติอีกด้วย

### ประวัติองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

เฉพาะในหัวข้อนี้ จะใช้คำว่า ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล แทนคำว่า องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

ภายหลังที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้มีการ ก่อสร้างโรงพยาบาลขึ้นที่วังหลังเรียกว่า โรงพยาบาลวังหลัง และต่อมาได้พระราชทานนามว่า “ โรงศิริราชพยาบาล” เพื่อเป็นที่ระลึกถึงสมเด็จพระเจ้าลูกยาเธอเจ้าฟ้าศิริราชกกุธภัณฑ์ เริ่มเปิด ให้บริการผู้ป่วย วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431

พ.ศ. 2439 สมเด็จพระนางเจ้าเสาวภาผ่องศรี พระอรรคราชเทวี (สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชชนนีนาถ) ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชปรารภว่า ประเทศไทยยังไม่มีแพทย์ผดุงครรภ์ที่มีความรู้แน่แท้จริงเลย การคลอดบุตรมีอันตรายมาก จึงพระราชทานทรัพย์ส่วนพระองค์ให้ตั้งการฝึกหัดวิชาผดุงครรภ์ขึ้นเพื่ออนุเคราะห์แก่ประชาชน

พ.ศ. 2439 มีการจัดตั้ง “โรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์และหญิงการพยาบาลไซ้” ขึ้นในโรงพยาบาลศิริราช สังกัดกรมศึกษาธิการ กระทรวงธรรมการ เปิดสอนเมื่อ 12 มกราคม พ.ศ. 2439 โดยมีท่านหญิงเปลี่ยน ภาสกรวงศ์ ภรรยาเสนาบดีกระทรวงธรรมการ เป็นผู้อำนวยการ นายแพทย์เอช อคัมสัน เป็นครูสอน รับหญิงที่เรียนจบประถมปีที่ 3 หลักสูตร 3 ปี (ภาคทฤษฎี 2 ปี ภาคปฏิบัติ 1 ปี) มีนักเรียนรุ่นแรก 14 คน ต่อมาในช่วง พ.ศ.2499 มีการฝึกหัดพยาบาลชายหลักสูตร 1 ปี ผลิตเพียง 1 รุ่น จึงล้มเลิกไป ต่อมาในพ.ศ.2567 มีการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมพยาบาลชาย โดยมีระยะเวลาในการเรียน 2 ปี หลักสูตรนี้เลิกไปใน พ.ศ.2467 เนื่องจากไม่เป็นที่นิยม

พ.ศ. 2460 สมเด็จพระนางเจ้าสว่างวัฒนาพระบรมราชเทวี (สมเด็จพระศรีสวรินทิราบรมราชชนนี พระพันวัสสาอัยยิกาเจ้า ในรัชกาล ที่ 8 และ 9) ได้พระราชทานทุนแก่ นางสาวสังวาล ตาละภักดิ์ และ นางสาวอุบล ปาละกะวงศ์ ณ อยุธยา ไปศึกษาต่อวิชาพยาบาล ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ในขณะนั้นแผนกโรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์และหญิงการพยาบาลฯ (เปลี่ยนชื่อเมื่อ พ.ศ. 2453) ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลได้เข้าสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีโครงการแลกเปลี่ยนนักเรียนจากโรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์ฯ ไปเรียนวิชาการพยาบาลที่สภากาชาดไทย 6 เดือน และโรงเรียนสภากาชาดไทยส่งนักเรียนมาเรียนวิชาการผดุงครรภ์ที่โรงเรียนแพทย์ผดุงครรภ์ฯ 1ปี จนกระทั่ง พ.ศ. 2465 จึงยกเลิกไป เนื่องจากต่างเปิดสอนวิชาการพยาบาลและผดุงครรภ์ขึ้นเอง

พ.ศ. 2465 ได้ปรับปรุงหลักสูตรใหม่ รับนักเรียนจบจากชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระยะเวลาเรียน 3 ปี 6 เดือน โดยเรียนวิชาพยาบาลทั่วไป 3 ปี และผดุงครรภ์ 6 เดือน

พ.ศ. 2468-2478 รูปแบบการพยาบาลสมัยใหม่ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง โดยสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรยอดยเดชวิกรมพระบรมชนก ภายใต้อาณัติของมูลนิธิร็อกกีเฟลเลอร์ มีนางมิลเดรด ปอร์เตอร์ เป็นเจ้าแผนกวิชาการพยาบาล นางสาวเวอร์ตา อิกกอมาล์ เป็นผู้สอนวิชาผดุงครรภ์ นางสาวฟรานซิส มิสยาร์ด เป็นผู้สอนวิชาพยาบาล และพระราชทานทุนทรัพย์ส่วนพระองค์จัดส่งพยาบาลไปศึกษาต่อต่างประเทศ

ในพ.ศ.2469 มีการเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น “โรงเรียนนางพยาบาลและผดุงครรภ์” ภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 แล้ว ไม่นิยมใช้คำว่า “นาง” นำหน้าชื่อเพื่อหมายถึงสตรีเพศ โดยทั่วไป ชื่อโรงเรียนจึงพัฒนาเป็น “โรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์”



พ.ศ. 2470 มีการพระราชทานเข็ม ศพ. จากสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถแก่ผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อเป็นเครื่องหมายแสดงว่าจบการศึกษาจากสถาบันใด และเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณแห่งองค์อุปถัมภ์ เมื่อสิ้นสุดสัญญาความร่วมมือของมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (หม่อมหลวง มหิดล ณ อยุธยา) ทรงรับเป็นภาระในการให้เงินเดือนแก่หัวหน้าพยาบาลต่อไปอีก 1 ปี เพื่อพัฒนาการศึกษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ต่อมาพ.ศ.2478 คุณหญิงพัฒนาภย์พิทยภท (จ่านง เมืองแมน) เป็นพยาบาลไทยคนแรกที่ได้ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาการพยาบาลต่อจากนางสาวมิลเครด ปอร์เตอร์

พ.ศ. 2475 พยาบาลได้เข้าร่วมปฏิบัติการช่วยเหลือกองทัพยามสงครามของประเทศมาโดยตลอด การปฏิบัติการพยาบาลได้รับการยกย่องเป็นอย่างยิ่ง เมื่อบ้านเมืองสงบสุข ได้มีการพัฒนาการศึกษาพยาบาลอีกครั้งหนึ่ง มีการส่งพยาบาลไปศึกษาต่างประเทศทั้งในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

พ.ศ. 2485 คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแยกออกมาเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ขึ้นตรงต่อกระทรวงสาธารณสุข โรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์จึงย้ายมาสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์และอนามัย” ในพ.ศ.2495 และในปีพ.ศ. 2499 การศึกษาพยาบาลมีการพัฒนาให้มีมาตรฐานสากล โดยเปิดสอนระดับปริญญาตรีเป็นครั้งแรก การศึกษาพยาบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเรื่อยมาในขณะที่แผนกพยาบาลก็เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์และอนามัย

กระทั่ง ในพ.ศ.2515 ผลจากการขยายการศึกษาพยาบาลทำให้จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น จึงมีการเสนอขอยกระดับการศึกษาพยาบาลและแยกการศึกษาออกจากการบริการ โดยอาจารย์สงวนสุขันท์นางค์ นางสาวสอางโถม อาศนสถิตย์ และ นางสาวปราณี ผลพันธิน ดังนั้นในวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2515 โรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์และอนามัย ยกระดับขึ้นเป็น คณะพยาบาลศาสตร์ แผนกพยาบาล โรงเรียนศิริราช จึงเริ่มก่อตั้งขึ้นในวาระนี้เช่นเดียวกัน โดยมีการแต่งตั้งให้นางสาวอุทิศ สุขะทัต ครูพยาบาลเอก และผู้ตรวจการแผนกรังสี เป็นหัวหน้าแผนกการพยาบาลคนแรก ใน วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2516 รับผิดชอบงานบริการพยาบาล ซึ่งในขณะนั้นมีบุคลากรภายใต้การดูแล 2,630 คน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ “การให้บริการพยาบาลที่ประทับใจผู้รับบริการ”

พ.ศ. 2534 มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ประกาศแบ่งส่วนราชการ โดยกำหนดให้แผนกพยาบาลเป็นฝ่ายการพยาบาลฯ มีฐานะเทียบเท่าหนึ่งในภาควิชาของ โรงเรียนศิริราช และต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างงานโดยกำหนดส่วนงาน/หน่วยงานเพิ่มขึ้นอีกหลายหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานที่มีการขยายตัว เพื่อรองรับความหลากหลายของบริการและจำนวนผู้รับบริการที่มากยิ่งขึ้น

## ฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช เป็นองค์กรพยาบาล สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์หลักเช่นเดียวกันกับ โรงพยาบาลศิริราช คือการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัย (รายงานประจำปี 2557 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล) รวมทั้งมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการ และพัฒนาการดำเนินการให้บริการพยาบาล ดูแลสุขภาพของผู้ป่วยและประชาชนที่มารับบริการในโรงพยาบาลศิริราชให้ได้รับความปลอดภัย สะดวกสบายทั้งทางร่างกายและจิตใจ ศ.ดร. นพ. ประสิทธิ์ วัฒนาภา (2559) คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กล่าวว่า พยาบาลศิริราช ณ วันนี้ นอกจากให้การดูแลผู้ป่วยทุกเพศ ทุกวัย หลากหลายเชื้อชาติ ตามพันธกิจหลักแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยง สอนงานให้นักศึกษาหลักสูตรต่างๆ เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นโรงเรียนแพทย์เป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางด้านสุขภาพหลายๆ หลักสูตร รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐานการดูแลผู้ป่วยทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพ การวิจัยและนวัตกรรม

ในปัจจุบัน ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มีจำนวนบุคลากรรวม 6,452 คน แบ่งเป็นบุคลากรพยาบาล 3,141 คน ผู้ช่วยพยาบาล 2,311 คน เจ้าหน้าที่บริหาร/ธุรการ 254 คน พนักงานทั่วไป 728 คน พนักงานช่วยการพยาบาล 18 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559) การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล มีคณะกรรมการบริหารฝ่ายการพยาบาลฯ ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลฯ เป็นประธาน รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้างานการพยาบาลและหัวหน้างานสนับสนุนทำหน้าที่กรรมการ

ในระยะแรกของการก่อตั้ง ฝ่ายการพยาบาลฯ ประกอบด้วย 5 งานการพยาบาล และโรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล มีหอผู้ป่วย/หน่วยงานในความดูแล จำนวน 69 หอผู้ป่วย/หน่วยงาน ในปัจจุบัน โรงพยาบาลศิริราช ให้บริการผู้ป่วยเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนและความหลากหลาย ความเชี่ยวชาญและความเฉพาะทางในการดูแลผู้ป่วย ทำให้ฝ่ายการพยาบาลฯ มีการขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้สัมพันธ์กับการบริการผู้ป่วย และเกิดความคล่องตัวในการให้บริการ การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาด้านสารสนเทศและการวิจัย ปัจจุบันฝ่ายการพยาบาลฯ มีโครงสร้างที่ประกอบด้วย 11 งานการพยาบาล 4 หน่วยงานสนับสนุน และ โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล มีการวางแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2558-2562 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรพยาบาลมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และมีพันธกิจ 3 ประการ คือ 1) จัดระบบบริหารจัดการและให้การพยาบาลที่มีคุณภาพด้วยมาตรฐานระดับสากลที่สอดคล้องความต้องการของประเทศ และชี้นำสังคม 2) สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการพยาบาล บรรยายภาพทาง

วิชาการและการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ 3) สร้างผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายทางการแพทย์ที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพสูง โดยกำหนดยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบบริการพยาบาลที่มีคุณค่าด้วยมาตรฐานระดับสากล  
กลยุทธ์ สร้างและพัฒนาระบบบริการระดับเหนือตติยภูมิด้วยมาตรฐานสากล  
ปลอดภัยสูงและเป็นมาตรฐานในการอ้างอิง
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรพยาบาลที่บุคลากรมีความผูกพันและมีประสิทธิภาพสูง  
กลยุทธ์ ที่ 1 สร้าง พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ  
เฉพาะทาง

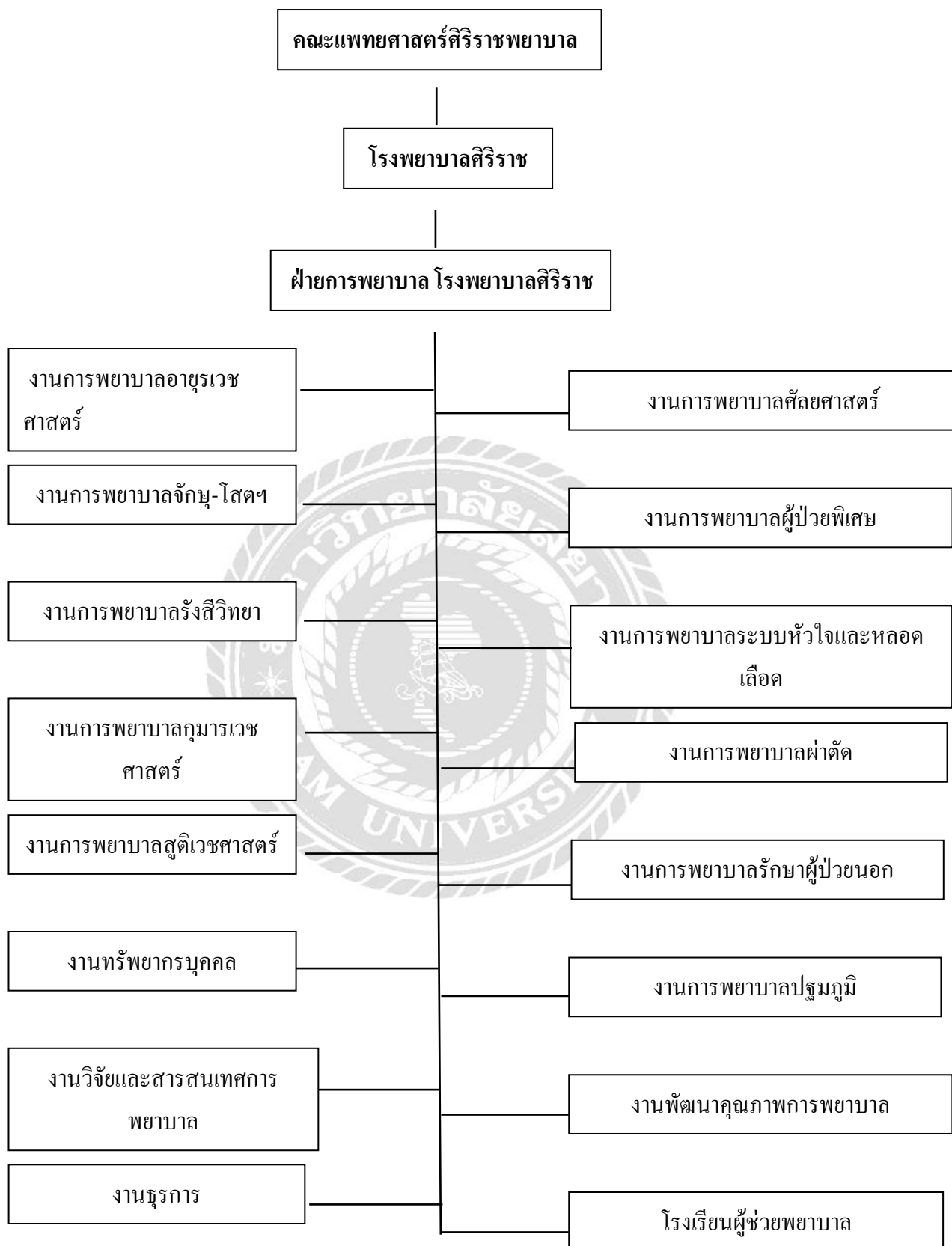
กลยุทธ์ ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 องค์กรพยาบาลแห่งการเรียนรู้  
กลยุทธ์ เสริมสร้างการเป็นองค์กรพยาบาลแห่งการเรียนรู้
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรพยาบาลที่มีเครือข่ายทางการแพทย์ทั้งระดับประเทศ  
และสากล

กลยุทธ์ ที่ 1 ผลิตผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะทางระดับชาติ และนานาชาติ

กลยุทธ์ ที่ 2 สร้างเครือข่ายทางการแพทย์เพื่อการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน

กลยุทธ์ ที่ 3 เป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำด้านสุขภาวะและความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช  
(ที่มา: ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช, 2558)

ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพทุกด้านของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก มักจะเป็นหน่วยงานแรกๆที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญ เนื่องจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีระเบียบวินัย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเกิดขึ้น ฝ่ายการพยาบาลมักจะเป็นบุคลากรกลุ่มแรกที่ปฏิบัติตามนโยบายและทิศทางขององค์กร เห็นได้จากการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ซึ่งโรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำ เมื่อครบรอบ 3 ปี ตามข้อกำหนดของสรพ. และใน พ.ศ. 2558 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลใน ระดับสูงขึ้น (HA Advanced) รวมทั้งการได้รับรางวัลอื่นๆ เช่น Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และ ในพ.ศ.2559 โรงพยาบาลศิริราช ได้รับรองมาตรฐานเฉพาะโรคจากสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และได้รับรางวัล Thailand Quality Class จาก คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เพ็ญศรี ธีสุวรรณกุล (2559) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงกับสมรรถนะขององค์การ (3) เพื่อพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ใช้การวิจัยแบบเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พระภิกษุ และสามเณรในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 357 รูป ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ สถานภาพ การนำองค์การ การให้ความสัมพันธ์กับผู้ได้รับบริการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดกระบวนการ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสมรรถนะขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ 3) อำนาจการพยากรณ์ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

ศุณิสา กัณทะพงศ์ และคณะ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม โดยใช้แนวคิดของการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน คือ การแสดงถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม ที่เชื่อมโยงจากการแสดงความ

รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการควมรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท จากกรณีศึกษาของบริษัทเนสท์เล่ จำกัด บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผลจำกัด พบว่า 1) ความเข้ากันได้ (Compatibility) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแบบยึดหยุ่น (Organic) 2) การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) และ 3) การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน จะสามารถทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่เข้าร่วมกันได้สำเร็จ และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

ภาวนา กิตติวิมลชัย (2557) ศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง 2.ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง วิธิดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง รวมทั้งสิ้น 30 แนวคิดซึ่งครอบคลุมแนวคิดคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรที่แสวงหากำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร และศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลจากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับมี 7 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2.ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.ด้านการออกแบบองค์กรและการปรับปรุงกระบวนการ 4.ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5.ด้านการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม 6.ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7.ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไปควรจะศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 7 ด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้ป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ธนัชพร โมราวงษ์ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางจิตวิทยาขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับการรับรู้ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ (2) ศึกษาอำนาจการทำนายการรับรู้ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ของพนักงานโรงงานในเขตนิคม

อุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ จากตัวแปรทางจิตวิทยาองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จำนวน 250 คน ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ (1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู (2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 สามารถร่วมกันทำนายการรับรู้องค์การแห่งความเป็นเลิศของพนักงานในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู

ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและการบริหารงานตามองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 2) สร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล 3) ประเมินสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลและ 4) พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้านได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์กร มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้ ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

สมจิตร์ สุวรัถย์ (2554) ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มงคล ในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการความรู้กับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร ประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 136 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 2) การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ร้อยละ 53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ศึกษา รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์กร 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล และ 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย

ภาควงศ์ ฤกษ์เมธ (2553) ศึกษา เรื่อง องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ :ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมวัตถุประสงค์เพื่อเสนอตัวแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยการบูรณาการทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรมมาอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร HPO ในภาครัฐ โดยทฤษฎีแรก



ชี้ให้เห็นถึงการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการเทคโนโลยีและกลยุทธ์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม หัวใจสำคัญของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้องขององค์ประกอบต่างๆทั้งภายในและภายนอกขณะที่แนวคิดด้านวัฒนธรรมชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์กรรวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรแบบ HPO

อภิรดี นันทศุภวัฒน์ (2553) ศึกษาเรื่อง ความสามารถในการทำนายของสิ่งแวดล้อมในงานและระดับอัตราค่าจ้างของพยาบาลต่อผลลัพธ์ของพยาบาลและผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่าคะแนนสูงสุดของสิ่งแวดล้อมในงานคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพยาบาลและแพทย์ และน้อยที่สุดคือด้านความเพียงพอของอัตราค่าจ้างและทรัพยากร พยาบาลมีความเหนียวแน่นทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และรับรู้คุณภาพในการดูแลในระดับดี ระดับอัตราค่าจ้างของพยาบาลเป็นปัจจัยทำนายความเหนียวแน่นทางอารมณ์สิ่งแวดล้อมในงานและระดับอัตราค่าจ้างของพยาบาลเป็นปัจจัยทำนายคุณภาพในการดูแล

ธีระพล เฟ็งจันทร์ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของเขตพื้นที่ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 20 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยปัจจัยต่างๆดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการราชการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด

ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่า (1) อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (2) เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และ (3) มีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่จะทำให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการ

ปฏิบัติงานเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งนักวิชาการที่ปรึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัย 6 ปัจจัย ที่ทำให้ปตท. เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ (1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา (2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไว้วางใจ พนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน และ (6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ โดยปฏิบัติตามหลักการบริหารจัดการที่ดี การดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยง อย่างได้ผล

ธัญญา บรรจงรักษ์ (2550) ศึกษาเรื่องการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข :กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขผลการศึกษาพบว่า 1. ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลพระประแดงอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยและ 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลพระประแดงของแพทย์พยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลพระประแดงมีระดับความคิดเห็น“ค่อนข้างน้อย” เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า 1. วิสัยทัศน์ของผู้นำเฉลี่ยรวมในระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อย เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านความรู้ความสามารถมีระดับความคิดเห็นค่อนข้างมากส่วนด้านความคิดสร้างสรรค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์มีระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อย 2. ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิรูประบบราชการมีค่าเฉลี่ยรวมในระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อยเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านทรัพยากรบุคคลด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีและด้านงบประมาณทั้งสามด้านมีระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อยและ 3. การมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของแพทย์พยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นค่อนข้างน้อยผลการวิจัยความพึงพอใจของผู้ป่วย/ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ โรงพยาบาลพระประแดงจังหวัดสมุทรปราการพบว่า 1. ความพึงพอใจในการรับบริการของผู้ป่วย/ผู้รับบริการที่มาใช้บริการของโรงพยาบาลพระประแดงมีความพึง

พอใจรวมในระดับ “ดี” เมื่อแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความพึงพอใจต่อบุคลากรในการรับบริการ พบว่าผู้ป่วย/ผู้รับบริการมีความพึงพอใจรวมในระดับดีซึ่งมีบุคลากรในการให้บริการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ต้อนรับ/เวชระเบียนแพทย์เจ้าหน้าที่พยาบาลเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ห้องเอกซเรย์เจ้าหน้าที่การเงินเจ้าหน้าที่ห้องจ่ายยาและเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและ 2. ด้านความพึงพอใจต่อสถานที่และบรรยากาศในการมารับบริการพบว่าผู้ป่วย/ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจรวมในระดับดีซึ่งมีบุคลากรในการให้บริการ ได้แก่เจ้าหน้าที่แปลความสะอาด/สะดวกและเป็นระเบียบและบรรยากาศภายในสรุประดับความสำเร็จของตัวแปรความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลพระประแดงมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้ว่าการใช้ทรัพยากรในการปฏิรูประบบราชการและการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้องได้แก่แพทย์พยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

นารี พลาลิขิต (2550) ศึกษาเรื่องอำนาจและการต่อต้าน: เรื่องที่ไม่ถูกเล่าในบริบทองค์กรทางการแพทย์และสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการใช้อำนาจของผู้นำองค์กรราชการ ที่นำไปสู่การต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชามีทั้งแบบการใช้คำสั่งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้อำนาจอย่างเป็นทางการในรูปแบบของการให้รางวัลและการลงโทษที่ขึ้นกับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ส่วนการใช้อำนาจที่ไม่เป็นทางการผ่านการสั่งด้วยวาจาในการหลีกเลี่ยงกฎระเบียบของทางราชการ เพื่อช่วยเหลือพรรคพวกหรือหาผลประโยชน์ส่วนตนภายใต้บริบทวัฒนธรรมอุปถัมภ์ของไทย อย่างไรก็ตามสำหรับกรณีศึกษา การต่อต้านไม่สามารถก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจหรือระบบ และยังมีข้อจำกัดจากเพศสภาพ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจและวิชาชีพ รวมถึงเป็นรูปแบบการของการต่อต้านที่ต่างคนต่างทำ ไม่เป็นระบบ ไม่มีเครือข่ายหรือการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่ไม่อยากเสี่ยงในการเข้าร่วม การไม่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งอยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ของผู้มีอำนาจ มีแนวโน้มที่จะทำให้การใช้อำนาจมีขอบดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระบบราชการ

สุภาณี คงชุม (2550) ศึกษาเรื่องการศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการให้คงอยู่ในงานอย่างมีความสุขโดยใช้เทคนิค EDFR ผู้ให้ข้อมูลคือผู้เชี่ยวชาญจำนวน 23 คน โดยคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้คือจากความเชี่ยวชาญ 6 กลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล 2 คนผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพยาบาล 4 คนผู้บริหารระดับต้นขององค์กรพยาบาลหรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาบุคลากรพยาบาล 5 คนพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ 5 คนนักวิชาการในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล 4 คนและนักวิชาการในองค์กรพยาบาล 3 คนซึ่งประกอบด้วยสภาพพยาบาลแห่งประเทศไทยสำนักการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯผลการวิจัย

พบว่าลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพประกอบด้วย 6 ด้านคือ 1.ด้านการบริหารบุคลากรพยาบาลซึ่งมี 5 ด้านย่อยคือการสรรหาและการคัดเลือกการจัดอัตรากำลังการพัฒนาบุคลากรการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.ด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลซึ่งมี 4 ด้านย่อยคืออาคารสถานที่ โครงสร้างองค์กรพยาบาลวัฒนธรรมองค์กรและความเป็นเลิศขององค์กร 3. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 4. ด้านการปฏิบัติงานและการให้บริการเชิงวิชาชีพ 5.ด้านการบริหารงานขององค์กรพยาบาลและ 6.ด้านการสื่อสารในองค์กรพยาบาล

ปฐนียา ศิริประพทฐิ (2548) ได้ศึกษา กระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 2) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 3) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงานในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเป็นผู้ดูแลการจัดการความรู้ 6 ท่านจากองค์กร 5 แห่ง และใช้แบบสอบถาม สํารวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, T-test, ANOVA และทำความสัมพันธ์ในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ แบ่งเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ชั้นที่ 2 การเชิญชวนให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมของการจัดการความรู้ และชั้นที่ 3 การกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ส่งสารที่สำคัญคือผู้บริหาร คณะกรรมการจัดการความรู้ และพนักงานในระดับหัวหน้างาน ในขณะที่ผู้รับคือพนักงานทุกระดับในองค์กร สารที่ใช้ในการโน้มน้าวใจมีทั้งสารที่เป็นวจนะภาษาและอวจนะภาษา ในส่วนของช่องทางการสื่อสาร ใช้ทั้งช่องทางที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) กลยุทธ์ในการโน้มน้าวใจให้พนักงานร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้ได้แก่ 1. การใช้ผู้ส่งสารที่มีความน่าเชื่อถือ 2. การให้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นเงินหรือของรางวัล หรือสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน 3. การมีส่วนร่วมของพนักงาน 4. การเชื่อมโยงความคิดใหม่ๆ กับความคิดเก่า 5. การสร้างข้อผูกพันของการกระทำ 6. การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความร่วมมือในการระดมและเผยแพร่ความรู้ของพนักงาน คือ เพศ ระดับการศึกษา และความพึงพอใจในการทำงาน

จูไรต์น จุลจักรวัฒน์ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 72.73 เมื่อพิจารณาทุกด้าน พบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ด้านการเน้นลูกค้าอยู่ในระดับสูง รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดการทางการเงินและทางบัญชี ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ และ ด้านการกระจายอำนาจและการแบ่งส่วนแยกย่อยเป็นหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานสาธารณะที่ต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 81.50, 78.59, 78.56 และ 76.33 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยจำแนกข้าราชการตามลำดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง (ซี) และหน่วยงานที่สังกัด ข้าราชการไทยมีความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาจากสาขาวิชาที่ศึกษา สถานที่ที่ศึกษา และการฝึกอบรมดูงาน พบว่า ข้าราชการไทยมีความคิดในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริฉัตร เข้มสุข (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้แก่ 1) ผู้นำสนับสนุนแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 2) ขอบข่ายของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 3) ค่านิยมของข้าราชการ 4) ปรัชญาของระบบราชการ และ 5) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งประสิทธิภาพการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 56.3 ส่วนความคิดเห็นต่อความสำเร็จ ของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ควรนำมาสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประสบความสำเร็จตามลำดับคือการติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง การอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

André de Waal and Amy Wang (2017) ศึกษา เรื่อง Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการประเมินกรอบแนวคิด HPO ของ de Waal ซึ่งเพิ่งจะได้มีการพัฒนาเพื่อใช้ในบริบทของจีน โดยประเมินว่ากรอบแนวคิด HPO นี้ จะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรของประเทศจีน ได้หรือไม่ เนื่องจากเดิมในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาจีนได้เปลี่ยนยุทธศาสตร์การแข่งขันจากการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำมาเป็นการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและประเทศได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางธุรกิจระดับประเทศ ส่งผลให้องค์กรของจีนจำเป็นต้องทราบถึงองค์ประกอบต่างๆที่จะทำให้พวกเขาเป็นบริษัทระดับโลก แต่ไม่ได้มีการ

ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มากนักในบริบทของจีน ทำให้ไม่สามารถหากรอบแนวคิดที่มีองค์ประกอบเฉพาะบางประการของความเป็นเลิศและเทคนิคเฉพาะในการปรับปรุงซึ่งเป็นการตรวจสอบแบบองค์รวมและใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์สำหรับการสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ได้ แนวทางที่เป็นไปได้คือการใช้กรอบแนวคิด HPO ซึ่งได้รับการยืนยันในการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้ในบริบทของประเทศอื่นในเอเชีย ในบทความนี้เราได้รับคำตอบของคำถามการวิจัยนี้ว่าสามารถใช้กรอบแนวคิด HPO เพื่อช่วยองค์กรของจีนในการประเมินและปรับปรุงองค์ประกอบความเป็นเลิศ โดยเฉพาะในบริบทของจีนได้ การศึกษาใช้แบบสอบถามที่แจกจ่ายให้กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มาจากองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในประเทศจีน ผลการวิจัยได้ถูกนำเสนอในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ กรอบแนวคิด HPO ได้รับการตรวจสอบว่าสามารถใช้ได้ในบริบทของจีนและได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าเพื่อการพัฒนาสำหรับบริษัทที่ศึกษา การศึกษาครั้งนี้เป็นการเติมช่องว่างที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากผลการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรในจีน ซึ่งการบริหารจัดการธุรกิจของรัฐวิสาหกิจของจีนและ บริษัทอื่น ๆ ของจีนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

Andre A. de Waal, Robert Goedegebuure and Chirapha Tan Akaraborworn (2014) ศึกษาเรื่อง Adapting the high performance organization framework to the Thai context วัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่า HPO framework ของ de Waal จะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรเอกชนของประเทศไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้หรือไม่ เนื่องจากเดิมเคยมีผลงานวิจัยพบว่า การบริหารจัดการตามแบบตะวันตกไม่เหมาะสมกับบริบทสังคมที่ไม่ใช่ตะวันตก การศึกษาทำขึ้นระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนาหลายครั้งในกรุงเทพฯ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมตอบแบบสอบถาม 35 ข้อ ที่มาจากปัจจัย 5 ประการของ HPO framework ของ de Waal ได้แก่ Continuous improvement, Openness and action orientation, Management quality, Workforce quality and long-term orientation ผลการศึกษาพบว่า มี 1 ปัจจัย คือ Long-term orientation ที่ได้ผลลัพธ์ ที่ต่ำกว่าปัจจัยอื่น ทีมผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าการที่ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยนี้ไม่สอดคล้องกับบริบทไทยอาจเกิดจากปัจจัยรบกวนหรือการเกิดผลกระทบจากมิติรองของปัจจัยอื่น

Ann M. Tomey (2009) ได้ทำการวิจัย เรื่อง Nursing leadership and management effects work environments โดยศึกษาจากงานวิจัยที่อ้างอิงแนวคิด 14 ด้านของโรงพยาบาลดึงจิตใจ ของ Urden and Monach (2002) ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ ระหว่าง การเริ่มต้นการบริหารจัดการที่ดี รูปแบบการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมของบุคลากร อัตราส่วนพยาบาลกับผู้ป่วย ระดับการศึกษาของพยาบาล คุณภาพการดูแล ความพึงพอใจของผู้ป่วย สุขภาวะ

และความพอใจของบุคลากร ความพึงพอใจของพยาบาลและการคงอยู่ในงานของพยาบาล สภาพแวดล้อมที่ดีในงานทำงานและความมีสุขภาพดีของผู้ป่วยและบุคลากร

Karen Stefaniak (2007) ได้ทำวิจัยเรื่อง *Discovering nursing excellence through appreciative inquiry* โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารทางการพยาบาล 17 คน และ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 28 คน โดยให้แสดงความคิดเห็น ใน 5 หัวข้อ ได้แก่ 1) ศิลปะของการให้การพยาบาล 2) การทำงานเป็นทีม 3) ให้ยกตัวอย่างการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นเลิศที่ได้พบเห็น และให้บอกความปรารถนาสามประการ ที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรดึงดูดใจ 4) ให้เล่าหรือยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน 5) เล่าเหตุการณ์ที่แสดงว่า อารมณ์ขันช่วยลดความปวด ความวิตกกังวล และทำให้สถานการณ์ดีขึ้น แล้วนำผลที่ได้จากการวิจัยมาสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา

Daniel O'Brien (2006) ได้ศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และกระบวนการนโยบายที่ใช้อยู่ในออนตาริโอ เพื่อสำรวจว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐในออนตาริโออย่างไร ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1990 โดยวัดจากความเชื่อ ในหลักการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ผ่านองค์กร New Democrats สมาชิกของ Provincial Parliament (MPPs) ถูกสำรวจเกี่ยวกับมุมมองความคิดเห็นของนักการเมืองเกี่ยวกับการ บริหารรัฐกิจ ตามทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) คำถามสั้นๆ จำนวน 4 ข้อถูก ส่งไปทาง e-mail ของ Queen's Park รายละเอียดของคำถามได้แก่ มุมมองเกี่ยวกับ NPM มีผลต่อ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ในออนตาริโอ คำถามเกี่ยวกับประโยชน์ของ NPM เช่น ความรวดเร็วของการให้ข้อมูล การสื่อสารที่ดีขึ้น การประหยัดค่าใช้จ่าย ความ กระตือรือร้น คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกในการนำเอา NPM มาใช้ที่ผ่านมา และคำถามว่าทำไมถึงเชื่อ ว่ารัฐบาลได้กำหนดนโยบายตามหลักการของ NPM ผลการสำรวจพบว่า มีสมาชิกของ Provincial Parliament (MPPs) 5 คน ที่ให้ข้อมูลจากประสบการณ์ของการนำเอา NPM มาใช้ เช่นการปรับรื้อ องค์กร ความแตกต่างการถ่ายทอดเป้าหมายจากส่วนกลางและกระบวนการในการนำเอานโยบายลงสู่ การปฏิบัติ แนวความคิดเกี่ยวกับความสมดุลของงบประมาณ กับประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นแก่ ประชาชนยังคงเป็นประเด็นที่นำมาสนทนากล่าวได้ว่า ผลกระทบของ NPM ยังคงถูกฝังรากที่ Queen's Park การต่อรองท่ามกลางนักการเมืองยังคงดำเนินต่อไป

Wolf & Greenhouse (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ระดับการพัฒนาของหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองความเป็นโรงพยาบาลดึงดูดใจ 6 แห่ง โดยแบ่งหอผู้ป่วยออกเป็น 3 แบบ คือ แบบต่อต้าน แบบตอบสนอง และแบบก้าวหน้าหรือ มี ผลการปฏิบัติงานที่สูงหรือเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แบบต่อต้านกับแบบตอบสนอง บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ความพึงพอใจใน 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ และสัมพันธภาพระหว่างทีมสหสาขาวิชาชีพ หน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมแบบตอบสนองและแบบก้าวหน้า บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ความพึงพอใจใน 6 ด้าน ได้แก่ นโยบายและแบบแผนด้านบุคลากร รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ คุณภาพการดูแล การเป็นที่ปรึกษาและแหล่งความรู้ ความมีเอกสิทธิ์ในงาน และสัมพันธภาพระหว่างทีมสหวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าพยาบาลรับรู้ความเป็นองค์กรพึงพอใจแตกต่างกันไปขึ้นกับระดับการพัฒนาของหอผู้ป่วยแต่ละแห่ง

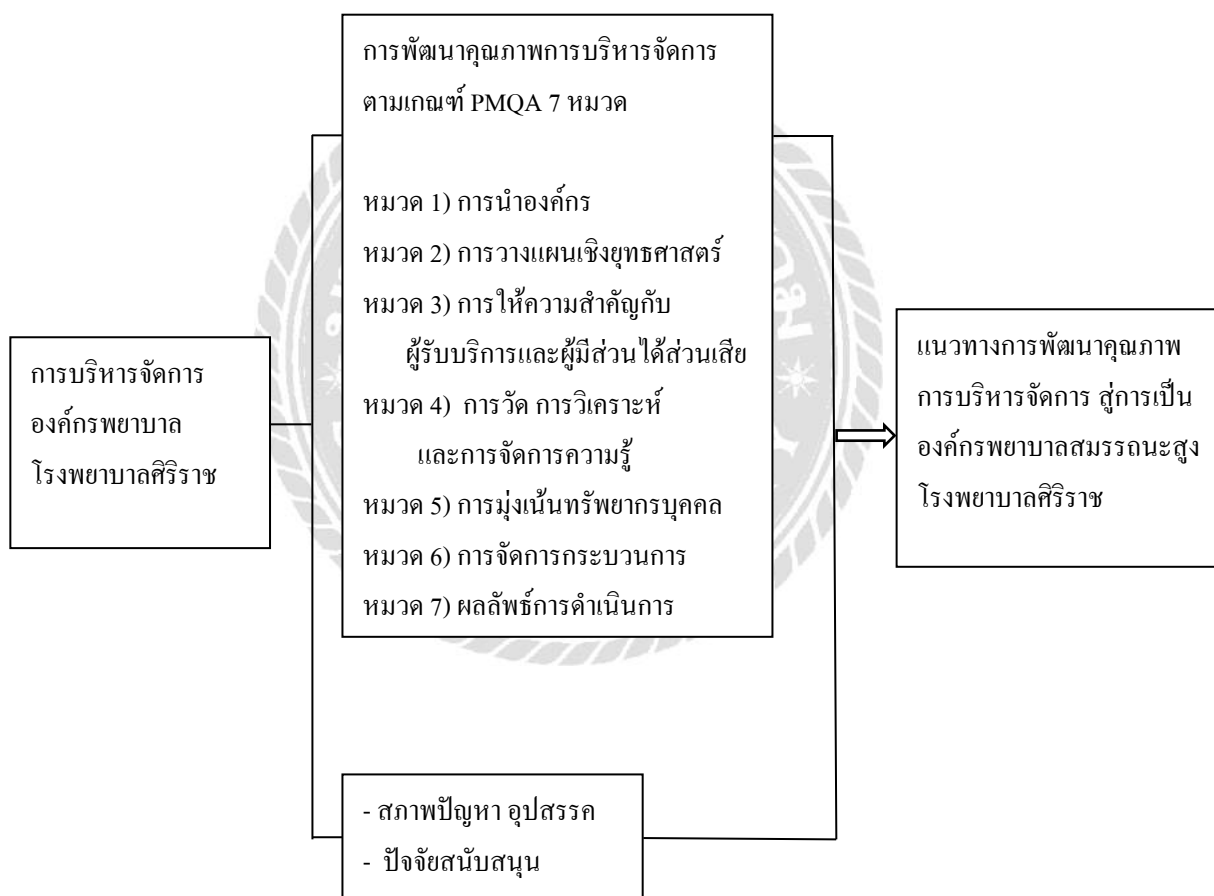
Dettmann (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ไปใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยวิสคอนซินตอนใต้ (University of Wisconsin-South) ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเอา MBNQA มาใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหาร และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มุมมองต่อการนำเอา MBNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งในมุมมองเชิงบวกและมุมมองเชิงลบ มีดังนี้ 1) มุมมองเชิงบวกต่อการนำเอา MBNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ สร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวก เป็นวิถีทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ทำให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น 2) มุมมองเชิงลบต่อการนำเอา MBNQA มาใช้ในการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ต้องใช้เวลาในการเรียนและฝึกอบรม ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ มีภาระงานเพิ่มขึ้น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างรางวัลและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีขอบเขตของการทำงานกว้างมาก เกิดความคาดหวังเชิงคุณภาพสูงขึ้น การตัดสินใจโดยปราศจากการติดตามรูปแบบของหลักเกณฑ์ MBNQA และ ลูกจ้างในองค์กรไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

จากงานวิจัยที่ผ่านมา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้การศึกษาในประเทศไทยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรพยาบาลสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ยังมีอยู่จำกัด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง โดยเลือกโรงพยาบาลศิริราชเป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในประเทศไทย อยู่ในกำกับของรัฐ และมีการพัฒนาองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง



### กรอบแนวคิดการวิจัย

องค์กรภาครัฐ ที่มีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องพัฒนาคุณภาพองค์กรโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยเกณฑ์คุณภาพนี้พัฒนามาจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารงานที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้เข้ากับระบบการบริหารงานในองค์กรภาครัฐของประเทศไทย (สุเทพ เชาวลิต, 2555) โดยผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย ประยุกต์จากแนวคิด PMQA (2015)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู้องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ให้ความสำคัญ่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชให้ความสำคัญ่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ผู้วิจัยได้กำหนดโจทย์หลักของการวิจัยนี้ว่า แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ควรเป็นอย่างไร โดยในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 การกำหนด/ระบุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบบไม่มีการทดลอง (Non-experimental design) โดยการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study method) ซึ่งเป็นการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ได้เนื้อหาเชิงลึก มีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผล เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุมหลักการ และมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู้องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราช ได้อย่างครบถ้วน

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ในขั้นตอนนี้ จะใช้การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงาน ประจำปี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ร่วมกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการสร้างกรอบความคิด

ขั้นตอนที่ 2 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดยผู้วิจัยจะใช้เทคนิควิธีการสังเกตพฤติกรรมต่างๆของสมาชิกในองค์กร การได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร โดยผู้วิจัยจะใช้แนวทางการสังเกต ทั้งในแง่มุมมองของคนภายใน (Emic) เนื่องจากผู้วิจัยเป็นบุคลากรพยาบาลในองค์กร จึงเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างเต็มตัว แต่ในขณะเดียวกันผู้วิจัยจะพยายามอย่างยิ่งที่จะปรับแนวคิดที่จะสังเกต ให้เป็นไปในแง่มุมมองของคนภายนอก (Etic) เพื่อไม่ให้เกิดอคติและละเลยพฤติกรรมบางอย่างที่มีความสำคัญในองค์กร ปัญหาที่ผู้วิจัยใส่ใจ โดยการพูดคุย หรือสอบถามความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากในกิจกรรมหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มักจะมีคนนอกองค์กรเข้ามาร่วมเสมอ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมนี้ ได้จากการเข้าปฏิบัติงานในองค์กรนี้ ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 8.00 น. ถึง 16.00 น. และบางครั้งต้องเข้าทำงานในวันหยุด หรือทำงานเกินเวลาเลิกทำงาน เช่น ทำงานจนถึง 01.00 น. ในวันที่มีการกิจพิเศษ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานพยาบาล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ และหมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 4 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) หลังจากได้ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ผู้วิจัยทำการประเมินความเห็นและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อการตีความบางประการที่ได้จากผลการศึกษา โดยการนำผลการศึกษาไปสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช และอาจารย์จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขั้นตอนที่ 5 การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ครั้งที่ 2 โดยนำผลการศึกษาทั้งหมดจากขั้นตอนที่ 1-4 มาทำการประเมินความเห็นและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับบุคลากรที่เป็นผู้บริหารการพยาบาลและพยาบาลระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลศิริราช

### 3.2 การกำหนด/ระบุ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

1. ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย ข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับ การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราช เพื่อให้ได้บุคคลสำคัญ องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

ขั้นที่ 2 เมื่อได้ข้อมูลจากข้อที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยทำการคัดเลือก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการใช้ Purposive Sampling เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลสำคัญที่แท้จริง ประกอบด้วยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง 2) กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล

ในงานวิจัยนี้ได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง หรือ เป็นผู้ประเมิน Thailand Quality Award ที่ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับการมีความรู้ความสามารถเรื่ององค์กรสมรรถนะสูง

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล จำนวน 5 คน พิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในองค์กรและกลุ่มคนที่มีตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับองค์กรในมุมมองของบุคลากรในวิชาชีพพยาบาล และพิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการ เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับทั้งด้านทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์สูงต่องานวิจัย

2. ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี ในกรณีที่ผู้วิจัยต้องการประเมินความเห็นหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อการตีความบางประการที่ได้จากผล

การศึกษา ผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาคควรมีจำนวน 6-12 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้วิจัยคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีข้อมูล มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา (ศิริพร จิรวัดน์กุล, 2555) ในการศึกษาได้ทำการสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ดังนี้

1) การสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ( Key informants) ในการสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารในโรงพยาบาลศิริราช 5 คน พิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานในองค์กร

กลุ่มที่ 2 กลุ่มอาจารย์ ในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล พิจารณาจากการเป็นผู้มีข้อมูลและมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษา

2) การสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ( Key informants) ในการสนทนากลุ่ม เป็นบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช จำนวน 9 คน พิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 7 คน

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย (Research instrument) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์หาคำตอบให้กับปัญหาการวิจัย ในการวิจัยนี้เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

#### 3.3.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ( Semi-structured interview form )

ผู้วิจัยได้เลือกใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง โดยส่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าเพื่อการเตรียมการก่อนการสัมภาษณ์ โดยในแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วยชุดคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการผู้เพื่อให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด เนื่องจากรูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ( Semi-structured interview form ) เพื่อใช้ประกอบการพูดคุย สอบถาม สังเกต ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสนทนาซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะช่วยอธิบายสิ่งที่พบเห็นหรือสังเกตได้ แต่ยังไม่เข้าใจ ให้เข้าใจชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนว่าจะต้องซักถามในประเด็นใดบ้างและมีคำถามกำหนดตายตัวเพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมทุกประเด็น แต่ในการสัมภาษณ์การถามคำถามสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และสามารถควบคุมทิศทางโครงสร้างของเนื้อหาให้เป็นเรื่องที่ต้องการทราบหรือปัญหาในการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียดมากที่สุดในเรื่องที่ผู้ศึกษาต้องการ และมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด ครอบคลุมหลักการเพื่อใช้ในการสร้างแนวทางการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราชได้อย่างครบถ้วน โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน ตามเกณฑ์ PMQA คือ มิติการนำองค์กร มิติการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มิติการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มิติการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มิติการจัดการกระบวนการ มิติผลลัพธ์การดำเนินการ โดยแต่ละมิติมีคำถาม 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาล

ประเด็นที่ 2 คำถามเพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยจัดทำชุดคู่มือเปรียบเทียบความคิดเห็นการสัมภาษณ์เชิงลึก แสดงรายละเอียด ในมิติแต่ละด้าน

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยนำแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการทดลองสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล แล้วนำมาปรับปรุง

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยนำแนวคำถามที่ได้รับการปรับปรุง หลังจากทดลองสัมภาษณ์แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและชุดคู่มือเปรียบเทียบความคิดเห็น แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม

### 3.3.2 เครื่องมืออำนวยความสะดวกอื่น ๆ

เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการวิจัยนี้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยโปรแกรม Internet Explorer เพื่อช่วยสืบค้นข้อมูลในอินเทอร์เน็ต และเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบด้วย ปากกา สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง รวมทั้งเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาประกอบด้วยยานพาหนะเพื่อการเดินทาง และหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการจากมหาวิทยาลัย

## 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยศึกษาบททวนเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาเพิ่มเติมจากชนิดของเอกสาร ดังนี้
  - 1.1 รายงานประจำปี และหนังสือที่พิมพ์ออกมาในวาระต่างๆ ขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
  - 1.2 เอกสารที่เกี่ยวกับการประเมินตนเองเพื่อการขอรับรองคุณภาพด้านต่างๆ
  - 1.3 เอกสารที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นต้น
2. ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
  - 2.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขออนุญาตสัมภาษณ์
  - 2.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแจ้งความประสงค์ในการขอสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดพร้อมกับส่งแบบสัมภาษณ์ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านล่วงหน้า
  - 2.3 นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น

- 2.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย
- 2.5 ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงสรุปผลการศึกษา
3. การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) หลังจากได้ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม โดยดำเนินการดังนี้
- 3.1 ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม และ นัดหมายวัน เวลา และสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่ม
- 3.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อแจ้งความประสงค์ในการจัดทำกรสนทนากลุ่ม
- 3.3 ติดต่อขอใช้สถานที่จัดสนทนากลุ่ม เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น
- 3.4 ดำเนินการสนทนากลุ่มตามที่นัดหมาย
- 3.5 ถอดเทปบันทึกการสนทนากลุ่ม ทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงสรุปผลการวิจัย
4. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 15 คน ดังนี้
- ตารางที่ 3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก**

กลุ่มที่	ความเชี่ยวชาญ	จำนวน	คุณสมบัติ
1	กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง	5 คน	1. เป็นบุคลากรทางการแพทย์ 2. มีความรู้ความสามารถเรื่ององค์กรสมรรถนะสูงและ/หรือ มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง 3. เป็นผู้ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ/เป็นผู้ประเมินเพื่อรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
2	กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล	5 คน	เป็นกลุ่มผู้บริหารการพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชน
3	กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล	5 คน	1. เป็นบุคลากรพยาบาล 2. มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลเกิน 2 ปี 3. เป็นกลุ่มคนที่มีตำแหน่งเป็นผู้ชำนาญการพิเศษ และ/หรือ ได้รับรางวัลพยาบาลดีเด่น



**ตารางที่ 3.1** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

กลุ่มที่	ความเชี่ยวชาญ	จำนวน	คุณสมบัติ
			4.เป็นกลุ่มที่จะสามารถให้ข้อมูลได้ดีเกี่ยวกับโรงพยาบาลในมุมมองของบุคลากรในวิชาชีพพยาบาล

(ที่มา: การวิจัย)

1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1 จำนวน 7 คน ดังนี้

**ตารางที่ 3.2** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

กลุ่มที่	ความเชี่ยวชาญ	จำนวน	คุณสมบัติ
1	กลุ่มผู้บริหารในโรงพยาบาลศิริราช	5 คน	1. เป็นผู้บริหารทางการแพทย์ 2. มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในโรงพยาบาล 3. มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลนานเกิน 10 ปี
2	กลุ่มอาจารย์	2 คน	1. เป็นอาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล 2. มีประสบการณ์และข้อมูลในประเด็นที่ศึกษา

(ที่มา: การวิจัย)

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 จำนวน 9 คน ดังนี้

**ตารางที่ 3.3** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

กลุ่มที่	ความเชี่ยวชาญ	จำนวน	คุณสมบัติ
1	กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล	2 คน	1. เป็นผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช 2. มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการในโรงพยาบาล 3. มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาล

ตารางที่ 3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการการสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2 (ต่อ)

กลุ่มที่	ความเชี่ยวชาญ	จำนวน	คุณสมบัติ
			นานเกิน 10 ปี
2	กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การพยาบาล	7 คน	1. เป็นบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช 2. มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาล เกิน 2 ปี

(ที่มา: การวิจัย)

### 3.5 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการขออนุญาตสัมภาษณ์และเพื่อการขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดย ชี้แจงในการเข้าร่วมวิจัยให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทราบวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย โดยชี้แจงสิทธิที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถเข้าร่วมการวิจัย หรือสามารถปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ได้ โดยไม่มีผลใดๆ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะไม่มีการเปิดเผยให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เข้าร่วมการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

2. ในการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยแนะนำตนเอง และชี้แจงเข้าถึงสิทธิที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถเข้าร่วมการวิจัย หรือสามารถปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ได้ โดยไม่มีผลใดๆ สำหรับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะไม่มีการเปิดเผยให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เข้าร่วมการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น หลังจากนั้นจึงอธิบายถึงวิธีการตอบแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าใจก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการดำเนินการกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ เพื่อนำมาซึ่งการตอบโจทย์การวิจัย การดำเนินการในขั้นตอนนี้จึงเป็นการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการค้นหาความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้รู้ที่รู้จริง ในประเด็นที่ค้นหาคำตอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเนื้อหา (Content) ที่เรียบเรียงเป็นร้อยแก้ว ซึ่งเขียนในลักษณะของเรียงความ เรื่องเล่า ถอดเทปบทสนทนา เนื้อความจากเอกสาร ฯลฯ

แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. จัดหมวดหมู่เนื้อหา
2. ตั้งโครงสร้างบัญชี บท และหัวข้อต่างๆ ที่จะเขียน จำแนกตามบท หัวข้อหลัก และหัวข้อย่อย
3. จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามหัวข้อหลักที่กำหนดไว้แล้วในแต่ละบท ข้อมูลสามารถใส่ซ้ำได้
4. ดึงข้อมูลจากหัวข้อหลักออกมา จัดหมวดหมู่ข้อมูลตามหัวข้อย่อยต่างๆ
5. รวบรวมเนื้อหาของข้อมูลตามหมวดย่อย แล้วสรุปขึ้นมาเป็นปรากฏการณ์ที่ค้นพบ

การวิเคราะห์และตีความต้องนำความรู้จากทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมา มาร่วมพิจารณาด้วยทุกครั้ง โดยต้องเขียนผสมผสานเข้าด้วยกันในลักษณะการอ้างอิงและระบุเชิงอรรถ เช่น ใช้คำว่า สอดคล้องกับ คล้ายกับ ขัดแย้งกับ ตอบได้กับ ผู้เกี่ยวข้อง หรือกับการศึกษาที่ผ่านมา เป็นต้น (โยธิน แสงวดี, 2559)

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผล โดยทำการกำหนดรหัส แบ่งหมวดหมู่ข้อมูล จำแนกประเภท และกำหนดสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และพิจารณาความสอดคล้องของกลุ่มข้อมูลเทียบกับแนวคิดทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อหาแนวทางพัฒนาเพื่อเป็นองค์การพยาบาลสมรรถนะสูง

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary analysis) โดยการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ รายงานประจำปี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ ร่วมกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และพิจารณาเพิ่มเติมจากชนิดของเอกสาร รายงานประจำปี และหนังสือที่พิมพ์ออกมาในวาระต่างๆ ขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเองเพื่อการรับรองคุณภาพด้านต่างๆ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลสาระสำคัญที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน ทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ และสรุปผลข้อค้นพบในการวิจัย

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จาก ขั้นที่ 1 และ 2 มาสรุปเป็นแนวทางการบริหารจัดการสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

ขั้นที่ 3 นำผลที่ได้จาก ขั้นที่ 1-3 มาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม โดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ดังนี้

1. ด้านข้อมูล (Data triangulation) ข้อมูลที่ได้จะนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิม แหล่งข้อมูลจะมีความหลากหลาย เช่น พิจารณาจาก ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่ม สถานที่เก็บข้อมูล และช่วงเวลาเก็บข้อมูลที่ต่างกัน การตั้งคำถามในประเด็นเดียวกับคนหลายคน ทั้งจากองค์กรภายในและภายนอก หรือพิจารณาเปรียบเทียบข้อมูลจากบุคคลกับการสำรวจเอกสาร การสังเกต เป็นต้น
2. ด้านวิธีวิจัย (Method triangulation) การเลือกใช้วิธีเก็บข้อมูล มากกว่าหนึ่งวิธีการ ได้แก่ วิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง
3. ด้านทฤษฎี (Theory triangulation) ทฤษฎีที่ใช้อ้างอิง พิจารณาจาก การเลือกใช้ทฤษฎีในการตีความและสรุปความหมายมากกว่าหนึ่งทฤษฎี

ขั้นที่ 4 สรุปผลงานและเรียบเรียงรายงานการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักและการสนทนากลุ่มแล้ว นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลผลวิจัยสรุปเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 สภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล  
โรงพยาบาลศิริราช
- ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชผู้ความเป็นองค์กรพยาบาล  
สมรรถนะสูง
- ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช  
ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

#### ส่วนที่ 1 สภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

##### 1. สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรรัฐในระบบบริการสุขภาพ มีสถานะระดับฝ่าย สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยโรงพยาบาลศิริราชทำหน้าที่หลักในการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการการศึกษาและการวิจัย

โรงพยาบาลศิริราช เป็นโรงพยาบาลและโรงเรียนแพทย์แห่งแรกเก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2431 โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 สถาปนาและพระราชทานนามว่า “โรงศิริราชพยาบาล” ต่อมา พ.ศ. 2439 สมเด็จพระนางเจ้าเสาวภาผ่องศรี พระอรรคราชเทวี (สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชชนนีนาถ) ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานทรัพย์ส่วนพระองค์ให้ตั้งการฝึกหัดวิชาผดุงครรภ์ขึ้น ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นฝ่ายการพยาบาลและคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จากประวัติความ

เป็นมาจะเห็นได้ว่า องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีรากฐานความเป็นมาคู่เคียงกับโรงพยาบาลศิริราช ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนกระทั่งปัจจุบัน

โรงพยาบาลศิริราชได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป ว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียง ให้การรักษาและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ในทุกพื้นที่ของการให้บริการผู้ป่วยและญาติพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีบทบาทมากในการร่วมปฏิบัติงานบริการสุขภาพ ประมาณร้อยละ 70 ถึงร้อยละ 90 ของการบริการเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม (ยูดี เกตุสัมพันธ์, 2550) วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ บริการพยาบาลเป็นบริการที่แตกต่างจากบริการอื่น เพราะเป็นบริการที่ต้องสัมผัส สัมพันธ์กับบุคคล ซึ่งมีชีวิตจิตใจและร่างกายที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดการเจ็บป่วยถึงกันและกันได้ อีก นอกจากภาระงานในการให้บริการพยาบาลผู้ป่วยจำนวนมากแล้ว ในปัจจุบันองค์กรพยาบาลต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการปฏิรูประบบราชการและระบบบริการสุขภาพของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาลอย่างมาก รวมทั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบบริการสุขภาพเพื่อให้เกิดการให้บริการสุขภาพที่มีคุณภาพและทั่วถึง แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรในระบบบริการสุขภาพ รูปแบบเดิมๆมักจะล่าช้าไม่ทันการ รวมทั้งไม่สามารถสนองตอบความคาดหวังของสังคมและประเทศได้ การเปลี่ยนแปลงหลายๆอย่างที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดวิกฤติในวิชาชีพพยาบาลและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระบบบริการพยาบาลเป็นอย่างมาก ได้แก่ วิกฤติด้านกำลังคนด้านภาพลักษณ์ และด้านคุณภาพการบริการที่ต้องไวต่อผลลัพธ์ด้านสุขภาพและไวต่อความต้องการบริการที่ซับซ้อนขึ้น

ในปัจจุบันองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีจำนวนบุคลากรรวม 6,452 คน แบ่งเป็นบุคลากรพยาบาล 3,141 คน ผู้ช่วยพยาบาล 2,311 คน เจ้าหน้าที่บริหาร/ธุรการ 254 คน พนักงานทั่วไป 728 คน พนักงานช่วยการพยาบาล 18 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559) การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล มีคณะกรรมการบริหารฝ่ายการพยาบาลฯ ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลฯ เป็นประธาน รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้างานการพยาบาลและหัวหน้างานสนับสนุนทำหน้าที่กรรมการ

ในระยะแรกของการก่อตั้ง องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ประกอบด้วย 5 งานการพยาบาล และ โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล มีหอผู้ป่วย/หน่วยงานในความดูแล จำนวน 69 หอผู้ป่วย/หน่วยงาน ในปัจจุบัน โรงพยาบาลศิริราช ให้บริการผู้ป่วยเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนและความหลากหลาย ความเชี่ยวชาญ และความเฉพาะทางในการดูแลผู้ป่วย ทำให้ฝ่ายการพยาบาลฯมีการขยายหน่วยงาน

เพิ่มขึ้น เพื่อให้สัมพันธ์กับการบริการผู้ป่วย และเกิดความคล่องตัวในการให้การบริหาร การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาด้านสารสนเทศและการวิจัย

ปัจจุบันองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีโครงสร้างองค์กรแบบโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line organization structure) ประกอบด้วย งานการพยาบาล 11 งาน หน่วยงานสนับสนุน 4 หน่วยงาน และ โรงเรียนผู้ช่วยพยาบาล 1 แห่ง โดยแต่ละงานการพยาบาลต่างๆ จะประกอบด้วย หอผู้ป่วย และ/หรือ หน่วยงานต่างๆ

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีการวางแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2558-2562 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นองค์กรพยาบาลมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และมีพันธกิจ 3 ประการ คือ 1) จัดระบบบริหารจัดการและให้การพยาบาลที่มีคุณภาพด้วยมาตรฐานระดับสากลที่สอดคล้องความต้องการของประเทศ และชี้นำสังคม 2) สร้างองค์ความรู้ใหม่ทางการพยาบาล บรรยายศาสตร์ทางวิชาการและการพัฒนานวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ 3) สร้างผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายทางการพยาบาลที่มีศักยภาพและประสิทธิภาพสูง โดยกำหนดยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบบริการพยาบาลที่มีคุณค่าด้วยมาตรฐานระดับสากล  
กลยุทธ์ สร้างและพัฒนาระบบบริการระดับเหนือตติยภูมิด้วยมาตรฐานสากล ปลอดภัยสูง และเป็นมาตรฐานในการอ้างอิง
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 องค์กรพยาบาลที่บุคลากรมีความผูกพันและมีประสิทธิภาพสูง  
กลยุทธ์ ที่ 1 สร้าง พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง  
กลยุทธ์ ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 องค์กรพยาบาลแห่งการเรียนรู้  
กลยุทธ์ เสริมสร้างการเป็นองค์กรพยาบาลแห่งการเรียนรู้
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 องค์กรพยาบาลที่มีเครือข่ายทางการพยาบาลทั้งระดับประเทศและสากล  
กลยุทธ์ ที่ 1 ผลิตผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะทางระดับชาติ และนานาชาติ  
กลยุทธ์ ที่ 2 สร้างเครือข่ายทางการพยาบาลเพื่อการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน  
กลยุทธ์ ที่ 3 เป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำด้านสุขภาวะและความรับผิดชอบต่อสังคม

วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ขององค์กรพยาบาล ในโรงพยาบาลศิริราช เป็นค่านิยมร่วมใช้กับทุกองค์กรที่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ SIRIRAJ

S = Seniority รักกันคุณพี่น้อง

I = Integrity ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้

R = Responsibility รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา

I = Innovation คิดสร้างสรรค์

R = Respect ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

A = Altruism คำนึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

J = Journey to Excellence and Sustainability มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่าง  
ยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร ได้แก่ IAJ

I ได้แก่ Integrity ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้

Innovation คิดสร้างสรรค์

Integration บูรณาการ

A = Altruism คำนึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

J = Journey to Excellence and Sustainability มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่าง  
ยั่งยืน

(ยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล 2558-2562)

### บทบาทขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

องค์กรพยาบาล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สอดคล้องเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายของโรงพยาบาลและคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ การให้บริการทางการแพทย์ การสนับสนุนการจัดการ การศึกษาและการสนับสนุนการวิจัย องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีภารกิจดังนี้

#### 1. การให้บริการทางการแพทย์

การให้บริการทางการแพทย์ ในโรงพยาบาลศิริราช แบ่งออกเป็น การให้บริการผู้ป่วยนอก และการให้บริการผู้ป่วยใน ปัจจุบัน โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีจำนวนเตียง 2,160 เตียง แบ่งเป็นเตียงสามัญ 1,334 เตียง เตียงพิเศษ 703 เตียง Crib เด็ก 123 เตียง มีหอผู้ป่วย 171 หอ แบ่งเป็น หอผู้ป่วยทั่วไป 149 หอ ICU 15 หอ และ Semi ICU 7 หอ มีห้องผ่าตัด 69 ห้อง มีห้องหัตถการต่างๆ 20 ห้อง มีจำนวนคลินิกบริการผู้ป่วยนอก แบ่งเป็นคลินิกในเวลา 311 แห่ง และคลินิกนอกเวลา 54 แห่ง มีจำนวนผู้ป่วยนอกเข้ารับบริการ 3,000-4,000 คน



ต่อวัน (3,000,000 คนต่อปี) มีจำนวนผู้ป่วยใน 80,000 คนต่อพ.ศ.(ข้อมูล ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560) จะเห็นได้ว่า ในแต่ละพ.ศ.มีผู้ป่วยเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาลศิริราช เป็นจำนวนมาก ในทุกพื้นที่ของการให้บริการสาธารณสุข พยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ของทีมสหสาขาวิชาชีพในการร่วมปฏิบัติงานบริการสุขภาพ โดยเฉพาะในโรงพยาบาล ประมาณร้อยละ 70 ถึง ร้อยละ 90 ของการบริการเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2550) ดังนั้นบทบาทของพยาบาลในการให้บริการทางการแพทย์จึงเป็นบทบาทหลักที่สำคัญที่สุด ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เมื่อโรงพยาบาลศิริราชตั้งเป้าหมายพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์ โดยการขอรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ซึ่งโรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำ เมื่อครบรอบ 3 พ.ศ.ตามข้อกำหนดของสรพ. และใน พ.ศ. 2558 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลใน ระดับสูงขึ้น (Advanced HA) ซึ่งในกระบวนการเพื่อขอรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น เป็นที่ยอมรับว่า องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานแรกที่ขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญ เนื่องจากพยาบาลเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาล และมีการบริหารจัดการที่เน้นระเบียบวินัย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเกิดขึ้น พยาบาลมักจะเป็นบุคลากรกลุ่มแรกที่ปฏิบัติตามนโยบายและทิศทางขององค์กร

## 2. การสนับสนุนการจัดการการศึกษา

พื้นที่ปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช เป็นพื้นที่ที่นอกจากมีกิจกรรมการให้บริการทางการแพทย์แล้วก็ยังเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ บุคลากรพยาบาลจะทำหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือ เตรียมและให้ข้อมูล ตลอดจนช่วยสอนและให้คำแนะนำนักศึกษาที่เข้ามาฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้แก่ นักศึกษาแพทย์ แพทย์ประจำบ้าน นักศึกษาพยาบาล นักศึกษากายภาพ เป็นต้น ช่วยทำให้นักศึกษาได้รับความรู้ ได้ฝึกทักษะการปฏิบัติอย่างถูกต้องครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพโดยรวมของการจัดการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง ศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์ ประสิทธิ์ วัฒนาภา (2559) คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้กล่าวไว้ว่า พยาบาลศิริราช ณ วันนี้ นอกจากให้การดูแลผู้ป่วยทุกเพศ ทุกวัย หลากหลายเชื้อชาติ ตามพันธกิจหลักแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยง สอนงานให้นักศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นโรงเรียนแพทย์เป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางด้านสุขภาพหลาย ๆ หลักสูตร รวมไปถึงการพัฒนามาตรฐานการดูแลผู้ป่วยทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพ การวิจัยและนวัตกรรม

### 3. การสนับสนุนการวิจัย

บทบาทการสนับสนุนการสร้างผลงานการวิจัยของบุคลากรพยาบาล เนื่องจากในพื้นที่ในการปฏิบัติงานทางการแพทย์ เป็นแหล่งข้อมูลที่น่ารู้ทั้งการวิจัยและนวัตกรรม พยาบาลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จะได้เห็นปัญหาต่างๆ ทั้งทางการแพทย์และทางสังคมที่จะนำไปสู่การวิจัยได้ พบว่ามีพยาบาลที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่งสร้างผลงานการวิจัยด้วยตนเองหรือโดยการทำวิจัยร่วมกับบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นพยาบาลในหน่วยงานก็ยังมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ต้องการทำวิจัยและช่วยในการเก็บข้อมูล ซึ่งที่สุดแล้วก็จะทำให้มีผลงานการวิจัยเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ และจำนวนผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพจะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยในระดับสากล

### 2. การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

ใน พ.ศ. 2515 โรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์และอนามัย คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้รับอนุมัติให้ยกวิทยฐานะเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาพยาบาลตามมาตรฐานสากล และมีการก่อตั้งองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช แยกจากโรงเรียนพยาบาลฯ นับแต่นั้นเป็นต้นมา เพื่อพัฒนาระบบบริการพยาบาลแก่ประชาชน ปัจจุบันองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพตามทิศทางของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นโรงพยาบาลต้นสังกัดมาตามลำดับ

ใน พ.ศ. 2541 โรงพยาบาลศิริราชได้เริ่มกระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพ เพื่อรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) โดยใช้เวลาในการพัฒนาระบบคุณภาพตั้งแต่ พ.ศ.2542-2544 ในช่วงเวลาดังกล่าวการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ได้เริ่มมีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้นตามลำดับ จนกระทั่งในวันที่ 10 มกราคม 2545 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการ โรงพยาบาลเป็นครั้งแรก นับเป็นสถาบันการศึกษาและบริการทางการแพทย์แห่งแรก ที่ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลในประเทศไทย

หลังจากได้รับรองคุณภาพการบริการ โรงพยาบาลครั้งแรกแล้ว โรงพยาบาลศิริราชได้มีนโยบายพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมทั่วทุกส่วนในองค์กรตามลำดับ ดังนี้

พ.ศ.2545-2547 กำหนดนโยบายเน้นพัฒนากระบวนการดูแลผู้ป่วย

พ.ศ.2548-2550 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

พ.ศ.2551-2554 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่องค์กรที่มีชีวิต เรียนรู้ ศูนย์นวัตกรรม

พ.ศ. 2555-2558 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย

วัฒนธรรมคุณภาพวัฒนธรรมการเรียนรู้และความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

พ.ศ.2559-2562 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาองค์กรที่น่าไว้วางใจ (High Reliable

Organization) และองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

ด้วยการกำหนดนโยบายพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง หลังจากโรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลเป็นครั้งแรกเมื่อพ.ศ.2545 ทำให้ได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำเมื่อครบรอบ 3 พ.ศ.ตามข้อกำหนดของ สรพ. ดังนี้

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 2 ใน พ.ศ.2547

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 3 ใน พ.ศ.2551

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 4 ใน พ.ศ. 2554

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลระดับสูงขั้น (Advanced HA) ในพ.ศ.2557

ได้รับการรับรองคุณภาพดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค (Specific Disease Certification) ใน พ.ศ. 2560

(ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, 2561)

นอกจากนั้น โรงพยาบาลศิริราชยังได้รับรางวัลต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพองค์กรด้านอื่นอีกจำนวนมาก เช่น Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) รางวัล Trusted Brands ระดับทอง ตั้งแต่ พ.ศ.2550-2555 รางวัล R2R ดีเด่น 2561 จากโครงการสนับสนุนการพัฒนางานประจำสู่การวิจัยระดับประเทศ เป็นต้น

จากผลงานที่ผ่านมา จะเห็นว่า โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรระบบสุขภาพที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการทางการแพทย์มาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นองค์กรที่โดดเด่นและได้รับรางวัลเกียรติยศที่มีคุณค่ามากมาย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้มีการตั้งเป้าหมายและเริ่มพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพองค์กร ตั้งแต่ พ.ศ.2548 และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้กำหนดไว้ในนโยบาย พ.ศ.2559-2562 โดยกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ คือ “ExCELS” โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ Ex = Excellence : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย HPO (High Performance Organization) : มุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยกรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) องค์กรพยาบาลซึ่งมีสถานะระดับฝ่ายในโรงพยาบาลศิริราช ก็มีภารกิจที่ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย HPO ด้วยเช่นกัน จากผลการประเมินเพื่อการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในพ.ศ.2559 โรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ด้วยคะแนน 365 ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ต้องได้คะแนน

ประเมินเกิน 650 แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ ในโรงพยาบาลศิริราช รวมทั้งองค์กรพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรในสังกัด ยังต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์เพิ่มมากขึ้น

แม้ว่าการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชในปัจจุบัน ยังคงพบปัญหาและอุปสรรค อันเนื่องมาจากวิธีการบริหารแบบระบบราชการที่ยังฝังรากลึกอยู่ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ความไม่คล่องตัว ความไม่เป็นอิสระของวิชาชีพ และอื่น ๆ แต่การที่องค์กรพยาบาลมีประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพองค์กรทุกด้านมาแล้วอย่างยาวนาน ทำให้เป็นต้นทุนขององค์กรที่ทั้งผู้นำและบุคลากรองค์กรพยาบาลเกิดวัฒนธรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ค่อยประสบปัญหาในเรื่องการต่อต้านของบุคลากร ทำให้องค์กรยังสามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งน่าจะเกิดจากความมุ่งมั่นและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ในการทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง และตระหนักได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการพัฒนา ทำให้บุคลากรมีความศรัทธา เชื่อมั่น และยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรในสังกัดจำนวนมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นในองค์กร ทำให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากพอที่จะสามารถบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพภายในองค์กรได้เองในระดับหนึ่ง โดยต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรที่สังกัดอยู่ ทำให้มีความเป็นไปได้สูงที่จะพัฒนาคุณภาพองค์กรพยาบาลโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานในองค์กร

โดยสรุป องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการบริการ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางของโรงพยาบาล องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล ถือเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพทุกด้าน เนื่องจากการมีวัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลที่มีระเบียบวินัย และความรับผิดชอบเป็นพื้นฐาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายเกิดขึ้น องค์กรพยาบาลมักจะเป็นบุคลากรกลุ่มแรกที่ปฏิบัติตามนโยบายและทิศทางขององค์กร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงได้

## ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

ในส่วนนี้ เป็นการสรุปจากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ทั้ง 2 ครั้ง และร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัย

### 1. คุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ทั้ง 7 หมวด ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาคุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ทั้ง 7 หมวด ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 15 ท่าน สรุปผลวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ก. คุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

จากคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อที่ 1 “ในทัศนะของท่าน คำว่า “High Performance Organization” (HPO) หรือ “องค์กรสมรรถนะสูง” ในภาษาไทย ควรมียุทธศาสตร์อย่างไร ?”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

“ องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ควรเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและสากลว่าเก่งกาจประสิทธิภาพดี ได้รับความเชื่อถือ ถ้าตัวเองหรือญาติพี่น้องเจ็บป่วย ก็อยากได้รับการรักษาดูแลจากที่นี่ องค์กรนี้ต้องทำงานร่วมกับองค์กรอื่นได้ดี โดยเฉพาะองค์กรในทีมสหสาขาวิชาชีพ ตั้งแต่แพทย์ นักรักษาพยาบาล ห้องปฏิบัติการ เพื่อสุดท้ายแล้วประโยชน์ที่ดีก็จะได้กับคนไข้”

“ ควรเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นทั้งในระดับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การได้เข้าไปมีตำแหน่งมีบทบาทในองค์กรวิชาชีพระดับชาติ จะทำให้อำนาจต่อรอง การนำเสนอความคิดเห็น ได้รับการรับทราบ มองเห็นได้ง่ายขึ้น ควรมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้น ต้องมีการพัฒนาต่อเนื่อง มีเครือข่ายทั้งภายใน ภายนอกประเทศ และก็ควรจะเป็นแบบอย่าง และชั้นนำสังคมได้ ควรมีส่วนนำที่มีความสามารถ เจรจาต่อรองเก่ง วิชาชีพนี้มีคนทำงานเยอะก็จริง แต่เราก็ยังต้องทำงานภายใต้ผู้บริหารระดับสูงกว่า ที่เป็นแพทย์ ถ้าผู้นำเราไม่เก่ง รับแต่จะยอมทำตามคำสั่ง บุคลากรก็จะรู้สึกว่ามีไม่ได้ ก็จะไม่มีรัก ไม่ศรัทธา สั่งให้ทำอะไร ก็จะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ องค์กรก็เจริญยาก”

“ควรเป็นองค์กรที่มีแต่คนต้องการทำงานด้วย รู้สึกว่าทำงานที่นี้แล้วมีความสุขภาคภูมิใจ ทำงานแล้วมีความสุข ไม่รู้สึกว่าองค์กรเอาเปรียบ.และต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อคนมารับบริการ ชุมชน สิ่งแวดล้อม และก็ต้องเข้ารับผิชอบเชิงรุก เช่นเข้าไปทำประโยชน์ในชุมชน สังคม ควรเอาแนวทางปฏิบัติของ Magnet hospital มาใช้ อย่างเช่น การมีผู้นำที่มีคุณภาพ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีโครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่าองค์กรอื่น มีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยืดหยุ่น มีความชัดเจนเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การมีที่ปรึกษาและแหล่งความรู้ มีความเป็นอิสระของวิชาชีพ หลายอย่างเอามาปรับใช้ประเทศเราทำได้”

“โครงสร้างองค์กรก็ควรเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขั้นตอนมากเกินไป เนื่องจากจะเป็นอุปสรรค ทำให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่คล่องตัว ต้องมีเป้าหมาย พยายามลดลำดับชั้นให้เหลือน้อยลงและที่โครงสร้างก็ต้องยืดหยุ่น ไม่ Fix เกินไป มีปัจจัยที่จำเป็นต้องปรับ ก็ต้องปรับ ให้มันพัฒนาได้”

สรุป คุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ควรเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ผู้นำมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง เป็นองค์กรที่เก่ง มีความโดดเด่น ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและสากลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ดี มีเครือข่าย บุคลากรมีคุณภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความสามัคคี บุคลากรทุกระดับมีความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

#### ข. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ทั้ง 7 หมวด ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

จากคำถามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อที่ 2 “ ท่านเห็นว่าภายในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ทั้ง 7 หมวด มีหมวดใดบ้างที่น่าจะส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ” (เลือกได้มากกว่า หนึ่งหมวด)

ตารางที่ 4.1 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

	หมวด การนำ องค์กร	หมวดการ วางแผนเชิง ยุทธศาสตร์	หมวด การให้ ความสำคัญ กับ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	หมวด การวัด วิเคราะห์ และการ จัดการ ความรู้	หมวด การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล	หมวด การจัดการ กระบวนการ	หมวด ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	อื่นๆ
จำนวน ผู้ให้ ข้อมูล สำคัญ	12	0	5	6	13	3	1	-การสร้าง เครือข่าย และ พันธมิตร -การ สร้างสรรค์ นวัตกรรม

(ที่มา: การวิจัย)

จากตาราง ที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า เกณฑ์ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ได้แก่ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 คน ใกล้เคียงกับหมวดการนำองค์กร จำนวน 12 คน

ผลการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เกณฑ์ที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ได้แก่ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จำนวน 13 คน ใกล้เคียงกับหมวดการนำองค์กร จำนวน 12 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผลดังนี้

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นหมวดที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร คือ บุคลากรในองค์กรที่จะเป็นต้นทุนขององค์กรและเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์กร การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างมีประสิทธิภาพเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับหมวดการนำองค์กรที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นโอกาสทางกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ท้าทาย ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการใช้บทบาทผู้นำเป็นอย่างมาก ในการเผชิญกับความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้ง

ด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบดั้งเดิมให้กลายเป็นองค์กรใหม่ การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

ถึงแม้ว่าหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและหมวดการนำองค์กร เป็นหมวดที่น่าจะส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเกณฑ์หมวดอื่นๆ ก็เป็นองค์ประกอบที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงต้องสามารถดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการพัฒนาองค์กร และต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม

ในส่วนของหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่าไม่มีผู้ให้คะแนนในหมวดนี้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรในโรงพยาบาลต้องมีเพื่อการบริหารจัดการอยู่แล้ว แม้ว่าจะเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญ โดยต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวม การดำเนินการขององค์กร การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลัก และระบบงาน แต่เมื่อเทียบกับเกณฑ์อื่นๆ แล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 15 คน เห็นว่าไม่ใช่เกณฑ์ที่น่าจะส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่ายังมีปัจจัยสำคัญอีก 2 ประการที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร และการส่งเสริมการสร้างสรค์นวัตกรรม เนื่องจากการมีเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการทำงานประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และการสร้างสรค์นวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

จากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ทั้ง 2 ครั้ง และร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์เป็นผลการวิจัย โดยแบ่งตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) 7 หมวด ดังนี้



## หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ดี การที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน

### ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

#### 1. ปัญหา อุปสรรค

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุด ในโรงพยาบาล ถึงแม้องค์กรจะออกนอกระบบราชการแล้ว แต่เนื่องจากการอยู่ในระบบราชการมานานเกินกว่า 120 พ.ศ.(ก่อตั้ง พ.ศ. 2439) ทำให้แนวทางการบริหารจัดการมีกฎระเบียบและขั้นตอนที่ยังคงคล้ายคลึงกับแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่เดิม ซึ่งทำให้เป็นปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กร ได้แก่

##### 1) ความเป็นอิสระขององค์กร

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลมีสถานะระดับฝ่าย แม้ว่าจะมีผู้นำเป็นบุคลากรในวิชาชีพพยาบาล แต่ในความเป็นจริงแล้ว ก็ยังมีปัญหาเกี่ยวกับอำนาจการต่อรอง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงกว่า เป็นบุคลากรสายแพทย์ เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล เป็นต้น การได้ผู้นำทางการพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะต้องมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง เพื่อช่วยปกป้องไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบ และข้าราชการมีศักดิ์ศรีของวิชาชีพ หากบุคลากรรู้สึกมั่นใจ เชื่อถือความสามารถของผู้นำ ว่า มีความเป็นอิสระมากพอ จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กร แต่หากบุคลากรรู้สึกตรงกันข้ามก็จะนำไปสู่การขัดขวาง เมินเฉยไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญของการดำเนินงาน

##### 2) การสื่อสารในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก

ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั่วถึงเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่องค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก เป็นปัญหาที่ผู้นำต้องหาแนวทางเพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ และเข้าใจในสิ่งที่องค์กรกำลังมุ่งสู่ทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีช่องทางหลากหลายในการสื่อสาร เช่น การประชุม หนังสือเวียน การใช้ Intranet เป็นต้น แต่การสื่อสารกับบุคลากรที่มีจำนวนมาก ก็เป็นปัญหาที่ท้าทาย เนื่องจากการ

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ นำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือ เข้าใจผิด ส่งผลต่อความร่วมมือของบุคลากร

## 2. ปัจจัยสนับสนุน

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีปัจจัยสนับสนุนให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการได้ ปัจจัยสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

1) ผู้นำการพยาบาล รุ่นก่อนๆ หลายคน มีความรู้ ความสามารถ และมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ได้วางรากฐาน ประสานประโยชน์ ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

2) โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ ที่เอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทุกด้านขององค์กร

3) โรงพยาบาลศิริราชมีการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากการได้รับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) โดยได้รับการรับรองครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำ เมื่อครบรอบ 3 ปีตามข้อกำหนดของ สรพ. และใน พ.ศ. 2558 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลใน ระดับสูงขึ้น (Advanced HA) ซึ่งในกระบวนการเพื่อขอรับรองคุณภาพนั้น เป็นที่ยอมรับว่า องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานแรกที่ขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญ การมีประสบการณ์ต่อเนื่องในกระบวนการ พัฒนาคุณภาพองค์กรนี้จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลพัฒนาสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงได้

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การมุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผน ภาพรวมการดำเนินการขององค์กร การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นสิ่งที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนขององค์กร

## ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

### 1. ปัญหา อุปสรรค

1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากร การที่องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีบุคลากรจำนวนมากทำให้ยากต่อการสื่อสารได้ทั่วถึงทั้งองค์กรนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากร

2) โครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล เป็นโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ มีความเป็นราชการสูง มีชั้นการบังคับบัญชามาก แบ่งแยกแผนกตามสาขาวิชาชีพ ทำงานตามมาตรฐานขององค์กรวิชาชีพ มีลักษณะที่เฉพาะ คือ เป็นการแบ่งงานกันทำตามสาขาวิชาชีพ ซึ่งมีความสะดวกในการควบคุมมาตรฐานวิชาชีพ แต่ในแง่ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะพบว่า การจัดโครงสร้างลักษณะนี้จะขัดขวางต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการจัดแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่จะไม่มีความสอดคล้องกับงานที่ทำตามธรรมชาติของโรงพยาบาลที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นสหสาขาวิชาชีพ

### 2. ปัจจัยสนับสนุน

1) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ เป็นค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือหลักความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การสร้างความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันระหว่างวัฒนธรรม และวิธิดำเนินการจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์

2) โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีรายได้ส่วนหนึ่งจากงบประมาณรัฐบาลและมีรายได้ส่วนใหญ่จากการบริการด้านการแพทย์และการบริการวิชาการ ทำให้องค์กรพยาบาลได้รับการจัดสรรทรัพยากรค่อนข้างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์

## หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร

## ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

### 1. ปัญหา อุปสรรค

1) การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก (ข้อมูล ณ วันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 มีจำนวนผู้ป่วยนอก 3,000-4,000 คนต่อวัน หรือ 3,000,000 คนต่อพ.ศ.และ ผู้ป่วยใน 80,000 คนต่อพ.ศ.) ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ความแออัด เวลารอคอยนาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง เป็นต้น

2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบบริการที่ควรเป็นแบบ One Stop Service ซึ่งจะช่วยให้การบริการรวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัยมากขึ้น

3) การที่มีอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลที่ยังไม่เพียงพอ ส่งผลต่อคุณภาพการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการ ภาระงานที่หนักไม่สมดุลกับกำลังคนทำให้นุคลากรมุ่งให้งานสำเร็จ โดยต้องเผชิญกับความต้องการและความคาดหวังสูงของผู้รับบริการ ทำให้เสี่ยงต่อความไม่พึงพอใจ นำไปสู่การฟ้องร้องได้ง่าย

### 2. ปัจจัยสนับสนุน

1) โรงพยาบาลศิริราช เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และได้รับความเชื่อถือเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณภาพการบริการทางการแพทย์ โดยเห็นได้จากการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ซึ่งโรงพยาบาลศิริราช ได้รับการรับรองครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำเมื่อครบรอบ 3 พ.ศ.ตามข้อกำหนดของสรพ. และใน พ.ศ. 2558 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลในระดับสูงขึ้นไป (HA Advanced) รวมทั้งการได้รับรางวัลอื่นๆ เช่น Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และ ใน พ.ศ.2559 โรงพยาบาลศิริราช ได้รับรองมาตรฐานเฉพาะโรคจากสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และการได้รับรางวัล Thailand Quality Class จากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ ก็เป็นสิ่งที่แสดงถึงการได้รับรองการพัฒนาคุณภาพองค์กร เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

2) ตั้งแต่ พ.ศ.2545 โรงพยาบาลศิริราช มีการนำวัฒนธรรมองค์กร คำว่า SIRIRAJ มาใช้เป็นแบบแผนแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยตัวอักษร A ย่อมาจากคำว่า Altruism เพื่อให้คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง โดยผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-focused) และใส่ใจบริการด้วยใจจริง (Service-minded) ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรนี้ ทำให้บุคลากรตระหนักถึงนโยบายและทิศทางขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อผู้มารับบริการ เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรจะต้องมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และองค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software

#### ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

##### 1. ปัญหา อุปสรรค

1) โรงพยาบาลศิริราช เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีความซับซ้อน จะออกแบบให้ตอบสนองความต้องการของทุกส่วนที่จะใช้งานได้ยากและต้องใช้เวลาานานมาก แม้ที่ผ่านมาผู้บริหารโรงพยาบาลหลายท่านจะพยายามคัดเลือกหาระบบที่เหมาะสมมาใช้งาน แต่ในปัจจุบันก็ยังเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องจัดการ

2) ระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล ยังไม่มีความเชื่อมโยงทั่วถึงกันภายในองค์กร ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ด้านการบริการเกิดความล่าช้า ผู้ป่วยรอคอยนาน ด้านการบริหารจัดการมี

ความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผนดำเนินงาน การประเมินผลบุคลากร การรวบรวมสถิติต่างๆ เพื่อการศึกษา วิจัย เป็นต้น

3) การจัดการความรู้ขององค์กร ได้มีการดำเนินการมาอย่างจริงจัง ตั้งแต่ พ.ศ.2548 โดยเลือกใช้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice) เป็นกระบวนการหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทุกหน่วยงาน ทำให้ได้ Tacit Knowledge ที่เป็นประโยชน์จำนวนมาก แต่เนื่องจากการดำเนินการ ต้องใช้เวลาและปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทำให้ สมาชิก CoP ไม่สามารถออกจากหน้างานเพื่อร่วมประชุมได้ จึงทำให้ในปัจจุบันกระบวนการ CoP ของโรงพยาบาลศิริราชมีจำนวนลดลงตามลำดับ

## 2. ปัจจัยสนับสนุน

1) มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดการความรู้ ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งการให้ความรู้ การรวบรวมข้อมูล สถิติต่าง ๆ

2) การที่โรงพยาบาลศิริราช สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ทำให้องค์กรมีบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยมีการสนับสนุนการศึกษา การวิจัย อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ มีโครงการ R2R เพื่อส่งเสริม ช่วยเหลือ และผลักดันการสร้างงานวิจัย เป็นต้น

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร คือ บุคลากร ในองค์กรที่จะเป็นสินทรัพย์และเป็นต้นทุนขององค์กร จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร การบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจ องค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด

## ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

### 1. ปัญหา อุปสรรค

1) องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีบุคลากรพยาบาล 3,141 คน(ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2559) ทุกปีมีอัตราการลาออกของบุคลากร เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ 6% (พ.ศ. 2557 ลาออก 6.54% พ.ศ.2558 7.46% พ.ศ.2559 6.49% ) การให้บริการทางการแพทย์ ในโรงพยาบาลขนาดเหนือตติยภูมิ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่ให้การดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อนมาก และต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางอย่างลึกซึ้ง ทำให้มีความต้องการกำลังคนมากกว่าการดูแลผู้ป่วยทั่วไป การมีกำลังคนที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ นำไปสู่ความเสี่ยงต่างๆ ทั้งด้านคุณภาพและมาตรฐานการบริการ รวมถึงปัญหาการดำเนินการ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่คล่องตัวเหมือนองค์กรขนาดเล็ก ทั้งด้านการสื่อสารให้ทั่วถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น

3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กรพยาบาลจะไม่มีกระบวนการสรรหาบุคลากรขององค์กรเอง เนื่องจากรับบุคลากรจบใหม่จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถานศึกษาหลักที่ทำหน้าที่ผลิตบุคลากรให้โดยตรง และตั้งแต่ พ.ศ.2554 มีการรับบุคลากรจบใหม่จาก คณะพยาบาล สถาบันอื่น และเนื่องจากบัณฑิตพยาบาลเหล่านี้ มีสัญญาต้องทำงานใช้ทุนที่โรงพยาบาลศิริราช เป็นเวลา 2 พ.ศ.ร่วมกับปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาล ทำให้มีความจำเป็นต้องรับบัณฑิตจบใหม่เข้าทำงานโดยไม่ผ่านกระบวนการสรรหาขององค์กรพยาบาล ซึ่งนำไปสู่การเกิดปัญหาต่างๆตามมา เช่น การได้รับบุคลากรที่มีทัศนคติที่ไม่เหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาล การได้รับบุคลากรที่ไม่มีความต้องการอยากประกอบวิชาชีพพยาบาลเข้ามาเรียนเนื่องจากความต้องการของครอบครัว หรือตามเพื่อนมาเรียน นำไปสู่การไม่สามารถคงอยู่ในวิชาชีพพยาบาลได้นานพอ

### 2. ปัจจัยสนับสนุน

1) บุคลากรขององค์กรพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่จบการศึกษาจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาทางการแพทย์ที่เป็นที่ยอมรับ (ได้รับการจัดอันดับจาก Times Higher Education Ranking Asia ให้เป็นสถานศึกษาผลิตบุคลากรพยาบาล ที่มีคุณภาพ อันดับ 1 ของประเทศไทย)

2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จะมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการให้บริการที่ทันสมัยมีคุณภาพ และการพัฒนาตนเองเพื่อ

ความก้าวหน้าของบุคลากรเอง เนื่องจากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ทั้งแบบ Explicit และ Tacit knowledge อย่างสม่ำเสมอ

3) องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมาก สามารถจัดประชุมวิชาการและจัดหลักสูตรสอน เพื่อให้ความรู้แก่พยาบาลจากโรงพยาบาลอื่นในประเทศ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากงบประมาณที่จัดสรรจากโรงพยาบาล สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากรได้มากขึ้น

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

##### 1. ปัญหา อุปสรรค

1) องค์กรพยาบาล เป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้สังกัดโรงพยาบาล ซึ่งการบริหารจัดการหลายอย่างไม่สามารถจัดการเองได้โดยอิสระ ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลจึงจะสามารถดำเนินการได้ จึงทำให้การแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการบางเรื่องมีความล่าช้าหรือไม่ได้รับการแก้ไข

2) การให้บริการในโรงพยาบาลศิริราช มีความซับซ้อน มีจุดบริการจำนวนมากและหลากหลาย ทำให้การพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ มักจะใช้เวลา และยากต่อการทำได้ครบถ้วนทั่วถึง

3) ระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลยังไม่เชื่อมโยงและมีประสิทธิภาพดีพอ เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงาน โรงพยาบาลศิริราชมีรายได้จากงบประมาณของรัฐบาลประมาณ 20% โรงพยาบาลต้องหารายได้เองในส่วนที่เหลือ (รายงานประจำปีพ.ศ.2559 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล) ทำให้บางครั้งการดำเนินงานบางเรื่องไม่สามารถทำได้เนื่องจากปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ



## 2. ปัจจัยสนับสนุน

- 1) มีการจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการขององค์กร เช่น แนวคิด LEAN BCM CPR การป้องกันอัคคีภัย ฯลฯ
- 2) โรงพยาบาลศิริราชมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กร จนได้รับรองคุณภาพโรงพยาบาลครั้งแรกเมื่อ พ.ศ.2545 หลังจากนั้นก็มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรในองค์กรมีประสบการณ์และเคยชินกับการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากร

## หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดนี้ เหน้ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญขององค์กร

### ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

#### 1. ปัญหา อุปสรรค

- 1) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้มีหน่วยงานหลากหลาย ซับซ้อน ทำให้การเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมเป็นไปได้ยาก
- 2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ยังไม่เชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์ และการไม่มีทีมงานทำหน้าที่เก็บข้อมูลในการประเมินผล ทำให้ยังต้องใช้บุคลากรในการเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติต่างๆ เป็นภาระงานเพิ่มและความถูกต้อง แม่นยำ จะน้อยกว่าการใช้ข้อมูลจากสารสนเทศ

#### 2. ปัจจัยสนับสนุน

- 1) องค์กรมีการพัฒนาเพื่อขอรับรองคุณภาพในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินผลองค์กรมาแล้วระดับหนึ่ง ซึ่งน่าจะช่วยให้การดำเนินการเพื่อการพัฒนาเพิ่มขึ้น
- 2) ผู้นำองค์กรและบุคลากรส่วนใหญ่มีคุณภาพ มีความมุ่งมั่น และมีความคุ้นเคยกับกระบวนการพัฒนาองค์กร

## ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

### สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัย จากการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ทั้ง 2 ครั้ง และร่วมกับการสังเกตแบบ

มีส่วนร่วม การค้นหาข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง โดยแบ่งตามเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ดังต่อไปนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการนำองค์กร จากผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### 1) ผู้นำองค์กรพยาบาล

ในหมวดการนำองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านให้ความเห็นว่าในองค์กรวิชาชีพพยาบาล ผู้นำองค์กรมีความสำคัญมากในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง เนื่องจากการเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับทีมสหสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพแพทย์ ซึ่งผู้นำการพยาบาลต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติหลายประการที่บุคลากรพยาบาลเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามนโยบาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นไว้ว่า

“ การจะพัฒนาคุณภาพองค์กรพยาบาล การได้ผู้บริหารที่มีความสามารถ เป็นเรื่องสำคัญ ควรเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เพราะองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ต้องคิดได้เร็วต้องรู้สึกไว วิชาชีพพยาบาล มีอำนาจการต่อรองต่ำ ผู้นำพยาบาลต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ถ้าโรงพยาบาลสั่งให้ทำอะไร ก็ทำตามคำสั่งทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ ก็จะเกิดการต่อต้าน ผู้นำควรมีคุณธรรม มีความยุติธรรมไม่เห็นแก่พรรคพวกมากเกินไป ต้องใช้คนให้เป็น เมื่อเห็นลูกน้องประสบความสำเร็จ ก็แสดงความยินดีเป็น ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องรู้จักสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกน้องได้ก้าวหน้า ผู้นำพยาบาลต้องมีความรู้ อย่างน้อยควรจะปริญญาโท เพราะจะต้องคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่มีมากมาย ควรจะมีความพร้อมและมี EQ ดีไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ต้องสื่อสารเป็น การพูดจาโน้มน้าวเป็น จะช่วยให้คนฟังอยากทำตาม การเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการสรรหาที่เป็นระบบ และบุคลากรพยาบาลต้องมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการด้วย และต้องมีวาระการดำรงตำแหน่ง..”

จะเห็นได้ว่า จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการพัฒนาองค์กรพยาบาลเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้นำองค์กรมีความสำคัญมาก ผู้นำควรมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถมีคุณวุฒิระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความโดดเด่น มีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีสุขภาพจิตดี มีระดับ

EQ สูง มีธรรมาภิบาล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย สามารถบริหารคนเก่งให้เก่งมากขึ้นและบริหารคนไม่เก่งให้เก่งมากขึ้น นอกจากนั้นการเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการสรรหาที่มีเกณฑ์การคัดสรรที่ชัดเจนและบุคลากรพยาบาลต้องมีส่วนร่วม

## 2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ (Leader) คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้นและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยรวม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ต้องเป็นผลผลิตจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร และให้ความเห็นในหมวดนี้ไว้ว่า

“วิสัยทัศน์ขององค์กรพยาบาล ต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับโรงพยาบาล โดยต้องมีวิสัยทัศน์เฉพาะของวิชาชีพ ร่วมด้วย ต้องให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม การตั้งวิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ ต้องใช้ SWOT วิเคราะห์รอบด้าน คิดถึงความต้องการ ทั้งผู้รับบริการกับคนทำงาน ต้องสื่อสารแบบสองทาง เช่น จัดประชุมสัมมนา พบปะพูดคุย ..มันจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทำให้อยากให้ความร่วมมือ ไปทิศทางเดียวกัน”

การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ต้องเป็นผลผลิตจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรในองค์กร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับโรงพยาบาล แต่ต้องมีวิสัยทัศน์เฉพาะของวิชาชีพร่วมด้วย การตั้งวิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ ใช้ SWOT วิเคราะห์รอบด้าน คำนึงถึงความต้องการทั้งผู้รับบริการกับบุคลากร ต้องสื่อสารกับบุคลากรแบบสองทาง เช่น การจัดประชุมสัมมนา พบปะพูดคุย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ บุคลากรอยากให้ความร่วมมือ

## 3) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

เอกลักษณ์ของวิชาชีพพยาบาลที่สำคัญอย่างยิ่งคือการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพ การเรียนรู้และการปลูกฝังจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นสิ่งที่ยึดปฏิบัติและถ่ายทอดต่อกันมาอย่างจริงจังและเข้มงวด นอกจากนั้น สภาการพยาบาล ได้กำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาล ฉบับ พ.ศ. 2546 ใช้เป็นหลักการประกอบวิชาชีพให้มีมาตรฐานสูง สอดคล้องกัน รวมทั้งเป็นการสื่อสารที่ช่วยให้ผู้ใช้บริการ ผู้ร่วมงานในวิชาชีพอื่นๆและประชาชนทั่วไป ได้ทราบถึง

จรรยาบรรณที่พยาบาลยึดถือในการประกอบวิชาชีพ ผู้นำองค์กรพยาบาล ต้องส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

“พยาบาลต้องทำงานกับชีวิตคน ..การที่มีจรรยาบรรณวิชาชีพของสภาฯ เป็นเรื่องที่ต้องทำ ผู้นำพยาบาลต้องสื่อสาร เน้นย้ำให้พยาบาลเห็นความสำคัญ ..ที่ผู้นำต้องทำแน่ๆคือต้องทำเป็นแบบอย่าง..ต้องมีธรรมาภิบาล นอกจากการมีสิทธิผู้ป่วยแล้ว ก็ต้องมีสิทธิพยาบาลด้วย เพื่อให้ผู้รับบริการ ผู้ร่วมงานรับทราบว่าวิชาชีพเรามีศักดิ์ศรี ที่ทุกคนต้องให้การยอมรับนับถือ ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ โดยเคร่งครัด ต้องมีการทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างจริงจังและเป็นระบบ ควรกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมขององค์กรพยาบาล ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ โดยเคร่งครัด มีคณะกรรมการรับผิดชอบ มีการทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างจริงจังและเป็นระบบ ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาลและปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และ กำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

การดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงที่ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

“องค์กรพยาบาลที่เรียกได้ว่าประสบความสำเร็จ ต้องมีความโดดเด่น การวางแผนทำงานต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ต้องนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ว่าที่ยังไม่ดีควรวางแผนแก้ไขอย่างไร ที่ดีอยู่แล้วจะทำอย่างไรที่จะให้ดียิ่งขึ้น ต้องปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นเพื่อการปรับแก้ไขได้ง่ายขึ้น การสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ต้องสื่อว่า การเป็นบุคลากรที่ดี คือ อย่างไร ทำดีแล้วก็ต้องมีการแสดงความชื่นชม มีเวที ประกาศ ให้รางวัล เพื่อให้เป็นตัวอย่างให้คนอื่นเห็น ว่าแบบนี้แหละคือแบบอย่างที่ดีควรทำตาม ที่สำคัญคือการเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรวิชาชีพระดับชาติ จะช่วยให้ง่าย

ที่จะนำเสนอปัญหา นโยบาย การสร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นที่ทำงานที่ง่ายต่อการเรียนรู้ พัฒนา จะดีมาก เช่น คนทำงานมีปัญหาอะไรเกี่ยวกับการทำงาน ก็มีแหล่งข้อมูลความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย เช่น ใน การจัดการความรู้ เมื่อได้ความรู้มาแล้วก็ต้องมีการรวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบใน intranet ให้เข้าถึงง่าย ต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างจริงจัง เพราะการวางแผนไว้ จะมีการเตรียมความพร้อมให้กับคนที่จะมาสืบทอดตำแหน่ง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และ ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ”

การดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่ในการ “กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ” ในการทำงานที่ดี มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หาแนวทางหรือกระบวนการวิธีที่จะบริหารและจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง สุดในการนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- ต้องปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นเพื่อการปรับแก้ไขได้ง่าย มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม

- มีการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และการบรรลุพันธกิจหลัก และแผนงาน โครงการที่สำคัญ

- มีการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นที่ทำงานที่ง่ายต่อการเรียนรู้ พัฒนา มีแหล่งข้อมูลความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย มีการรวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบใน intranet ให้เข้าถึงง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและนำมาใช้ในการทำงานและปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การสร้างแรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง สร้างความมุ่งมั่น และพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ขององค์กร

- ให้การสนับสนุนทรัพยากรและการ แสดงบทบาทที่ส่งเสริม ให้ความสนใจและติดตาม กำกับดูแล และตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

- สนับสนุนส่งเสริมการประพฤติ ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร มีกระบวนการแสดงความชื่นชม ยกย่อง มีเวที ประกาศ ให้รางวัล บุคลากรที่ประพฤติ ปฏิบัติดี

เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรอื่น และใช้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาผลตอบแทน เพื่อเสริมแรงจูงใจ

- มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออกสรรหาและคัดเลือกผู้มีความสมบัติเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่ง

#### 5) การสื่อสารและการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด เนื่องจากสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ทิศทางนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

“การสื่อสารให้ทุกคนรู้ว่า เรากำลังจะเดินทางไปไหน เป็นเรื่องสำคัญ ต้องทำช่องทางการสื่อสารให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ยิ่งบุคลากรมีจำนวนมาก ก็ยังมีความต่างของวิธีการรับสารที่ผู้บริหารส่งมา ช่องทางการสื่อสาร ทำได้ตั้งแต่ การประชุม เอกสารเวียน intranet การพูดคุย ต้องใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง คือต้องเปิดช่องทางให้คนทำงานแสดงความคิดเห็น ร้องเรียนได้ เมื่อส่งสารไปแล้ว ก็ต้องติดตามว่า ได้รับสารหรือไม่ เข้าใจตรงกันหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร ต้องตามกำกับดูแล การปฏิบัติงาน ว่าบุคลากรทำตามทิศทางที่องค์กรต้องการให้ทำหรือไม่ ต้องใช้เป็นเกณฑ์ การประเมินผลด้วย..”

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน การสื่อสารผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติได้จริงส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว รวมทั้งมีการสื่อสารผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมาย หรือไม่

#### 6) ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กร ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ตามแนวคิดการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility :

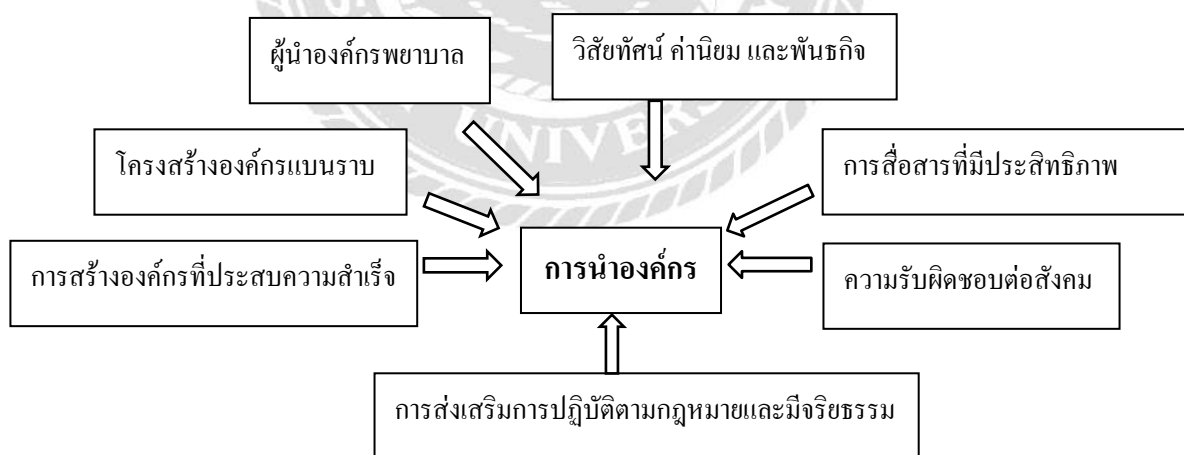
CSR) โดยคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

“ศิริราช ทำเรื่อง CSR มานานแล้ว ตอนนี้มีชุมชนบางกอกน้อยเป็นชุมชนที่เลือก ไปออกหน่วย ตรวจสุขภาพ ทุกพ.ศ.มีจัดงานเชื่อมความสัมพันธ์กับชาวบ้าน ในโรงพยาบาล ก็มีจัดประชุมวิชาการ ให้ความรู้สู่ประชาชน จัดประชุมวิชาการให้ความรู้บุคลากรพยาบาล โรงพยาบาลอื่นๆ ศิริราชมีการจัดการเพื่อสิ่งแวดล้อมแทบทุกอย่าง ตั้งแต่เรื่องการบำบัดน้ำเสียแล้วนำมาเวียนใช้ในโรงพยาบาล และปล่อยทิ้งลงแม่น้ำเจ้าพระยา การจัดการขยะที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพ..”

องค์กรต้องกำหนดให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งต้องสนับสนุนจริงจังในการนำความรู้สู่ประชาชนและสังคมวงกว้าง และการส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของชุมชน

จากผลการวิจัย ในหมวดการนำองค์กร แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการนำองค์กร (ที่มา: จากการวิจัย)

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นี้ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

“การวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีทีมงาน มีการวิเคราะห์รอบด้าน ใช้เครื่องมือต่างๆมาช่วย เช่น SWOT มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน ความเป็นไปได้ บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ต้องเอาข้อมูลข้อร้องเรียน และชมเชย จากลูกค้ามาใช้ในการวางแผน ต้องมีการทำแผนที่กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ ก็เป็นเรื่องสำคัญ ต้องมีการกำหนดกรอบเวลา มีการประเมินผลการดำเนินงาน และแผนที่มืออยู่ ควรปรับเปลี่ยนได้ ควรมีการประเมินเป็นระยะ ถ้าพบว่าน่าจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ก็ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน ต้องมีความยืดหยุ่น ”

การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

วิธีการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์



### 1.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ต้องมีการแต่งตั้งทีมงานรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว กำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์

### 1.2 การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

ใช้การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หรือ ใช้เครื่องมืออื่น เช่น Strategic Analysis, Risk Management เป็นต้น ร่วมกับใช้ข้อมูลข้อร้องเรียน และชมเชย จากลูกค้าภายนอกและภายใน

## 2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

### 1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและกำหนดตารางเวลา

### 1.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการ ตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตอบสนองโอกาสในการพัฒนาคุณภาพองค์กรและสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสรรณะหลักขององค์กร คำนึงถึงและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และยกระดับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กร

## 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 1.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ โดยการ

1) ศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาขององค์กร

2) กำหนดแผนปฏิบัติการ โดยวางแผนปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจ ทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร

4) สื่อสารด้วยเครื่องมือต่างเช่น การประชุมร่วม การส่งข้อมูลผ่าน Website หนังสือเวียน ไปสเตอร์ เป็นต้น ส่งถึงผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจ ตื่นตัวและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ให้เกิดความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ขององค์กร

5) จัดสรรทรัพยากร เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุกลยุทธ์ มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

6) ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า

7) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนและทิศทางขององค์กร

8) ดำเนินงานตามแผน โดยตรวจสอบตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน

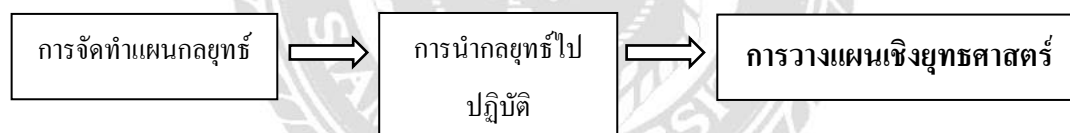
9) เตรียมแผนสำรองที่เหมาะสมเมื่อมีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน

#### 4. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ประเมินโครงการ โดยติดตามตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินว่างานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไร

- นำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน หาแนวทางพัฒนาปรับปรุงให้ผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากผลการวิจัย ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ที่มา: จากการวิจัย)

### หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

ในหมวดนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นไว้ดังนี้

“การสำรวจความพึงพอใจ และค้นหาความต้องการของลูกค้า ต้องทำอย่างจริงจัง มีองค์กรที่เป็นกลาง เชื่อถือได้ มาวัดให้ จะได้ข้อมูลแท้จริง ที่เอาผลลัพธ์มาใช้ได้จริง ควรมี Call center และ

ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ที่เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางการแพทย์ สามารถให้คำตอบเบื้องต้นได้.. โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาถึง โรงพยาบาลถึงจะได้คำตอบ ถ้าระบบ IT โรงพยาบาล เสร็จสมบูรณ์แล้ว ควร set ระบบบริการที่ให้บริการครบทุกระยะ ตั้งแต่ก่อนเข้ามาใช้บริการในโรงพยาบาล เข้าไปจองคิวตรวจใน Website โรงพยาบาลได้ เมื่อผู้ป่วยเข้ามาถึงโรงพยาบาลก็มาคคิว แสดงตัวว่ามาถึงแล้ว ระบบการให้บริการระหว่างที่อยู่ในโรงพยาบาลก็ออกแบบให้เป็น One Stop Service ทุกจุดบริการ หลังจากรับบริการแล้วก็ให้พยาบาลมาให้ข้อมูล ชี้แนะนำก่อนกลับบ้าน กลับบ้านแล้วก็ยังสามารถโทรมาปรึกษา หรือ เข้า Website เพื่อขอคำปรึกษา ขณะนี้ศิริราชก็มีระบบสารสนเทศเข้ามาใกล้พร้อมจะทำได้แล้ว ถ้าระบบสมบูรณ์ เชื่อมโยงกันได้ดีแล้วก็จะทำได้ แต่ผู้บริหารก็ต้องมองเห็น ว่าอยากทำแบบนี้ การฟังเสียงผู้รับบริการ ควรมีการหาข้อมูลใน Website และ Social media อื่น อย่างใน Facebook, Line .. และก็ต้องมีการเทียบเคียงกับโรงพยาบาลอื่นๆด้วย..”

## แนวทางการพัฒนา

### 1. เสียงของลูกค้า

#### 1) การรับฟังลูกค้า

##### 1. การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน มีกระบวนการรับฟังลูกค้า โดย

- การสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานที่เป็นกลาง เชื่อถือได้

- การเปิดช่องทางสื่อสารกับลูกค้าเช่น ทาง Website ทาง Social media ต่างๆ ทางโทรศัพท์ กล้องรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

##### 2. การรับฟังลูกค้าในอนาคต

- มีกระบวนการหาข้อมูลเสียงของลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต รวมทั้งลูกค้าของกลุ่ม จากสื่อต่างๆ ทั้งหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต และ Social media อื่นๆ เช่น Facebook Line Blog เป็นต้น

- มีการนำข้อมูลเสียงของลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต รวมทั้งลูกค้าของกลุ่ม มาวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์การดำเนินการ

#### 2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

##### 2.1 ความพึงพอใจและความผูกพัน

- มีกระบวนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าดำเนินการโดยหน่วยงานที่เป็นกลาง ด้วยวิธีการที่ได้มาตรฐาน ครอบคลุมกระบวนการเก็บข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและโปร่งใส

- มีการนำข้อมูลที่ได้จากการสื่อสารของลูกค้าผ่าน ช่องทางสื่อสาร อื่นๆ เช่น ทางWebsite ทางSocial media ต่างๆ ทางโทรศัพท์ กล่องรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือน มีการนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

## 2.2 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

มีการทบทวนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยการสอบถามความคิดเห็น โดยตรงกับลูกค้า และการหาข้อมูลเสียงของลูกค้าจากสื่อต่างๆ ทั้งหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต และ Social media อื่นๆ เช่น Facebook Line Blog เป็นต้น

## 2.3 ความไม่พึงพอใจ

มีการนำผลลัพธ์ความไม่พึงพอใจจากการใช้กระบวนการรับฟังลูกค้า มาวิเคราะห์เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพในด้านความพึงพอใจของลูกค้า

## 2. ความผูกพันของลูกค้า

### 1) ผลลัพธ์ และการสนับสนุนลูกค้า

#### 1.1 ผลลัพธ์

- จัดบริการการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยออกแบบระบบบริการพยาบาล การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับสหวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ป่วย/ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่ปลอดภัยและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับการจัดระดับการบริการสุขภาพของโรงพยาบาล ระดับตติยภูมิระดับสูง และระดับของการดูแลผู้ป่วย/ผู้รับบริการตามความรุนแรงของความเจ็บป่วย ได้แก่ Emergency care, Intensive care General care และ Continuum care

- บริการวิชาการแก่สังคมและเป็นแหล่งเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ เผยแพร่ความรู้ด้านการพยาบาล การผดุงครรภ์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน

## 1.2 การสนับสนุนลูกค้า

จัดให้มีช่องทางการสื่อสารในการส่งข้อมูลและรับข้อมูลของลูกค้า โดยเฉพาะในปัจจุบันการสื่อสารที่รวดเร็วและมีหลายช่องทางทำให้ลูกค้าสามารถหาข้อมูลได้ง่าย องค์กรจึงต้องเน้นการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็วให้แก่ลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ผ่านเอกสารอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ หรือ Social media อื่นๆ และรับข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้าเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหรือการบริการ

## 1.3 การจำแนกลูกค้า

มีการจำแนกผู้รับบริการกลุ่มย่อยของกลุ่มที่แบ่งตามรูปแบบการบริการ (ผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน และผู้ป่วยฉุกเฉิน) และแบ่งตาม สิทธิการรักษาพยาบาล เช่น สิทธิต้นสังกัด สิทธิประกันสังคม สิทธิประกันสุขภาพ เป็นต้น เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการหลักที่แตกต่างกัน

## 1.4 การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

มีการรวบรวมข้อมูลลูกค้าในอนาคต ลูกค้าคู่แข่งและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าในอดีต แล้วการนำข้อมูลมาวางแผนเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กรอบเวลา และหน่วยงานที่รับผิดชอบในทุกกระบวนการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

## 3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

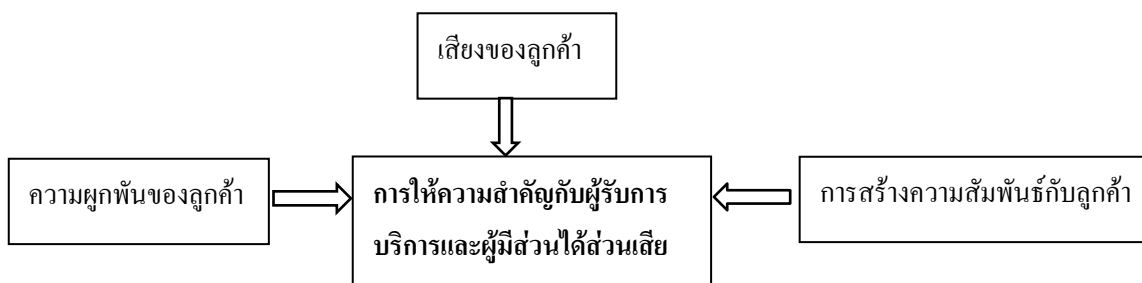
### 1) การจัดการความสัมพันธ์

มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

### 2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

มีการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความเสี่ยง ทำหน้าที่บริหารจัดการเกี่ยวกับความเสี่ยงและข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น ซึ่งหากสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาข้อเสนอนั้นหรือเรื่องร้องเรียนได้ จะดำเนินการทันที หรือโดยการสื่อสารข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองข้อร้องเรียน ทั้งนี้กำหนดกรอบเวลาดำเนินการไว้ เช่น ต้องตอบสนองเบื้องต้นภายใน 1 วัน และในกรณีดำเนินการที่ต้องส่งต่อข้อมูลไปหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องเสร็จสิ้นภายใน 3 วัน และจะมีการสอบถามความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาลูกค้าหรือเรื่องร้องเรียนภายหลังปิดเรื่องแล้ว 3 วัน

จากผลการวิจัย ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.3 ดังนี้



**ภาพที่ 4.3** แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการให้ความสำคัญ  
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(ที่มา: จากการวิจัย)

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการวัด การวิเคราะห์  
และการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

##### แนวทางการพัฒนา

#### 1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

##### ก. การวัดผลการดำเนินการ

##### 1. ตัววัดผลการดำเนินการ

1.1 องค์กรมีการคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันที่มีผลกระทบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมโดยมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ โดยคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น ข้อมูลผลการดำเนินงานจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียนจากผู้รับบริการ ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากองค์กรทั้ง ภายในและภายนอกประเทศ

1.2 มีการวางระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจ ช่วยการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ระบบสารสนเทศที่เลือกใช้ในโรงพยาบาล ควรจะเชื่อมโยงถึงกันทุกส่วน การบริการผู้ป่วย ก็ควรจะเชื่อมตั้งแต่ผู้ป่วยเข้าถึงโรงพยาบาล จนแพทย์ตรวจ จ่ายเงิน รับใบนัด จนกลับบ้าน ต้องใช้งานง่าย ก่อนจะเอาระบบใหม่มาใช้ ต้องให้คนทำงานเรียนรู้ ฝึกใช้ก่อนแล้วค่อยเอามาใช้ แต่ก็ต้องมีระบบป้องกันที่ปลอดภัย

ระบบที่ดี ต้องช่วยให้เก็บข้อมูลได้สะดวก รวดเร็วขึ้น ทั้งข้อมูลสถิติต่างๆของโรงพยาบาล ข้อมูลที่จะเอาไปใช้ทำวิจัย นวัตกรรม การบริหารจัดการอื่นๆ เช่น การประเมินบุคลากร แต่ก็ควรมีทีมงานที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบเวลาที่วางไว้ ..”

## 2. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

2.1 มีเกณฑ์ในการเลือกหน่วยงานเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยศึกษาบริบทที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า โดยที่ข้อมูลที่น่ามาใช้เปรียบเทียบนั้น อาจพิจารณาได้ ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวม และผลการดำเนินงานที่เป็นรายละเอียดการรวมทั้งนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรชั้นนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

2.2 มีการนำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

## 3. ข้อมูลลูกค้า

3.1 มีการเลือกและสร้างความมั่นใจว่าผู้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของลูกค้ารวมทั้งข้อร้องเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้นั้นมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

3.2 การรวบรวมข้อมูลลูกค้า ดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์โดยหน่วยงานที่เป็นกลาง การรับข้อร้องเรียน ผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น ผ่าน Call center การโทรศัพท์ รวมทั้งการมีการรวบรวมข้อมูลลูกค้าใน Website และ Social media อื่น เช่น ใน Facebook, Line เป็นต้น

#### 4. ความคล่องตัวของการวัดผล

##### 4.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย

1) มีการทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการ ให้ทันต่อทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2) มีการทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผล โดยดำเนินการในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวจะสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง

3) การทบทวนระบบการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมและทันสมัย ตัวอย่างเช่น ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ทบทวนช่วงระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล

##### 4.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก

1) มีการจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการแก้ปัญหาเช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

2) มีการกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

3) มีการกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ องค์กรจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

#### ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) และข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งจะต้องนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ



เทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการ ทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

มีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยกำหนดให้มีวิธีการ สื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระบบ Intranet/E-mail เป็นเครื่องมือสื่อสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ ไปยังบุคลากรทุกคนให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทันที ระบบ Individual Project Teams เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงระบบ Regular Staff Meeting เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์โดยผ่านรูปแบบของการประชุมปกติในทุกระดับของ องค์กร เช่น การประชุมรายสัปดาห์ รายเดือน ระบบ Training Programs เป็นการสื่อสารผลการ วิเคราะห์ผ่านการอบรม/สัมมนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ ที่ทำงานที่อเมริกา ระบบคอมฯที่สมบูรณ์เชื่อมโยงถึงกัน จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ข้อมูลผู้ป่วยจะเชื่อมถึงกันทุกจุดให้บริการ การสื่อสารจากผู้บริหารจะส่งผ่านระบบ Intranet ทุกคน ต้องเข้าไปอ่านและรับทราบในระบบ มันจะทำให้วัดได้ว่า มีคนทำงานรับทราบเรื่องที่ผู้บริหาร ส่งไปมากน้อยเพียงใด เมื่อมีความรู้ใหม่ๆที่เข้ามาแล้วต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ก็จะมีการ สื่อสารเข้าระบบ บุคลากรก็มีหน้าที่ต้องเข้าไปรับทราบ เรียนรู้ในระบบ ”

## 2. การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### ก. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

#### 1. คุณลักษณะ

1) มีข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย โดย สร้างระบบการดูแลรักษาอุปกรณ์ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้สามารถทำงานได้อยู่เสมอ

2) มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถ เข้าถึงและใช้งานข้อมูลสารสนเทศได้

3) คุณภาพของข้อมูลในด้านที่เป็นข้อมูล สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัดและเป็นข้อมูล สารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ รวมทั้งในส่วนของคุณภาพของ Hardware และ Software โดยพิจารณาถึงคุณภาพที่ช่วยในการจัดการให้สารสนเทศที่มีอยู่สามารถนำไปใช้งานได้ อย่างคล่องตัว ถูกต้อง และทันเวลา

4) มีการ Update ข้อมูลและสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาเปรียบเทียบการคัดเลือกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงระบบสารสนเทศกับองค์กรอื่น

## 2. การจัดการความรู้

2.1 มีกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายว่า จำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้องค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เพื่อให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ (Learning) ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ จาก สร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ศิริราชมีการจัดการความรู้มาใช้หลายปีแล้ว พยายามทุกคนต้องเป็นสมาชิก KM มีช่วงหนึ่งที่เราทำเข้มข้นมาก ผู้บริหารเลือก CoP มาใช้แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ได้ Knowledge asset มาก จำนวนมาก น่าเสียดายที่ตอนนี้ น้อยลงแล้ว ถ้าทำต่อเนื่อง น่าจะดี ควรให้มีการเก็บรวบรวม แหล่งข้อมูลความรู้ที่เป็นระบบ เข้าไปหาข้อมูลได้ง่ายขึ้น ควรมีการรวบรวมข้อมูล Expert รายชื่อ

ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ไว้ให้ผู้ต้องการปรึกษาเรื่องนั้นๆ สืบค้นหาได้ง่ายขึ้น ในศิริราชมีการประชุมวิชาการบ่อยมาก ทั้งที่จัดให้บุคลากร นักศึกษา ประชาชน ห้องสมุดเราก็มีคุณภาพ ช่วยให้เราหาข้อมูลได้อย่างดี เจ้าหน้าที่ห้องสมุดก็พร้อมจะช่วยเหลือหาข้อมูล ถือว่ามีทรัพยากรเพียงพอ ที่จะเป็้องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างงานวิจัยของเรากับของคณะพยาบาลฯ ควรจะมีการประชุมร่วมกันหาแนวทางสร้างงานวิจัย ที่ทำเสร็จแล้ว เอามาใช้ได้หรือเอาไปต่อยอดให้บุคลากรปรับไปใช้ทำชำนาญการพิเศษ ”

2.2 องค์กรมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็น แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และมีการดำเนินงานอย่างเข้มแข็งของทุกพื้นที่ โดยเลือกกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP: Community of Practice) เป็นกระบวนการหลัก ส่งผลเกิดให้จำนวนองค์ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในการจัดการความรู้มีกระบวนการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

#### **ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ**

##### **1) คุณลักษณะของ Hardware และ Software**

มีการเลือกใช้ Hardware และ Software ที่เหมาะสมกับการใช้งานขององค์กร โดย

- อุปกรณ์ Hardware ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล มีการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งาน และรองรับโปรแกรมการใช้งาน มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

- อุปกรณ์ Software เป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระบบความปลอดภัยที่ดี มีความเป็นมาตรฐานกลางที่สามารถประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่น ๆ ได้สะดวก

- มีการทบทวนอุปกรณ์ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้หลักการพิจารณาการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กร คือ บุคลากรต้องปฏิบัติงานน้อยลง

แต่ได้ปริมาณงานมากขึ้น และประสิทธิภาพของงานต้องดีขึ้นด้วย ซึ่งในการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรนี้จะช่วยให้องค์กรได้นวัตกรรมใหม่ ๆ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้อีกด้วย

## 2) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

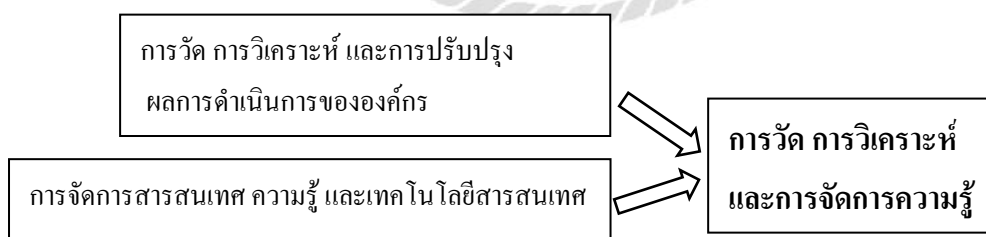
2.1 มีระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ ตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และ มีการสำรองข้อมูลไว้

- ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด แต่ทั้งนี้สำหรับข้อมูลงานที่ไม่เร่งด่วนอาจตั้งโปรแกรมให้ประมวลผลในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในช่วงเวลากลางวันติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ

2.2 กำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการขององค์กร โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศในระดับต่าง ๆ เช่น การใช้รหัสผ่าน (Password) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ใช้ข้อมูล เป็นต้น และออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงพัฒนาระบบ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้ใช้งานได้ง่ายปลอดภัย ถูกต้องแม่นยำ มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้

จากผลการวิจัย ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.4 ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการวัด

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(ที่มา: จากการวิจัย)

## หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ถือว่ามีความสำคัญ จากแนวคิดผู้บริหารโรงพยาบาลศิริราชเห็นว่า Human Capital is an asset หมายถึงทรัพยากรบุคคลถือเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กร ผลการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มสะท้อนแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดนี้ ดังต่อไปนี้

### แนวทางการพัฒนา

#### ก. การพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

##### 1. การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

ผลการวิจัยชี้ว่า หน่วยงานควรมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงการนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ 4 พ.ศ. และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ ใได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละแผนปฏิบัติการด้วย

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีการดำเนินการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นท้าทาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง อัตรากำลัง สายงาน รูปแบบการดำเนินงาน
- 2) วิเคราะห์งาน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดหาตัวร่วมที่เป็นขีดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรและขีดสมรรถนะของบุคลากร (Functional Competency) โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และภารกิจ และบทบาทในงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสอบทานขีดสมรรถนะ และการสำรวจประเมินระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร
- 3) วิเคราะห์ระดับตำแหน่ง เพื่อกำหนดสมรรถนะแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Level) สำหรับแต่ละขีดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์จากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และสอบทานโดยการสำรวจข้อมูลถึงระดับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับแต่ละกลุ่มตำแหน่ง และระดับความยากง่ายในการปฏิบัติ

4) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับนโยบายการจัดการด้านบุคลากร โรงพยาบาลศิริราชมีแนวทางดังนี้

- องค์กรมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตล่วงหน้า

- มีการเตรียมแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ทันท่วงที โดยการวิเคราะห์ร่วมกันของทุกฝ่าย อาศัยข้อมูลจากแผนกต่างๆ

- วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกล ยุทธ สร้างแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

- การสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อจูงใจ แจ่มแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า แจ่มแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้น

- จัดอบรม พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

- ปฏิบัติตามแผนและประเมินผลที่เกิดขึ้น

ในส่วนของคุณสมบัติเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพพยาบาล ข้อมูลนโยบายของสภาการพยาบาลกำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือรับรองคุณวุฒิ และมีระบบการจัดเก็บสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้รวมทั้งใบอนุญาตประกอบวิชาชีพฯ จากสภาการพยาบาล ซึ่งต้องต่ออายุใหม่ทุก 5 พ.ศ.

## 2. การสรรหาบุคลากรใหม่ และธำรงรักษาบุคลากรเดิม

### 2.1 การสรรหา ว่าจ้าง บุคลากรใหม่ ควรมีกระบวนการดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน

แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน

- 2) กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

- 3) ดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะและทักษะตรงตาม Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการ ซึ่งต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือระบบความสามารถ โดยการสรรหาบุคลากรขององค์กรดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1. การรับบุคลากรจบใหม่ จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถานศึกษาหลักในการผลิตบุคลากรให้องค์กร

2. การรับบุคลากรพยาบาลจบใหม่ จาก สถานศึกษาอื่นๆ ที่องค์กรได้ร่วมทำสัญญาในการผลิตบุคลากรให้องค์กร

ปัจจุบันกระบวนการสรรหาได้เกิดขึ้นแล้ว ตั้งแต่การคัดเลือก นักศึกษาเข้าเรียนคณะพยาบาลศาสตร์ อย่างไรก็ตาม พบปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากรพยาบาลจบใหม่ จึงควรมีการพัฒนาต่อเนื่อง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“ศิริราชรับน้องจบใหม่เข้ามาทำงาน โดยที่ไม่ได้คัดเลือกเอง บางคนไม่ได้ชอบเป็นพยาบาลแต่แรกแล้ว แต่มาเรียนเพราะคะแนนสอบเข้าได้ เมื่อทำงานใช้ทุนหมดก็จะลาออก ตอนนี้อยู่สวัสดิการไม่เหมือนราชการเป็นปัจจัยเสริมให้ลาออกง่าย งานเอกชนจะสบายกว่า เงินเดือนก็ได้มากกว่า...หน่วยงานอยากได้น้องที่มีบุคลิกดี มนุษย์สัมพันธ์ดี เพราะอยู่ด่านหน้า ต้องพูดจาสื่อสารประสานงาน ทั้งกับผู้ป่วยและญาติ และทีมสหสาขาวิชาชีพอื่น ถ้าเลือกเองได้ก็จะได้คนที่เหมาะสมกับงานมากกว่าที่เป็นอยู่ ...”

## 2.2 การธำรงรักษาบุคลากร

1) องค์กรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย ความก้าวหน้าทางด้านบริหาร และ ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ

2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

3) มีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน

4) สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม

5) มีการสำรวจความคิดเห็นและสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกเพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรต่อไป

### 2.3 แผนการเตรียมบุคลากร

ข้อมูลจากหน่วยพัฒนาบุคลากร โรงพยาบาลศิริราชพบว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดทำแผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก โดย

- วิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
- กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ยังมีการแผนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีการกำหนดตำแหน่งพยาบาลชำนาญการพิเศษ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ ตามนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล

#### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

##### 1. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงนำข้อมูลที่เป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มาวิเคราะห์สาเหตุ ออกแบบ และ จัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น

- ด้านสุขอนามัย โดยจัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี

กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ

- ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกันอัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด ห้องพยาบาล เป็นต้น

- ด้านการป้องกันภัย โดยการติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น

- ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้านสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ฝุ่น มีการปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม มีพนักงานทำความสะอาด และ ห้องเลี้ยงเด็ก เป็นต้น



- ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2) ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3) องค์กรคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Quality of Work Life) ได้แก่ คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และความสะดวก สวัสดิการในการทำงานและนอกเหนือจากการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า เพื่อลดปัญหาการลาออกของพยาบาล ดังข้อมูลดังนี้

“ การแก้ปัญหาคนลาออก ตอนนี้ ส่วนใหญ่แก้ไขเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการ ความก้าวหน้า ความยุติธรรม แต่ก็อยากให้ผู้บริหารจัดการเรื่อง การมองเห็นคุณค่าในงานของคนด้วย ถ้าเรามองเห็นคุณค่าของงานที่เราจะทำ เราจะทำด้วยความสุข งานจะออกมาดี รู้สึกว่าทำงานสำเร็จ เล่าก็จะอยู่ทำงานได้.... คิดว่าน่าจะเป็นเพราะเราสามัคคี ช่วยเหลือกัน มีการจัดเวรตามความจำเป็น เปิดโอกาสให้ได้ลงเวรตามความต้องการ แม้จะ 100% แต่ส่วนใหญ่ก็ได้อย่างที่อยากได้ ใครมีความจำเป็นเร่งด่วนมาขึ้นเวรไม่ได้ ก็จะมีคนอาสาอยู่เวรให้ เกณฑ์การประเมิน ก็ต้องชัดเจนนะ อธิบายได้ว่าผลการประเมินมาจากไหน อย่างไร เชื่อว่าการมีความสุขในการทำงานจะทำให้คนยังอยากทำงานที่เดิม ไม่อยากลาออกไปอยู่ที่อื่น....”

“..การมองเห็นคุณค่าตัวเอง มองเห็นคุณค่าในงาน ก็เป็นเรื่องที่พยาบาลต้องมี จริงๆ งานเรามีดีเน่าๆก็คือเหมือนได้ทำบุญทุกวัน ได้ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ให้หายจากความทุกข์กาย ทุกข์ใจ ถ้าเห็นคุณค่าของตัวเอง เห็นคุณค่าของงาน ก็จะขึ้นมาทำงานอย่างมีความสุข งานก็จะดี องค์กรก็จะพัฒนาได้ดีด้วย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ...”

## 2. นโยบายและสิทธิประโยชน์

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ องค์กรมีการสนับสนุน ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท เพื่อธำรงรักษานักวิชาการและสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายโดย

1) องค์กรแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความจริงจังและนำผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของบุคลากร มากำหนดเป็น นโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

“การแก้ปัญหาคนไม่พอ ควรคิดนอกกรอบ บางคนมีปัญหาครอบครัว อยู่เวรไม่ได้ ก็ควรออกแบบงานที่เหมาะสมกับเค้า เช่น งานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ งานเกี่ยวกับการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ มีหน่วยลูกค้าสัมพันธ์ เป็นประโยชน์กับทั้งผู้ป่วยและคนทำงาน คนทำงานก็ยังอยู่ในองค์กร ผู้ป่วยก็มีแหล่งสนับสนุนในการหาข้อมูล งานอะไรที่ใช้อุปกรณ์ เครื่องจักรทำแทนได้ก็ควรเอามาใช้ งานที่ไม่ใช่งานของวิชาชีพก็ให้คนที่เหมาะกับงานมากกว่ามาทำ เช่น งานเรียกคนไข้ ก็ใช้ธุรกรทำ งานคิดเงินก็ให้การเงินทำ พยาบาลก็ไปงานที่มีคุณค่ามากกว่า เช่น การคัดกรองคนไข้ ว่าคนไหนเร่งด่วน ไม่เร่งด่วน แล้วไปจัดการเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลตามความรุนแรงของอาการ”

2) มีการจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานเพิ่มพูน ความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้คำปรึกษา (Counseling Center) กิจกรรมสันทนาการ ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้บริการด้านการเงิน การจัดบริการรถรับส่ง ประกันสุขภาพและสุขภาพ เป็นต้น

### ค. ความผูกพันของบุคลากร

#### 1) ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

##### 1. วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรมีการดำเนินการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน โดย

1.1 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ส่งผลต่อการมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ให้ประสิทธิผลดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ดำเนินการโดย

- มีวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน

- มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กร เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

- มีพิธีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น มีพิธีมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ และมีพิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นเกณฑ์การประเมิน

### 1.2 มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดย

- เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุมประจำวันของบุคลากร (Morning Talk) จัดประชุมผู้บริหาร ประชุมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสรุปผลการดำเนินงานในวันที่ผ่านมา พร้อมร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นผ่านระบบ Web board รวมทั้งการจัดทำจดหมายข่าว กระดานประชาสัมพันธ์ ข่าว เสียงตามสาย เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

- เปิดช่องทาง การแสดงความคิดเห็น และร้องเรียนต่างๆ เช่น การพูดคุยปรึกษาส่วนตัว การมีเบอร์โทรศัพท์สำหรับการร้องเรียน การร้องเรียนทาง Website เป็นต้น

## 2. ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

องค์กรมีการขับเคลื่อนความผูกพัน โดยมีการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนที่เหมาะสม การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน มีอุปกรณ์ที่พอเหมาะและเหมาะสม การปรับเวลาการทำงานให้บุคลากรเกิดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ใช้ การจัดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ในองค์กรที่มีลักษณะงานหลากหลาย บุคลากรไม่จำเป็นต้องเข้า-เลิกงานพร้อมกัน การมีภาระงานที่เหมาะสมและท้าทายให้โอกาสบุคลากรได้คิดและเสนอวิธีการใหม่ๆ การมี Career Path ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบว่าเมื่อทำงานสำเร็จแล้ว จะมีโอกาสเติบโตอย่างไร การสร้างภาพลักษณ์องค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรตนเอง สามารถสื่อสารกับเพื่อน ๆ ในองค์กรอื่นได้ เป็นต้น

## 3. การประเมินความผูกพัน

องค์กรมีการประเมินความผูกพัน โดยดำเนินการในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีกระบวนการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัด ได้แก่ ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร อัตราการลาออกของบุคลากร การหยุดงานของบุคลากร ข้อมูลด้านความปลอดภัย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การร้องทุกข์ ร้องเรียน การรับรู้ข้อมูล ภาระงานของบุคลากร (Productivity) เป็นต้น

นอกจากนี้องค์กรมีการนำผลประเมินความผูกพันมาวิเคราะห์ เพื่อมาใช้ปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับการวางแผนการบริหารทรัพยากร การพัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน

#### 4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลเอกสารฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช พบว่า องค์กรมีระบบการจัดการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร โดยการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล โดยใช้หลักธรรมาภิบาลดังนี้

4.1 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรใช้เกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

- 1) กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 2) จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล(Individual Scorecard) โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) จัดให้มีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินเพื่อให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม
- 4) มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
- 5) ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ และมีการนำผลการประเมินแจ้งกลับไปยังบุคลากร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาขีดสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

4.2 มีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

- 1) การจัดระบบการยกย่องชมเชยจูงใจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.ศ.โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยจูงใจให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งองค์กร
- 3) องค์กรมีความมุ่งมั่น อย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่าง ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร จัดให้มีรางวัลมอบให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลบุคลากรดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ มอบเป็นใบประกาศเกียรติคุณ และประกาศชื่อติดบอร์ด

### ง. การเรียนรู้และการพัฒนา

องค์กรมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ โดยพิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร สนับสนุนการปรับปรุงผลดำเนินการขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้างนวัตกรรม สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม การปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า

“พยาบาลศิริราชมีจำนวนมาก การจัดอบรมเพื่อพัฒนา มักจะทำได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้นควรจะมีแหล่งความรู้ที่เก็บไว้ในระบบโรงพยาบาล ที่ใครต้องการหาความรู้ เพื่อพัฒนาเข้าถึงได้ง่าย ... ตอนนี้ ใช้การเข้าประชุม ทั้ง 100% คนที่ลงทะเบียนประชุม อาจไม่ได้เข้าไปนั่งฟังในห้องประชุม วิชาการ แต่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ พยาบาลต้องพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยตลอด การทำงานกับชีวิตคน ต้องใช้ความรู้ที่ทันสมัย ถูกต้อง”

#### แนวทางการดำเนินการ

##### 1. การส่งเสริมระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร
- ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
- การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการความรู้

##### 2. การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

- ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม
- มีการประเมินประสิทธิผลการศึกษาและฝึกอบรม

##### 3. การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนี้

1) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามหน่วยงานได้

2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละ

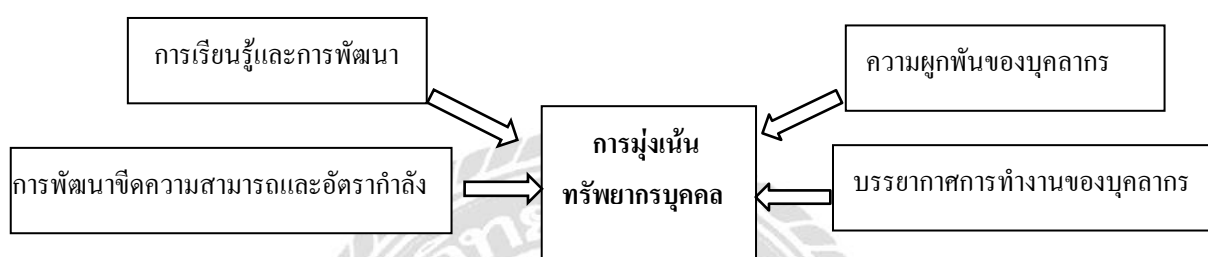
ตำแหน่ง

อย่างเท่าเทียมกัน

3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต

4) มีแผนปฏิบัติการในแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามเส้นทางความก้าวหน้าที่ยอมรับกำหนดไว้

จากผลการวิจัย ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.5 ดังนี้



ภาพที่ 4.5 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ที่มา: จากการวิจัย)

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล ในหมวดการจัดการกระบวนการ จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

### แนวทางการพัฒนา

#### 1. กระบวนการทำงาน

##### ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

##### 1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

องค์กรมีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดย

##### 1. การกำหนดกระบวนการที่สำคัญ

1.1 องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก เช่น เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการ

ทำงานที่ดีขึ้น เป็นกระบวนการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

1.2 เมื่อได้หลักเกณฑ์การคัดเลือกแล้ว นำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญและพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สำคัญและกระบวนการใดเป็นกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ 1) การให้บริการทางการแพทย์ 2) การสนับสนุนการศึกษา 3) การสนับสนุนการวิจัย

2. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร มีขั้นตอนการทำงานข้อกำหนดที่สำคัญ ได้แก่ ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประมวลผลการสำรวจเพื่อสรุปผลความต้องการของผู้รับบริการ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ แปลงความต้องการที่ได้และองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ ออกแบบกระบวนการ โดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification) และ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ ควรมี Guideline ของทุกจุดให้บริการของโรงพยาบาล ตอนนี้ศิริราชมีอยู่ แต่ยังมีไม่ครบทุกที่ ส่วนใหญ่เป็นแบบทำตามรุ่นพี่ต่อกันมา และก็ควรปรับปรุงให้ทันกับความรู้ที่เปลี่ยนไป ประมาณ 3 ปีควรมาทบทวนว่ายังดี เหมาะสมกับวิทยาการปัจจุบันหรือไม่ บางขั้นตอนที่ทำซ้ำๆ เหมือนๆกัน ควรมองหาเครื่อง Automated มาทำงานแทนคน มันจะถูกต้องมากกว่า และกำลังคนก็จะได้ไปทำงานที่มีประโยชน์กับคนไข้มากกว่า โรงพยาบาลก็ได้เอาเครื่อง Automated มาใช้หลายอย่างแล้ว ตัวอย่างเช่นเครื่องที่เอามาใช้ช่วยจัดยา ซึ่งจะถูกต้อง เร็วกว่าคนไข้กี้ไม่ต้องรอนานมากเท่าเดิม”

## 2) แนวคิดในการออกแบบ

1. องค์กรมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยแปลงข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การออกแบบกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการอื่น ๆ หรือต่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มีวิธีการวัดผลของกระบวนการว่ามีตัวชี้วัดที่สำคัญที่บ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการหรือไม่ วิเคราะห์ขีดความสามารถ และองค์

ความรู้ของบุคลากรที่จะดำเนินการได้ การเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

2. ออกแบบกระบวนการที่มีการพิจารณาถึงรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดำเนินการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ระบบปฏิบัติการของโรงพยาบาลจะมีประสิทธิภาพได้ ก็ต้องมีสารสนเทศระบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการใช้งาน ต้องเชื่อมโยงทั่วถึง จะทำให้งานเร็วขึ้น แม่นยำขึ้น แต่ก็ต้องปลอดภัย ระบบที่ดีต้องมีการ set ระบบที่มีการคัดกรอง ว่าใคร ระดับไหน สามารถเข้าถึงข้อมูลไหนได้ และก็ต้องวางแผนไว้ด้วยว่าจะแก้ไขเป็นขั้นตอนยังไง ถ้าระบบเกิดล่มขึ้นมา ระบบการป้องกันการแฮกข้อมูลก็ต้องมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญอีกเรื่องคือ ระบบสารสนเทศต้องช่วยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดแล้วก็ต้องนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ พัฒนาปรับปรุงงาน ถ้าระบบสารสนเทศดีจะช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ”

3. กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยร่วมกันทำหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ พิจารณาความคุ้มค่าความเสี่ยงและกรอบระยะเวลาในการดำเนินกระบวนการ

นอกจากแนวทางพื้นฐานทั่วไปของข้อ 1-3 แล้ว ยังมีแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการเพิ่มเติมเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ โดยพิจารณาจาก ข้อมูลเสี่ยงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีที่มีเดิมและเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กรมา กำหนด การบริการที่เป็นเลิศ ความคล่องตัวของการดำเนินการ

## ข. การจัดการกระบวนการ

### 1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

องค์กรมีแนวทางการดำเนินการให้ การนำกระบวนการไปปฏิบัติขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยการ

1. การจัดการกระบวนการในลักษณะ Daily Management คือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งการจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลัง ได้มีการปรับปรุงงานและมีการนำไปปฏิบัติด้วยขั้นตอนหรือวิธีการใหม่แล้วพบว่าทำให้กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านขั้นตอนที่ลดลง



หรือสามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ลงได้ ก็จะนำวิธีการใหม่นั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

2. การกำหนดตัวชี้วัดของการทำงานในทุกระดับภายในองค์กร
3. มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ ทั้งเป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ

## 2) กระบวนการสนับสนุน

“กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กร ได้กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของสังคม ลูกค้า/ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัติ องค์กรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการสนับสนุนจะช่วยสนับสนุนการทำงานของกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมาย

## 3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement)

องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลที่ดีขึ้น โดย

1. ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงและจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งจะต้องระบุปัญหา สาเหตุ วิธีการป้องกัน และแนวทางการปรับปรุง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะป้อนกลับมาทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

2. การควบคุมกระบวนการจะใช้ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการเป็นตัวควบคุม ทั้งนี้จะต้องพัฒนาระบบเตือนภัยที่แสดงว่าผลที่เกิดขึ้นเริ่มเข้าสู่จุดวิกฤตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและกระทบต่อกระบวนการอื่น ๆ

3. การปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ Benchmarking การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ การใช้ข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบระบบบริการพยาบาลในองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยมีเป้าหมายเพื่อความรวดเร็วของการให้บริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ และการลดความแออัดของโรงพยาบาล สรุปเป็นรูปแบบการบริการพยาบาลภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้นว่า ระบบสารสนเทศในโรงพยาบาลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ เชื่อมโยงข้อมูลทั่วถึงทุกระบบบริการสมบูรณ์แล้ว ดังต่อไปนี้

“ในยุคไทยแลนด์ 4.0 เราต้องมีระบบบริการที่เปิดกว้างออกไปนอกเขตโรงพยาบาล คนไข้เราต้องสามารถนัดหมายได้ตั้งแต่อยู่ที่บ้าน เข้ามาจองคิวใน Website หรือ App. ในมือถือ ลงคิวใน Slot ได้เอง ร่วมกับการมี Call center หรือ ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ที่สามารถให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลเบื้องต้น ก่อนจะเข้ามาถึงโรงพยาบาล การให้บริการแบบ One stop service ก็เป็นเรื่องที่ต้องทำ การได้ระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงสมบูรณ์..จะช่วยให้เราทำงานง่ายขึ้น เร็วขึ้น ถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น หมอตรวจเสร็จแล้วข้อมูลที่บันทึกในระบบจะส่งไป ห้องยา ห้องการเงิน รวมทั้งห้องนัดหมาย ถ้าจะส่งคนไข้ไปปรึกษาแผนกอื่น แผนกที่รับปรึกษาก็สามารถเปิดดู ข้อมูลได้จากหน้าคอมฯ เลย ระบบสารสนเทศที่จะเอามาใช้ให้ตอบ โจทย์ของโรงพยาบาลเรา ต้องช่วยให้การบริการคนไข้ ทำได้เร็วขึ้น..ตอนนี้เรามีใช้สารสนเทศในการทำ lab X-Ray การตรวจ ห้องยา การเงิน ..แต่ยังไม่เชื่อมโยง ถ้าระบบสมบูรณ์นะ ข้อมูลทุกอย่างจะเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่คนไข้ก้าวเข้ามาในโรงพยาบาล จนกลับบ้าน..”

“..ก่อนคนไข้กลับบ้าน ควรมีการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ในการปฏิบัติตัว..ถ้าผู้ป่วย มีข้อสงสัยอะไร ก็ต้องมี Call center หรือ ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ไว้ให้คนไข้ปรึกษา..ถ้ามีนัดหมายเพื่อตรวจหรือทำหัตถการอะไรต่อ..ก็ต้องมีการโทร confirm หรือ ส่ง e-mail หรือ sms หรือ ส่งไปรษณีย์ แล้วแต่..ว่าคนไข้แต่ละคนควรส่งอย่างไร..เลือกวิธีส่งตามความเหมาะสม..”

“ ควรพัฒนาระบบบริการให้คนไข้ นัดได้จากบ้าน มี call center ให้ผู้ป่วยและญาติ ซึ่งต้องเพิ่มอัตรากำลังพยาบาลในภาระงานส่วนนี้ อาจจะจ้างบุคลากรที่เกษียณไปแล้วได้ ต้องจัดสรรงบประมาณ จึงจะทำได้”

จากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แบ่งช่วงเวลาการให้บริการเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่

1. การให้บริการก่อนเข้ารับบริการในโรงพยาบาล โดยให้ ผู้ป่วยติดต่อขอคิวเข้ารับบริการ ผ่าน Slot ใน Website หรือ Application ของโรงพยาบาล ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับการขอเข้ารับบริการ เช่น แพทย์เฉพาะทาง สถานที่ตรวจ เป็นต้น
2. การให้บริการระหว่างเข้ารับบริการในโรงพยาบาล เมื่อผู้ป่วยเข้ามาถึงโรงพยาบาล แจ้งการมาถึงโดยการกดเครื่องรับแจ้ง เครื่องจะส่งข้อมูลไปที่หน่วยบริการว่าผู้ป่วยมาถึงแล้ว ก่อนเข้ารับการตรวจจากแพทย์ ผู้ป่วยเข้ารับการตรวจคัดกรองจากพยาบาล พยาบาลบันทึกข้อมูลขั้นต้นลงคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการบันทึกภาพถ่ายบริเวณที่มีอาการผิดปกติของผู้ป่วย ข้อมูลนี้ถูกส่งต่อ online เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ของแพทย์ ซึ่งจะช่วยให้แพทย์ได้รับข้อมูลเบื้องต้น ทำให้การวินิจฉัยของแพทย์แม่นยำมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง ให้บริการแบบ One stop service หลังจากแพทย์ตรวจเสร็จแล้วจะบันทึกข้อมูลในระบบ ข้อมูลจะถูกส่งไป ห้องยา ห้องการเงิน และห้องนัดหมาย เมื่อจะส่งผู้ป่วยไปปรึกษาแผนกอื่น แผนกที่รับปรึกษาก็สามารถเปิดดู ข้อมูล ได้จากระบบ หลังจากนั้นผู้ป่วยรับใบนัดจากพยาบาล ซึ่งให้ข้อแนะนำและข้อมูลการปฏิบัติตัวเมื่อกลับบ้าน
3. การให้บริการหลังเข้ารับบริการในโรงพยาบาล โดยให้ผู้ป่วยและญาติติดต่อสอบถามผ่าน Call center หรือ ลูกค้าสัมพันธ์ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับอาการหรือการปฏิบัติตัว ถ้ามีนัดหมายเพื่อตรวจหรือทำหัตถการ เจ้าหน้าที่จะโทร confirm หรือ ส่ง e-mail หรือ sms หรือ ส่งไปรษณีย์ ตามความเหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละราย พยาบาลศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ โทรหาผู้ป่วยเพื่อติดตามอาการ และสอบถามความพึงพอใจ

#### ค. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

องค์กรมีการจัดการนวัตกรรม โดยการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน(Intelligent Risks) เพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม รวมถึงผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างชัดเจน และมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในระดับที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร
2. มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อพร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. องค์กรมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร และจัดให้มีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต

กระบวนการนวัตกรรม มีการกำหนดตำแหน่งผู้รับผิดชอบการดำเนินโครงการนวัตกรรมและ  
ผู้สนับสนุน รวมทั้งบุคลากรภายในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วน

4. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ความรู้และปลูกฝังค่านิยมของบุคลากร จน  
กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้  
บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะรับฟัง  
ความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และ  
มีคุณค่าสูงสุด

5. มีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสร้างสรรค์  
นวัตกรรม ให้สอดคล้องและมุ่งสู่เป้าหมายและทิศทางขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

6. มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่เอื้อต่อกระบวนการแห่ง  
การสร้างสรรค์ จัดให้บุคลากรมีช่องทางในการสื่อสารพูดคุย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการ  
ต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. มีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก  
องค์กรเข้าด้วยกัน

8. องค์กรมีการทบทวนผลลัพธ์การดำเนินการเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม โดยการ  
กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม และ ประเมินผลการดำเนินการ ด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การประชุมเพื่อ  
ระดมความคิดเห็น สถิติต่างๆ เป็นต้น หากพบว่าการดำเนินการนั้นๆ ไม่เกิดการพัฒนาคุณภาพการ  
ทำงาน ไม่คุ้มค่า ไม่คุ้มทุน ก็พิจารณาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ หรือยุติการดำเนินการ ตามความ  
เหมาะสม

## 2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

องค์กรมีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ โดยการ

1) จัดทำผังกระบวนการงาน (Process Flow Chart) เพื่อติดตามกระบวนการ โดย  
คำนึงถึงรอบระยะเวลาการดำเนินการ การควบคุมต้นทุน และลดการสูญเสีย

2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3) การวิจัยหรือการศึกษากระบวนการ เพื่อทดสอบว่า กระบวนการดังกล่าวจะมี  
ความผิดพลาดน้อยที่สุด

4) มีระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางป้องกัน  
เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการ

5) จัดทำ Process Study เพื่อศึกษาว่าขั้นตอนใดในกระบวนการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ โดยบูรณาการหลายมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน และนำเรื่องที่สำคัญมาตรวจสอบ

6) ออกแบบระบบที่สามารถตรวจเช็คและป้องกันความผิดพลาดได้ในตัวของกระบวนการเอง เช่น ถ้าไม่ผ่านขั้นตอนนี้ก็ไม่สามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

7) นำแนวคิด LEAN มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสียดังกล่าวในส่วนของการภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน แนวคิดของ LEAN จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ซึ่งจะต้องมีน้ำหนักเท่า ๆ กันจึงจะถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่ง 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญนั้น ได้แก่ 1. ประชาชน ได้รับประโยชน์สุข 2. กระบวนการ มีการลดความสูญเสียดังกล่าวในการทำงาน 3. ผู้ปฏิบัติงาน ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล

#### ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีการเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า

#### ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

องค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินโดยวางแผนรองรับกรณีเกิดภาวะฉุกเฉิน ได้แก่ การประทุษร้ายต่อชีวิตและทรัพย์สิน โจรกรรม วินาศกรรม อัคคีภัยและภัยพิบัติอื่น ๆ องค์กรกำหนดขั้นตอนการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินไว้ 3 ระยะดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมรองรับภาวะฉุกเฉินก่อนเกิดภัย เพื่อเตรียมการป้องกันและระงับผลเสียหายอันจะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น แผนฉุกเฉินในกรณี น้ำท่วม แผนฉุกเฉินกรณีไฟไหม้ แผนฉุกเฉินกรณีระบบเทคโนโลยีขัดข้องหรือล่ม โดยองค์กรกำหนดนโยบายการบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM : Business Continuity Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อม การติดตามทบทวน การรักษาไว้ โดยทำการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ และดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากร ดังนี้

(1) อธิบายแผนการดำเนินงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน และซักซ้อมความเข้าใจและวิธีปฏิบัติกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

(2) มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และการป้องกันเหตุฉุกเฉินล่วงหน้า โดยมีผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานทุกรอบไตรมาส และสรุปผลเมื่อครบรอบปีงบประมาณ

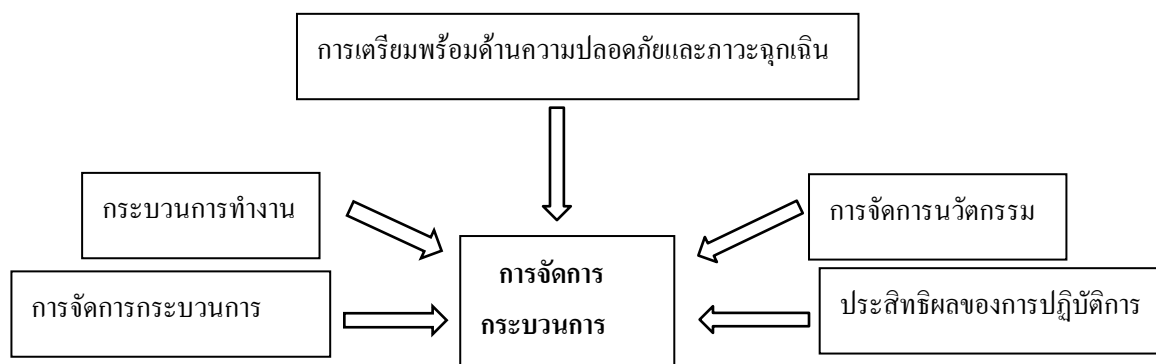
(3) แจ้งหมายเลขโทรศัพท์และรายละเอียดที่จำเป็นของบุคคล สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งวิธีการแจ้งข่าวสารไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น เช่น การขอรับบริการฉุกเฉิน ประเภทของเหตุการณ์ สถานที่เกิดเหตุการณ์ ชื่อผู้แจ้งและเบอร์ติดต่อ เป็นต้น

2. มีการกำหนดแผนปฏิบัติเมื่อเกิดหรือคาดว่าจะเกิดภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ โดยทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ จัดทำ นำไปปฏิบัติ และแก้ไขปรับปรุงเอกสารที่เกี่ยวข้องให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานในกรณีเกิดภาวะวิกฤติ โดยมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

3. การปฏิบัติการฟื้นฟูบูรณะหลังเกิดภาวะฉุกเฉินหรือเกิดภัย เมื่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้กลับคืนสู่ภาวะปกติแล้วผู้บริหารและ/หรือผู้บริหารระดับสูงได้มีคำสั่งยุติภาวะฉุกเฉิน ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงต้องประเมินความเสียหาย และฟื้นฟู เพื่อให้คงอยู่ในสภาพที่เหมาะสม และคืนสู่สภาพเดิมได้ภายในเวลารวดเร็ว กำหนดให้ผู้รับผิดชอบแจ้งที่ประชุมให้รับทราบเพื่อสรุปและทบทวนผลการดำเนินงาน และกำหนดวิธีป้องกันและแก้ไขภาวะฉุกเฉินต่างๆ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

“ในศิริราช ได้มีการพัฒนา เอาแนวคิด เครื่องมือมาใช้หลายอย่าง ที่ช่วยให้ระบบงานเราดีขึ้น อย่างเช่น แนวคิด LEAN ที่ช่วยลดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น ระบบ BCM ที่ช่วยให้เราวางแผนว่าจะทำอะไรเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน การซ้อมป้องกันอัคคีภัย การฝึก CPR ตั้งแต่เราขอรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ก็มีการพัฒนาทุกด้านเป็นระบบ มากขึ้น ที่ทำให้ผลลัพธ์ดีก็เพราะทุกเรื่องที่เรามาใช้จะมีทีมงานรับผิดชอบ ”

จากผลการวิจัย ในหมวดการจัดการกระบวนการ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.6 ดังนี้



ภาพที่ 4.6 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหมวดจัดการกระบวนการ  
(ที่มา: จากการวิจัย)

#### หมวดที่ 7 การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

ผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง พบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับประเด็นด้านการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการพัฒนาคุณภาพองค์กร โดยพบว่าการมีเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ต้องพัฒนาร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนั้นยังต้องมีพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยงานเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์กรสาธารณะอื่นๆ โดยหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้มีความต้องการหลากหลายซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร

#### แนวทางการพัฒนา

##### 1. การสร้างความเข้มแข็งด้านความร่วมมือระหว่างองค์กรพยาบาลกับสถาบันศึกษาในการผลิตบัณฑิตพยาบาล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาลนั้น องค์กรพยาบาลหลายแห่งจะไม่มีกระบวนการสรรหาขององค์กรเอง แต่ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มีโครงการความร่วมมือในการผลิตบัณฑิตพยาบาลร่วมกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีสัญญาการใช้ทุนที่โรงพยาบาลศิริราช เป็นเวลา 2 พ.ศ. และเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง

พยาบาล ทำให้มีความจำเป็นต้องรับบัณฑิตจบใหม่เข้าทำงานเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน รวมทั้งระบบบริการพยาบาลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบัณฑิตพยาบาลให้พร้อมใช้ รวมทั้งมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี

ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้แนวทางการพัฒนาความร่วมมือไว้ดังนี้

“บุคลากรที่เพิ่งจบมา มีความรู้ ทักษะ ยังไม่พอที่จะทำงานได้เลย ...คณะพยาบาลควรปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับการใช้งานจริง เช่น ความรู้การใช้ภาษาอังกฤษแบบที่ใช้ในการประเมินคัดกรอง ดูแลผู้ป่วย ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาคุณภาพองค์กร ความรู้พวกนี้สำคัญมากในยุคนี้ เพราะมันต้องใช้จริง นื่องๆ ควรมีพื้นฐานพร้อมแล้ว ที่คณะพยาบาลตอนนี้..มีการปรับหลักสูตรแล้ว เริ่มพ.ศ.2560 ..วิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้งานจริง ก็ถูกตัดออกไปเยอะแล้ว ต่อไปนี้ เด็กๆที่จบใหม่. จะใช้ภาษาอังกฤษเก่ง..หลักสูตรเราได้ปรับมาตลอด เรามีการเชิญคนจากฝ่ายการพยาบาลไปร่วมออกความเห็นเรื่องหลักสูตรอยู่ตลอดเลย นะคะ..ของปีนี้ก็เพิ่งจะเชิญมาประชุมด้วย เพื่อที่จะได้รู้ว่าควรปรับยังไง ถึงจะตรงกับความต้องการของฝ่ายการพยาบาล...”

“คณะพยาบาล ควรมีการสอบวิชาทัศนคติต่อวิชาชีพพยาบาลก่อนรับเข้าเรียน เพื่อคัดกรองให้ได้คนที่อยากทำงานในวิชาชีพนี้จริง ถ้าเค้าชอบและรักการเป็นพยาบาล จะทำให้เค้ามุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรพยาบาล ถ้าเค้าไม่ชอบจริงๆแต่แรก เข้ามาทำงานก็ไม่มีความสุข ทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงาน..”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความร่วมมือดังต่อไปนี้

1. คณะพยาบาล ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับลักษณะของงานวิชาชีพพยาบาลว่า ต้องปฏิบัติงานอยู่เวรเป็นผลัด 24 ชั่วโมง มีภาระงานหนักต้องมีความวิริยะอุตสาหะ มีวินัย และอดทน เป็นต้น เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนการตัดสินใจเข้าสู่วิชาชีพ

2. ระหว่างเรียน อาจารย์พยาบาลจะมีบทบาทในการสร้างและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาลอย่างต่อเนื่อง โดยสอดแทรกเข้าไปในการเรียนการสอนเกี่ยวกับการมีทัศนคติที่ดีและความภูมิใจในวิชาชีพ รวมทั้งการเชิญบุคลากรพยาบาลที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดี และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ มาเล่าประสบการณ์ชีวิตการทำงาน เพื่อสร้างความรู้สึกระทึกใจและความภาคภูมิใจที่จะได้เข้าสู่วิชาชีพ

3. ระหว่างทำงาน ผู้บริหารการพยาบาล ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ในการสานต่อแนวคิดในการสร้างและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาลของบุคลากร โดยมีการกำหนดในแผน



ยุทธศาสตร์ และ วางแผนปฏิบัติการโดยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่นการประชุมวิชาการ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นต้น และกำกับดูแล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย

4. คณะพยาบาลอาจมีการเชิญบุคลากรพยาบาลจากโรงพยาบาลศิริราชที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดี และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ มาเล่าประสบการณ์ชีวิตการทำงานแก่บัณฑิตสาขาพยาบาล เพื่อสร้างความรู้สึกระทึกใจและความภาคภูมิใจที่จะได้เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

5. คณะพยาบาลและฝ่ายการพยาบาล ควรมีความร่วมมือกันในการจัดศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร โดยเน้นในทุกแง่มุมตั้งแต่พฤติกรรมบริการที่มีจริยธรรม การจัดการข้อเรียน เป็นต้น เนื่องจากในปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น มีความรู้มากขึ้น ส่งผลให้ความคาดหวังของประชาชนต่อคุณภาพสินค้าและบริการมีมากขึ้นตามลำดับ การเตรียมความพร้อมจะช่วยให้บัณฑิตมีทักษะที่ดีในการจัดการปัญหาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

6. คณะพยาบาลและฝ่ายการพยาบาล ควรพัฒนาความร่วมมือในการจัดการความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์ เนื่องจากในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์ ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการ และการให้บริการทางการแพทย์ การปรับปรุงหลักสูตรให้นักศึกษา ได้เรียนรู้ มีทักษะการใช้งาน ในบรรยากาศการฝึกอบรมลักษณะเสมือนจริง จะทำให้บัณฑิตมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมต่อการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการแพทย์มากยิ่งขึ้น

7. คณะพยาบาลและฝ่ายการพยาบาล ควรเพิ่มจำนวนชั่วโมงการฝึกปฏิบัติงานในสถานจริง ภายใต้การควบคุมกำกับ โดยอาจารย์และบุคลากรพยาบาลทั้งสองฝ่าย เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้บัณฑิตใหม่มีความชำนาญ พร้อมต่อการปฏิบัติภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการปฏิบัติงานในพื้นที่จริง จะพบสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่างๆ และการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการดูแลผู้ป่วยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด ต้องอาศัยการร่วมมือทำงานเป็นทีมกับสหสาขาวิชาชีพ

8. คณะพยาบาลและฝ่ายการพยาบาล ควรปฏิรูปการศึกษาพยาบาลให้เป็นการศึกษาตามแนวคิด ไทยแลนด์ 4.0 ที่จะเน้นให้นักศึกษาได้มีการคิด วิเคราะห์ให้มากขึ้น จะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมทั้งในด้านการบริการ การจัดการ และการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ ที่ใช้ประโยชน์ในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งจะสามารถพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัยขององค์กรได้ รวมทั้งเน้นที่การสื่อสารภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการที่ประเทศไทยเข้าสู่ AEC และการที่มีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้มีผู้ป่วยต่างชาติเข้ามารับบริการในโรงพยาบาลมากขึ้น การเตรียมให้บัณฑิตพยาบาลมีความพร้อมในทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะในกระบวนการดูแลผู้ป่วย

เช่น การประเมิน การซัพพอร์ต จะส่งผลให้การบริการพยาบาลมีความปลอดภัย มีคุณภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

โดยสรุป การที่จะได้บัณฑิตพยาบาลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ต้องมีความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน โดยเฉพาะในกระบวนการสรรหาที่องค์กรพยาบาลไม่ได้ดำเนินการเอง ต้องอาศัยความร่วมมือจากคณะพยาบาลศาสตร์ให้คัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้ามาศึกษา โดยต้องมีการทดสอบทัศนคติผู้สมัครเข้าเรียน ว่ามีความเหมาะสม เป็นไปตามวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และวัฒนธรรมองค์กร สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรเดิมได้อย่างราบรื่นหรือไม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะสามารถทำนายได้ว่าจะอยู่ในองค์กรได้ยาวนานเพียงใด รวมทั้งความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาล ต้องเริ่มตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรและมีการประสานความร่วมมือ ประชุมร่วมกันปรึกษาหาแนวทาง เมื่อมีปัจจัยภายนอกหรือภายในที่อาจส่งผลกระทบทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ ตรงกับความต้องการปัจจุบันขององค์กร

## 2. การพัฒนาพันธมิตรและเครือข่ายกับหน่วยบริการสุขภาพอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงด้านการพัฒนาพันธมิตรและเครือข่าย พบว่า พันธมิตรและเครือข่ายทางการพยาบาลในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภายในประเทศ ได้แก่ โรงพยาบาลภาครัฐในภูมิภาคต่างๆ และโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีการแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงานด้านการบริการพยาบาล และการจัดประชุมวิชาการทางการพยาบาลร่วมกัน เป็นต้น รวมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือกับชมรมพยาบาลสาขาต่างๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญในการพยาบาลเฉพาะทาง โดยเฉพาะในสาขาที่มีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชนในประเทศ เช่น ชมรมพยาบาลห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย ชมรมพยาบาลแผลออสโตมี และควบคุมการขยับถ่าย สมาคมพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก (แห่งประเทศไทย) เป็นต้น

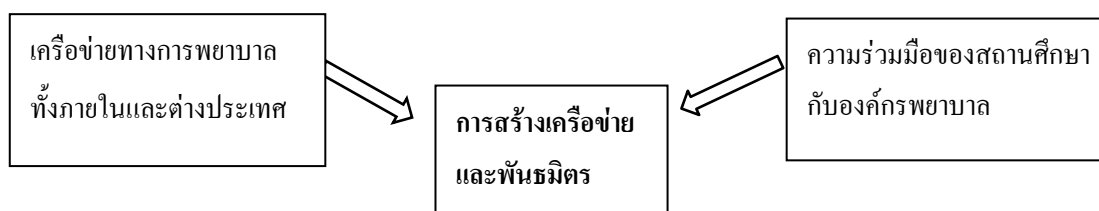
นอกจากนี้ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ยังมีการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายพยาบาลในต่างประเทศ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก มหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากทุนสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีเพื่อพัฒนาการพยาบาลศิริราช กองทุนพระราชทานพัฒนาศิริราช และความร่วมมือกับโรงพยาบาลในประเทศสิงคโปร์ เช่น โรงพยาบาล ดัน ต็อก เล็ง เพื่อฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนบุคลากรพยาบาล ด้านการพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลโรคระบบ

ประสาท การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง เป็นต้น ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากมูลนิธิเทมาเส็ก ประเทศสิงคโปร์ และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายพยาบาลยังมีข้อจำกัด ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษในบุคลากรบางส่วน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ได้ให้ข้อมูลว่าการพัฒนาภาษาอังกฤษเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะพยาบาลในปัจจุบัน ทั้งในด้านการให้บริการสุขภาพในยุค AEC และการขยายเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

#### แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาแผนการขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำโครงการแผนงบประมาณ แนวทางการประเมินผล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการที่ชัดเจน เช่น จำนวนเครือข่าย ผลผลิตจากการพัฒนาเครือข่าย เป็นต้น
2. จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ประสานงานด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่น ทีมวิเทศสัมพันธ์ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ร่วมกับงานวิเทศสัมพันธ์ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยอาจใช้กลยุทธ์การมอบหมายทีมพยาบาลที่เคยฝึกอบรมต่างประเทศ เป็นผู้ร่วมประสานงานและจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษของพยาบาลทุกระดับ โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การจัดสอบภาษาอังกฤษเพื่อวัดระดับความรู้ การเน้นทักษะการสื่อสารเพื่อการใช้งานจริง การจัดชมรมภาษาอังกฤษสำหรับพยาบาล เป็นต้น

จากผลการวิจัย ในหมวดการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.7 ดังนี้



ภาพที่ 4.7 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
หมวดการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร  
(ที่มา: จากการวิจัย)

## หมวด 8 ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

### แนวทางการพัฒนา

การประเมินผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ควรดำเนินการ โดยการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดกรอบเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลลัพธ์ และร่วมประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

“ การประเมินผลลัพธ์ ต้องตั้งตัวชี้วัดที่วัดได้จริง โดยเฉพาะต้องเน้นตามพันธกิจที่ตั้งไว้ ไม่จำเป็นต้องตั้งมากเกินไป เอาเฉพาะที่สำคัญ ตรงกับที่ต้องการจริงๆ การตั้งตัวชี้วัดมากเกินไป ทำให้เสียเวลา เสียแรงงานเปล่าประโยชน์ ถ้าผลลัพธ์ออกมาดีแล้ว ก็ต้องดูว่าดีนานพอหรือยัง ถ้าผลได้ 100% มา 2-3 ปีแล้ว ก็ควรพิจารณาหยุดเก็บข้อมูล ถ้าเป็น KPI ที่สำคัญ ก็ควรเก็บแบบเฝ้าระวัง ไม่ต้องถี่มาก ต้องให้ความสำคัญเน้นตัวชี้วัดที่ยังมีปัญหา ควรมีสัญลักษณ์กำกับไว้ในตารางแสดงผล อย่างที่ศิริราชเคยทำไว้ ตัวชี้วัดไหน ดีแล้ว ก็แสดงเป็นสีเขียว ตัวไหนไม่ดีก็แสดงเป็นสีแดง ตัวไหนเริ่มไม่ดีก็แสดงเป็นสีเหลือง เหมือนไฟจราจร มันจะช่วยให้เห็นได้ชัดและง่ายขึ้น ว่าต้องลงไปจัดการตัวชี้วัดตัวไหนก่อน หลัง”

“ตอนนี้ระบบสารสนเทศเรายังไม่สมบูรณ์พอ ถ้าระบบดี จะช่วยให้ใช้เวลาน้อยลง ถูกต้องมากขึ้น ตอนนี้ใช้แรงงานบุคลากรพยาบาล เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มีงานประจำทำในเวลาย่างาน ต้องเอางานเก็บสถิติ ไปทำนอกเวลาย่างาน ซึ่งก็เหมือนเบียดบัง เอาเปรียบพวกเขา หรือถ้าจะดีกว่านั้น คือ มีหน่วยงานตั้งขึ้นมาทำหน้าที่เก็บรวบรวมสถิติ โดยตรง ศิริราชเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่มาก มีหน่วยงานซับซ้อนหลากหลาย การตั้งเกณฑ์ในการเก็บข้อมูล KPI แต่ละตัว ควรกำหนดให้ชัดเจน ต้องเข้าใจให้ตรงกัน เช่น การเก็บข้อมูลจำนวนการงดผ่าตัด ก็ต้องตั้งเลข ว่า เริ่มนับตั้งแต่กระบวนการไหนของการผ่าตัด ตั้งแต่ตอน set ผ่าตัดเลขมัย หรือก่อนผ่าตัด ระยะไหน ตั้งแต่เมื่อไหร่ ถ้าทุกคนเข้าใจตรงกัน ผลลัพธ์มันจะได้น่าเชื่อถือ ผลลัพธ์ที่ได้มาก็ต้องเอามาวิเคราะห์ ตัวไหนดีแล้ว ก็เอามาคิดว่าจะทำอย่างไร ถึงจะดีมากขึ้น ตัวไหนยังไม่ดีก็เอามาหาแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร ที่สำคัญคือตัวชี้วัดของเราควรมีการ Benchmark กับองค์กรอื่นที่

นำเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ การไปเปรียบเทียบกับที่อื่นจะทำให้เราได้มองเห็น มองหลัง ได้รู้  
ว่าเราอยู่ตรงไหน ”

ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล แบ่งเป็นผลลัพธ์ด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้  
ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล

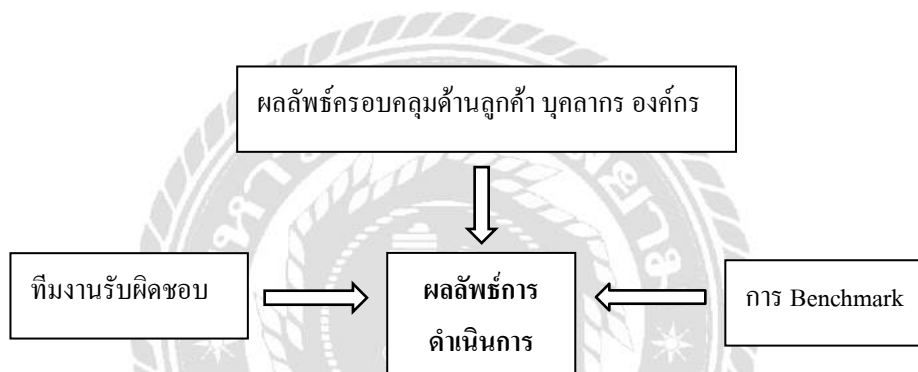
รายการ	ตัวอย่าง
1.ผลลัพธ์ด้านองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. นวัตกรรม/ งานวิจัยด้านบริการพยาบาล</li> <li>3. บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ</li> <li>4. คลังความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน และการบริการพยาบาล</li> <li>5. ผลกระทบของ โครงการที่มีต่อชุมชน</li> </ol>
2.ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การติดเชื้อในโรงพยาบาล</li> <li>2. การพลัดตก/หกล้ม และการบาดเจ็บที่เกิดจาก การพลัดตก/หกล้ม</li> <li>3. ความคลาดเคลื่อนทางยา</li> <li>4. การเกิดแผลกดทับในโรงพยาบาล</li> <li>5. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยรวม</li> <li>6. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการพยาบาล</li> <li>7. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการให้ความรู้ของพยาบาล</li> <li>8. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบรรเทาปวด</li> <li>9. การรับรู้ของผู้ใช้บริการเรื่องความปลอดภัย</li> <li>10. ผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยเฉพาะกลุ่ม</li> </ol>
3.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับความผูกพันของพยาบาลต่อองค์กร</li> <li>2. ระดับความพึงพอใจของพยาบาล</li> <li>3. การลาออก โอน ย้าย ของบุคลากร</li> <li>4. พยาบาลระดับปฏิบัติการที่ให้การดูแลโดยตรงที่มีประกาศนียบัตร</li> <li>5. พยาบาลระดับบริหารที่มีประกาศนียบัตร</li> <li>6. การบาดเจ็บที่เกิดขึ้นกับบุคลากร</li> <li>7. การรับรู้ของบุคลากรต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน</li> </ol>

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล (ต่อ)

รายการ	ตัวอย่าง
	8.การรับรู้ของบุคลากรต่อโครงการปฐมนิเทศและ/หรือประสิทธิภาพของการศึกษาต่อเนื่อง 9. การเตรียมความรู้ของบุคลากร

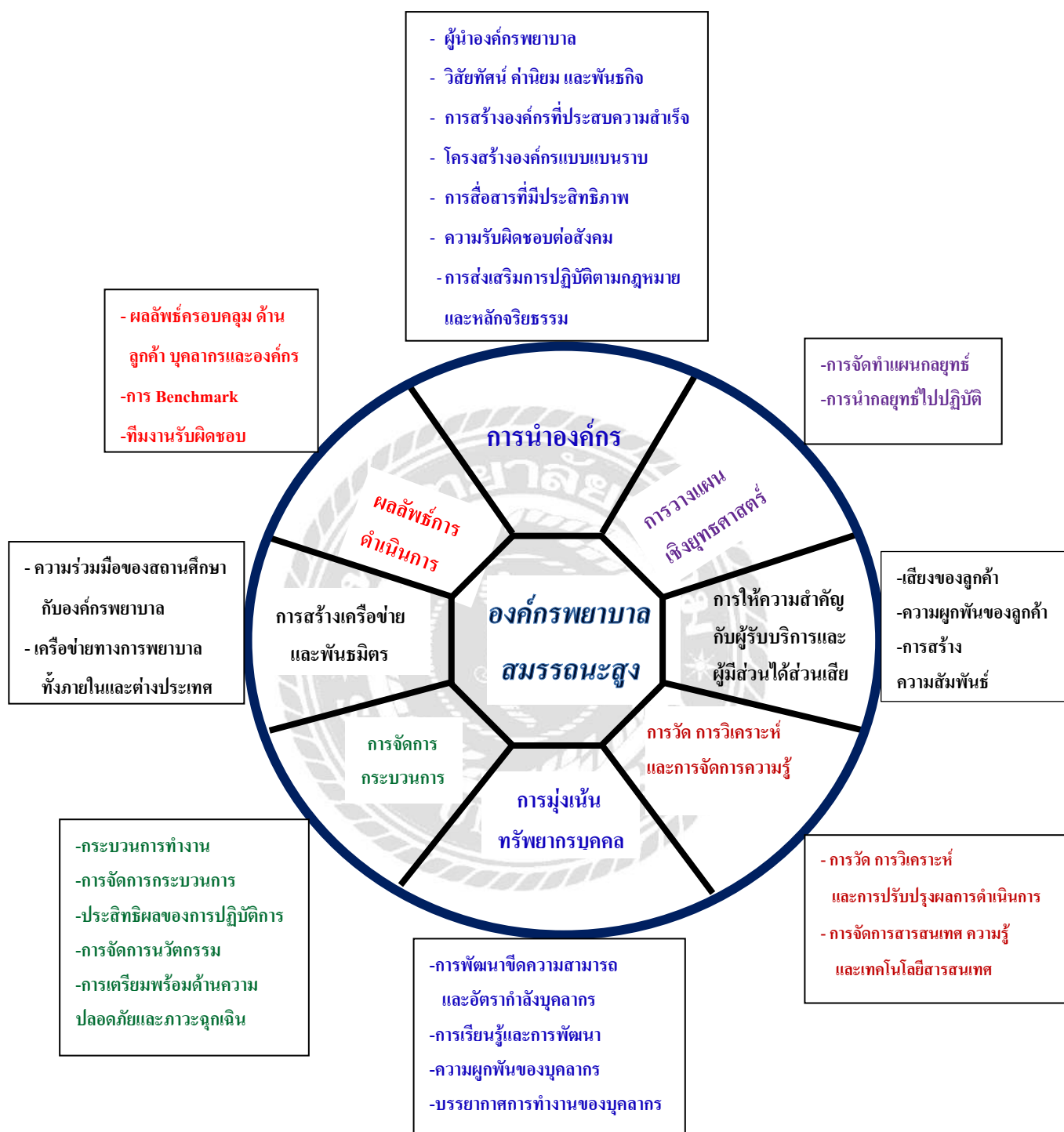
(ที่มา: ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช, 2558)

จากผลการวิจัย ในหมวดการจัดการกระบวนการ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.8 ดังนี้



ภาพที่ 4.8 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (ที่มา: จากการวิจัย)

จากผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง สามารถสรุปภาพรวมดังภาพที่ 4.9 ดังนี้



ภาพที่ 4.9 สรุปผลการวิจัย  
(ที่มา: จากการวิจัย)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ศึกษาปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบางส่วนได้ปรับจากงานวิจัยที่ใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง จากนั้นนำผลการวิจัยที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลตามกรอบแนวคิด และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผล

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มีสภาพการณ์ทั่วไปที่มีทั้งปัญหา อุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีส่วนผลักดันทำให้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกิดจากการที่องค์กรได้มีการกระบวนการพัฒนาคุณภาพมาได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการที่โรงพยาบาลศิริราช



ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล (HA : Hospital Accreditation) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ครั้งแรก ใน พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองคุณภาพซ้ำ เมื่อครบรอบ 3 พ.ศ.ตามข้อกำหนดของสรพ. และใน พ.ศ. 2557 โรงพยาบาลศิริราชได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลใน ระดับสูงขึ้น (Advanced HA) รวมทั้งการได้รับรางวัลอื่นๆ เช่น Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และ ใน พ.ศ.2559 โรงพยาบาลศิริราช ได้รับรองมาตรฐานเฉพาะโรคจากสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และ ได้รับรางวัล Thailand Quality Class จากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งในกระบวนการเพื่อขอรับรองคุณภาพนั้น เป็นที่ยอมรับว่า องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานแรกที่ขับเคลื่อนและเป็นกำลังสำคัญ การที่องค์กรมีประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการทั้งทางด้านการบริการทางการแพทย์และการบริหารจัดการองค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

จากการวิจัยด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักและการสนทนากลุ่มทั้ง 2 ครั้ง ได้นำผลวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

#### 1. การนำองค์กร

การนำองค์กรในองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะเฉพาะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ควรเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ผู้นำมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง เป็นองค์กรที่เก่ง มีความโดดเด่น ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและสากลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ดี มีเครือข่าย บุคลากรมีคุณภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความสามัคคี บุคลากรทุกระดับมีความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 โครงสร้างองค์กรของภายในองค์กรพยาบาล ควรเป็นแบบแบนราบ (Flat organization) หากไม่สามารถลดขั้นตอนตามโครงสร้างการบังคับบัญชาได้ ก็ควรปรับลดขั้นตอนการดำเนินงาน

เช่น ขั้นตอนการเซ็นเอกสาร ควรตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป และควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับได้ เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.3 มีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความสามารถมีคุณวุฒิระดับปริญญาโท ขึ้นไป มีความโดดเด่น มีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีสุขภาพจิตดี มีระดับ EQ สูง มีธรรมาภิบาล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย สามารถบริหารคนเก่งให้เก่งมากขึ้นและบริหารคนไม่เก่งให้เก่งขึ้นได้ นอกจากนี้การเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการสรรหาที่มีเกณฑ์การคัดสรรที่ชัดเจนและบุคลากรพยาบาลต้องมีส่วนร่วม

1.4 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสารโต้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน การสื่อสารผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติได้จริง และมีการติดตามประเมินผลการสื่อสารดังกล่าว รวมทั้งมีการสื่อสารผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาว่าเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมาย หรือไม่

1.5 มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งต้องสนับสนุนจริงจังในการนำความรู้สู่ประชาชนและสังคมวงกว้าง และการส่งเสริมสุขภาพที่ดีของชุมชน

## 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง มีการวางกลยุทธ์ที่มีการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำเนียงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการ

ปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร จัดสรรทรัพยากรเพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุกลยุทธ์มีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร และมีการประเมินโครงการ นำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน หาแนวทางพัฒนาปรับปรุงให้ผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

### 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง จะให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการใช้สารสนเทศที่ทันสมัยในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการและการสื่อสาร โดยมีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าอย่างเป็นระบบโดยหน่วยงานที่เป็นกลางและเชื่อถือได้ มีการเปิดช่องทางสื่อสารหลากหลายกับลูกค้าเช่น ทาง Website ทาง Social media ต่างๆ ทางโทรศัพท์ กล้องรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดให้มี Call center และศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสนับสนุนลูกค้า มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือน มีการนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข และมีการทบทวนผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

### 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และ สร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพ

ของ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ระบบความปลอดภัย ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน องค์กรมีการคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันที่มีผลกระทบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ รวมทั้งข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากองค์กรทั้ง ภายในและภายนอกประเทศ

มีการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และมีการดำเนินงานอย่างเข้มแข็งของทุกพื้นที่ โดยเลือกกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP: Community of Practice) เป็นกระบวนการหลัก ส่งผลให้เกิดจำนวนองค์ความรู้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

##### 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยรัฐนั้น องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงจะร่วมมืออย่างจริงจังและเป็นระบบกับสถานศึกษาที่ผลิตบัณฑิตพยาบาล เพื่อให้ได้พยาบาลที่มีคุณลักษณะ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรพยาบาล การบริหารจัดการเพื่อรักษาบุคลากรขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง จะมุ่งเน้นการพัฒนาและการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยการจัดการปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของบุคลากร ปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ความก้าวหน้า

คำตอบแทน เป็นต้น ปัจจัยภายในบุคลากร ได้แก่ ทักษะคนที่เหมาะสม การเห็นคุณค่าในตนเอง การเห็นคุณค่าในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจลาออกหรือการคงอยู่ในองค์กร ร่วมกับการประเมินความพึงพอใจ ความผูกพันในงาน อย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาแนวทางการจัดการต่อไป

#### 6. การจัดการกระบวนการ

องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง จะมีการออกแบบระบบปฏิบัติการโดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ได้แก่ กระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ร่วมกับการนำข้อกำหนดที่สำคัญมาออกแบบระบบที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีที่มีเดิมและเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กรมา กำหนด การบริการที่เป็นเลิศ ความคล่องตัวของการดำเนินการ และมีการนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาช่วยในการออกแบบระบบ เช่น LEAN เพื่อช่วยลดการสูญเสียในกระบวนการโดยไม่จำเป็น การใช้ BCM (Business Continuity Management) เพื่อเตรียมระบบให้พร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

#### 7. การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

การพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน ต้องมีความเข้าใจในภาพรวมระบบขององค์กรและสามารถทำงานประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์กรสาธารณะอื่น ๆ โดยหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการหลากหลายซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร

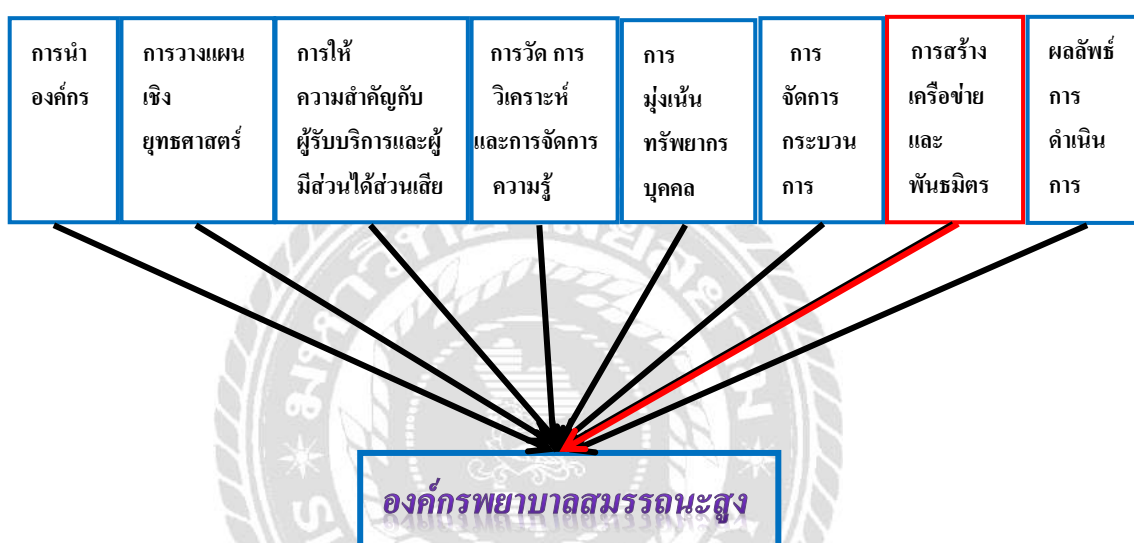
## 8. ผลลัพธ์การดำเนินการ

องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงจะมีการวัดผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีทีมงานผู้รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดกรอบเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลลัพธ์ และร่วมประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดจะกำหนดการประเมินผลลัพธ์ ต้องตั้งตัวชี้วัดที่วัดได้จริง ตามพันธกิจที่ตั้งไว้ มีการนำระบบสารสนเทศมาช่วยในการรวบรวมสถิติ มีการกำหนดเกณฑ์ในการวัดให้ชัดเจน และมีการ Benchmark กับองค์กรอื่นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ

โดยสรุป ผลการศึกษาวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การทบทวนงานวิจัยและศึกษาเอกสารต่าง ๆ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม พบว่า ตั้งแต่ พ.ศ. 2541 องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ได้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตามนโยบายของโรงพยาบาลศิริราช ด้วยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) องค์กรนั้นต้องได้คะแนนประเมินเกิน 650 (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558) โดยใน พ.ศ. 2559 โรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ด้วยคะแนน 365 หากพิจารณาตามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะเห็นว่า องค์กรในสังกัดโรงพยาบาลศิริราช รวมถึงองค์กรพยาบาล ยังต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่างๆ ตามเกณฑ์เพิ่มมากขึ้น ผลการศึกษาครั้งนี้พบเพิ่มเติมว่า ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลหมวดการนำองค์กร การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ และนอกจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA 7 หมวดแล้ว การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายเป็นข้อค้นพบสำคัญอีก 1 หมวด โดยพบว่าการมีเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพขององค์กรพยาบาลเป็นไปอย่างกว้างขวางและยั่งยืนมากขึ้น ประกอบด้วยการพัฒนาความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบกับสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และการแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำ

กิจกรรมร่วมกันกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยการเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์กรสาธารณะอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ปรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ จากเดิม 7 หมวด เป็น 8 หมวด และปรับการเรียงลำดับหมวด ได้แก่ หมวดที่ 7 คือ หมวดการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย และหมวดที่ 8 คือ หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ตามลำดับ

โดยรวม ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถอธิบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ด้วยภาพ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช  
สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง  
(ที่มา: ผลการวิจัย)

### 5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ค้นพบ สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

#### 1) การนำองค์กร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการกำหนดทิศทางของ องค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งระบุ ผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อ

สร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้นและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม ต้องมีการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม เนื่องจากเอกลักษณ์ของวิชาชีพพยาบาลที่สำคัญอย่างยิ่งคือการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพ และต้องปฏิบัติตาม ข้อกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาล ฉบับพ.ศ.2546 ของสภาการพยาบาล มีการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ต้องมีการ “กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ” ในการทำงานที่ดี มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการ การสื่อสารและการทำ ให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ดำเนินการ โดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) ซึ่งเป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคม ครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร

แม้ว่าในเกณฑ์ PMQA หมวดการนำ ไม่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับผู้นำองค์กร แต่จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และการจัดสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง พบว่าสำหรับองค์กรพยาบาลแล้ว การได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติและมีคุณลักษณะเหมาะสมจะมีความสำคัญมากในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เนื่องจากการเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับทีมสหสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพแพทย์ ซึ่งผู้นำการพยาบาลต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติหลายประการที่บุคลากรพยาบาลเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามนโยบาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ann M. Tomey (2009) เรื่อง Nursing Leadership and Management Effects Work Environments โดยศึกษาจากงานวิจัยที่อ้างอิงแนวคิด 14 ด้านของโรงพยาบาลดีใจ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ ระหว่าง รูปแบบการบริหารของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเริ่มต้นการบริหารจัดการที่ดีและการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิดา ยวบูรณ์ (2551) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพและความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์กรที่มีผลงานเป็นเลิศของ



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคัดเลือกและสืบทอดผู้นำขององค์กร

## 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล (2554) เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้าได้แก่ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการได้แก่ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

ต้องมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร สอดคล้องกับ แนวคิดในเรื่อง Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน เกริกยศ ชาญนเดชะ, 2554) ซึ่งได้เสนอไว้ในหนังสือ “The Strategy-Focused Organization” ขยายแนวคิดของ Balanced Scorecard ไปสู่การเป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ โดยการนำเสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard ในรูปของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งมีลักษณะเป็นไดอะแกรมที่อธิบายถึงวิธีการที่องค์กรจะสร้างความเข้าใจได้โดยง่ายด้วยกระดาษเพียงแผ่นเดียวที่สามารถแสดงความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สามารถเห็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายสุดท้ายหรือการบรรลุวิสัยทัศน์

## 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการรับฟังลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการใช้สินค้าและบริการเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่ง มีการจัดบริการการพยาบาลและการศุขงครรภ้ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยออกแบระบบบริการพยาบาล การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับสหวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนลูกค้าจัดให้มีช่องทางการสื่อสารในการส่งข้อมูลและรับข้อมูลของลูกค้า มีการจำแนกลูกค้า การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการกับข้อร้องเรียน

ผลการวิจัยพบว่าต้องเพิ่มการให้การสนับสนุนลูกค้าโดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารในการส่งและรับข้อมูลของลูกค้า เพิ่มการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเช่น การมี call center และ การเพิ่มช่องทางการสื่อสารโดยการใช้การสื่อสาร โดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ เพื่อส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัลลิกา สุขงกฎ และคณะ (2559) เรื่อง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้ารับรู้ การอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การสร้างความเฉพาะเจาะจงลูกค้า และการสนับสนุนช่องทางการสื่อสารให้แก่ลูกค้า และงานวิจัยของ เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล (2559) เรื่อง การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า การให้ความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สามารถอธิบายความสำเร็จของการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง

#### 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการวัดผลการดำเนินการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ เชื่อมโยงถึงกันทุกจุดปฏิบัติการ เพื่อให้การให้บริการทางการแพทย์ที่รวดเร็ว และถูกต้องปลอดภัย สอดคล้องกับ

บทความของวรวิษา เปาอินทร์ (2560) เรื่อง Thailand Health 4.0 Challenges and Opportunities กล่าวถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในโรงพยาบาลในยุค Thailand 4.0 ควรเป็นระบบที่สมบูรณ์ เชื่อมโยงถึงกันทุกจุดปฏิบัติการและควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในระบบการให้บริการผู้ป่วย

การจัดการความรู้ต้องมีการรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร จนเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องวางระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการเหล่านี้ดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร สุวรักษ์ (2554) เรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

##### 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่

เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร จัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมการสร้างความรักความผูกพันของบุคลากร

พัฒนาความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาล ทั้งด้านการผลิตบุคลากรที่มีคุณลักษณะ มีทัศนคติที่เหมาะสมกับวิชาชีพพยาบาล เห็นคุณค่าในตนเองและเห็นคุณค่าในงาน เพื่อความคงอยู่ในวิชาชีพ แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ กันธา (2557) เรื่องผลกระทบและทางออกของการขาดแคลนกำลังคนทางการพยาบาลในประเทศไทย พบว่า ควรมีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารทางการพยาบาลซึ่งมีหน้าที่หลักในการบริหารจัดการอัตรากำลังพยาบาลให้มีความเหมาะสม และจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้คงอยู่ในวิชาชีพ ส่วนอาจารย์พยาบาลควรเน้นในเรื่องของการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพแก่นักศึกษาพยาบาล และงานวิจัยของ กนกอร ธารา และคณะ (2551) เรื่องคุณค่าในงานพยาบาล: ความหมายและประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า พยาบาลที่มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพและเห็นคุณค่าในงานจะมีความภาคภูมิใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาล ต้องมีการประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับหลักสูตรให้ทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Frank Buytendijk (2006) และ De Waal (2005, 2007) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเชิงสัมพันธ์อย่างแท้จริง และสามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้

#### 6) การจัดการกระบวนการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีการเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มีการจัดการกระบวนการในลักษณะ Daily Management คือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการ

กับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กร กำกับดูแลประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) นำเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีคุณค่ามาใช้ในองค์กร เช่น นำแนวคิด LEAN มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาาระบบให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยลดความสูญเสียม มีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินโดยวางแผนรองรับกรณีเกิดภาวะฉุกเฉินด้วยการกำหนดนโยบายการบริหารต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM : Business Continuity Management)

มีการปรับกระบวนการให้บริการให้ทันสมัย การที่รัฐบาลมีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เน้นภาคบริการมากขึ้น รูปแบบระบบบริการพยาบาลในองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้องมีการพัฒนาโดยมีเป้าหมายเพื่อความรวดเร็วของการให้บริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ และการลดความแออัดของโรงพยาบาล สรุปรูปแบบการบริการพยาบาล ภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้นว่า ระบบสารสนเทศในโรงพยาบาลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ เชื่อมโยงข้อมูลทั่วถึงทุกระบบบริการสมบูรณ์แล้ว โดยเปิดช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้รับบริการมากขึ้น เช่น ให้ผู้ป่วยสามารถติดต่อขอคิวเข้ารับบริการ ผ่าน Slot ใน Website หรือ Application ของโรงพยาบาล ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับการขอเข้ารับบริการ เช่น แพทย์เฉพาะทาง สถานที่ตรวจ การให้บริการแบบ One stop service การมี Call center หรือ ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของ เกศรา อัญชันบุตร และ อารียวรรณ อ่วมตานี (2552) เรื่อง ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ พบว่า ลักษณะการบริการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการที่หลากหลาย และ 2) คุณภาพการบริการและการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ แนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2561) ที่มีระบบศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations Center: CRC) เป็นเครื่องมือในการให้บริการลูกค้า เก็บข้อมูล และติดตามการแก้ไขข้อร้องเรียนต่างๆ มีการใช้สื่อทางสังคม (Social Media) เป็นช่องทางในการสื่อสารและรับข้อร้องเรียนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อ

ตอบสนองกับวิถีชีวิตของลูกค้าและผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Facebook และ PTT News ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายสื่อสารองค์กร เพื่อเป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลที่น่าสนใจ เช่น ราคาน้ำมัน ข่าวโปรโมชั่นต่างๆ รวมทั้งการรับข้อมูลจากลูกค้าและผู้บริโภค เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 7) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

ผลการวิจัยนี้พบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับประเด็นด้านการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการพัฒนาคุณภาพองค์กร โดยพบว่าการมีเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน ต้องมีความเข้าใจในภาพรวมระบบขององค์กรและสามารถทำงานประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ เช่น องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชต้องพัฒนาร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและเป็นระบบกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนั้นยังต้องมีพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หน่วยการเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และองค์กรสาธารณะอื่นๆ โดยหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้มีความต้องการหลากหลายซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุณิสา กัณฑ์พงศ์ และคณะ (2559) เรื่องปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม จากกรณีศึกษาของบริษัทเนสท์เล่ จำกัด บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด พบว่า 1) ความเข้ากันได้ (Compatibility) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแบบยึดหยุ่น (Organic) 2) การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) และ 3) การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน จะสามารถทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้สำเร็จ และทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงของ Linder และ Brooks (2004) กล่าวว่า องค์กร

สมรรถนะสูงต้องมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) และพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)

#### 8) ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า บุคลากร และองค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม และมีการทบทวนและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่ประกอบการแบบเดียวกัน มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเชื่อมโยงทุกจุดปฏิบัติการขององค์กร และต้องมีหน่วยงานที่เชื่อถือได้มาปฏิบัติหน้าที่เก็บข้อมูล เพื่อผลการเก็บข้อมูลที่รวดเร็วและถูกต้อง เชื่อถือได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ พะยอม วงศ์สารศรี (2554) เรื่อง รูปแบบใหม่ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์สำหรับ โรงพยาบาล พบว่า เนื้อหาของระบบการประเมินผลที่สามารถระบุได้ว่าโรงพยาบาลได้บรรลุวิสัยทัศน์แล้วควรประกอบด้วยการบรรลุความสำเร็จในด้านต่างๆ 8 ด้าน คือ ความสำเร็จด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านผลการรักษาพยาบาล ความปลอดภัยของผู้ป่วย ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านจริยธรรม ด้านสมรรถนะเชิงวิชาชีพของบุคลากร

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ตั้งแต่ พ.ศ.2556 โรงพยาบาลศิริราชได้มีการตั้งเป้าหมายการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ คือ “ExCELS” โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ Ex = Excellence : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วย HPO (High Performance Organization) : มุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยกรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) องค์กรพยาบาลซึ่งมีสถานะระดับฝ่ายในโรงพยาบาลศิริราช ก็มีการกิจที่ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วย HPO ด้วยเช่นกัน ผลจากการดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรพยาบาล

โดยใช้กรอบแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้การพัฒนางองค์กรประสบผลสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การพัฒนางองค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการประเมินเพื่อการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใน พ.ศ.2559 โรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัล Thailand Quality Class ด้วยคะแนน 365 (รางวัล Thailand Quality Award ต้องได้คะแนนเกิน 650) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นองค์กรในสังกัด ยังต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัย ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อให้การพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

### 1.1 การให้ความสำคัญต่อความเป็นอิสระขององค์กร

จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสนทนากลุ่ม พบว่าการที่องค์กรพยาบาลมีสถานะระดับฝ่ายในโรงพยาบาล และมีผู้เป็นบุคลากรในวิชาชีพพยาบาล ทำให้มีอำนาจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามมาตรฐานวิชาชีพ อย่างไรก็ตาม อำนาจในการบริหารจัดการจะมีเฉพาะในระดับขององค์กรพยาบาล โดยพบว่าองค์กรพยาบาลยังมีปัญหาเกี่ยวกับอำนาจการต่อรองในระดับโรงพยาบาล เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงกว่าส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายแพทย์ ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระบุว่าองค์กรพยาบาลมักเผชิญประเด็นความเป็นอิสระในการตัดสินใจในระดับโรงพยาบาล เช่น ด้านงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรพยาบาลควรมีผู้นำทางการพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะต้องมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรอง และควรมีตำแหน่งในระดับบริหารของโรงพยาบาล เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล เป็นต้น เพื่อให้มีน้ำหนักในการต่อรองสูงขึ้น นอกจากนี้ องค์กรพยาบาลควรส่งบุคลากรเข้าไปเป็นกรรมการต่างๆ จำนวนมากขึ้นในองค์กรวิชาชีพ เช่น สภาการพยาบาล สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อการมีส่วนร่วมและการมีบทบาทมากขึ้นในการธำรงการมีศักดิ์ศรีของวิชาชีพ



## 1.2 โครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล

โครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล เป็นโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ มีความเป็นราชการสูง แต่ในแง่ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะพบว่า การจัดโครงสร้างลักษณะนี้จะขัดขวางต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการจัดแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่จะไม่มีความสะดวกคล่องกับงานที่ทำตามธรรมชาติของโรงพยาบาลที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นสหวิชาชีพ ต้องมีการปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นและแก้ไขกฎระเบียบและกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีขั้นตอนลดลงและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

## 1.3 พัฒนาความร่วมมือระหว่างองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช กับสถานศึกษา

เพื่อให้ได้บัณฑิตพยาบาลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรพยาบาล ต้องมีความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่างสถานศึกษาและองค์กรพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน เริ่มตั้งแต่การออกแบบหลักสูตรที่บูรณาการร่วมกันระหว่างความรู้ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็น Hard skill คู่ขนานกับ ทักษะด้าน Soft skill เช่น การสื่อสารภาษาอังกฤษ การแก้ปัญหาทำงานเป็นทีม การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

## 1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นอกจากการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมแล้วยังต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อม โรงพยาบาลศิริราชได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมมาแล้วระดับหนึ่ง เช่น มีการกำจัดขยะและน้ำเสียขององค์กรด้วยระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการเลือกเน้นชุมชนเป้าหมายที่จะให้ความดูแล สุขภาวะ และความปลอดภัยและผาสุกของชุมชนเป้าหมาย รวมทั้งออกหน่วยไปให้บริการการแพทย์ในต่างจังหวัดไกลๆ มีการจัดประชุมวิชาการให้ความรู้สู่ประชาชน ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ประชาชนใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลความรู้ต่าง ๆ องค์กรควรนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม เช่น การให้ความรู้ที่ทันสมัย การให้ความรู้ที่ถูกต้องเมื่อมีการแชร์ข้อมูลทางสุขภาพ ที่ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

## 1.5 การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีพันธมิตร และเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการ

2.1 ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั่วถึงเป็นเรื่องที่สำคัญ แม้ในองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช จะมีช่องทางหลากหลายในการสื่อสาร เช่น การประชุม หนังสือเวียน การใช้ Intranet เป็นต้น แต่การสื่อสารกับบุคลากรที่มีจำนวนมาก ก็ยังเป็นปัญหาที่ยังต้องการการแก้ไข ดังนั้นควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร โดยเฉพาะการเปิดช่องทางให้มีการสื่อสารแบบสองทางได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะทางสื่อสังคมออนไลน์ เช่น การใช้ Application ต่างๆ บนมือถือ เช่น Line Facebook เป็นต้น เพื่อให้องค์กรได้รับแนวคิดที่หลากหลาย เนื่องจากบุคลากรระดับปฏิบัติการจะสัมผัสและรับรู้ปัญหามากกว่าผู้บริหาร และผู้บริหารก็ควรสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึงตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรรับรู้ข่าวสารและยังเป็นการปลูกจิตสำนึกและกระตุ้นบุคลากร

2.2 การมีผู้ป่วยและญาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ความแออัด เวลารอคอยนาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้อง เป็นต้น ต้องปรับกระบวนการให้บริการ โดยการให้บริการเชิงรุกมากขึ้น เช่น การเปิดให้บริการนัดหมายและรับข้อร้องเรียนทาง Website และ Application ต่างๆ การมี Call Center และ ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อการพัฒนา ระบบบริการแบบ One stop service ที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ลดความแออัด การให้บริการรวดเร็วขึ้น ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

2.3 การออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีความซับซ้อน สามารถตอบสนองความต้องการของทุกส่วนที่จะใช้งาน รวมทั้งต้องมีความเชื่อมโยงทั่วถึงกัน ภายในองค์กร ผู้บริหารต้องคัดเลือกจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง เพื่อมา

วิเคราะห์ระบบงานและออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการใช้งานในองค์กรให้บรรลุประสงค์ทุกด้าน รวมทั้งมีการวางแผนความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ตั้งแต่ พ.ศ.2548 โรงพยาบาลศิริราช ได้มีการดำเนินการในการจัดการความรู้มาอย่างจริงจัง โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบและเลือกใช้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice) เป็นกระบวนการหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทุกหน่วยงาน ซึ่งทำให้ได้ Tacit Knowledge ที่เป็นประโยชน์จำนวนมาก แต่เนื่องจากการดำเนินการ ต้องใช้เวลาและปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทำให้ สมาชิก CoP ไม่สามารถออกจากหน้างานเพื่อร่วมประชุมได้ จึงทำให้ในปัจจุบันกระบวนการ CoP ของโรงพยาบาลศิริราชมีจำนวนลดลงตามลำดับ การปรับวิธีดำเนินงานควรลดจำนวนครั้งของการประชุมลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเพิ่มบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสนับสนุนการศึกษา การวิจัย อย่างเป็นทางการ มีการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ มีโครงการ R2R เพื่อส่งเสริม ช่วยเหลือ และผลักดันการสร้างงานวิจัย เป็นต้น

2.5 การให้บริการทางการแพทย์ ในโรงพยาบาลขนาดเหนือศตยภูมิ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่ให้การดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อนมาก และต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางอย่างลึกซึ้ง ทำให้มีความต้องการกำลังคนมากกว่าการดูแลผู้ป่วยทั่วไป การมีกำลังคนที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ นำไปสู่ความเสี่ยงต่างๆ ทั้งด้านคุณภาพและมาตรฐานการบริการ รวมถึงปัญหาการดำเนินการ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากรควรแก้ไขทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

1) การจัดการปัจจัยภายนอก ได้แก่ การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้าของวิชาชีพพยาบาล การปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสม และเป็นธรรม การสร้างหลักประกันความมั่นคงในวิชาชีพ สวัสดิการ โอกาสในการศึกษาต่อ พัฒนาระบบการจ้างงานหลังเกษียณ และการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (Part time) พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน มีการจัดเวรแบบยืดหยุ่นตามความต้องการและความจำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงาน การเปิดช่องทางรับฟังข้อร้องเรียน การจริงจังในการหาทางระงับข้อพิพาท และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพที่ระหว่างทีมสหวิชาชีพ เป็นต้น

2) การจัดการปัจจัยภายใน ได้แก่ ทัศนคติที่เหมาะสมกับวิชาชีพ การมองเห็นคุณค่าในตนเอง และการมองเห็นคุณค่าในงาน เนื่องจากการคัดเลือกสรรหาผู้มีทัศนคติเหมาะสมกับวิชาชีพตั้งแต่ก่อนเข้าศึกษา จะทำให้กระบวนการหล่อหลอมบุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับการปฏิบัติในองค์กร เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นการส่งเสริมการมองเห็นคุณค่าในตนเองและการมองเห็นคุณค่าในงานอย่างจริงจังและเป็นระบบ จะเป็นพลังหนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรักในงานที่มีความสุข สนุกกับทำงาน นำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ทำให้มีความรักผูกพันในองค์กร และจะยังคงอยู่ในองค์กรได้ยาวนาน

2.6 การออกแบบระบบการปฏิบัติงานขององค์กร ได้มีการพัฒนาตามแนวทางของเกณฑ์การประเมินได้ระดับหนึ่งแล้ว เช่น การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การนำ LEAN มาใช้เพื่อลดการสูญเสีย การนำ BCM มาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมเมื่อมีภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น ในส่วนของ การให้บริการทางการแพทย์ส่วนใหญ่จะออกแบบระบบการดำเนินงานเชิงรับ ในสภาพการณ์ปัจจุบันองค์กรควรออกแบบระบบในเชิงรุก โดยการออกแบบบริการแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนเข้ารับบริการ ควรออกแบบให้ผู้ป่วยสามารถนัดหมายได้ก่อนเข้ารับบริการ ทาง โทรศัพท์ Website และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ 2) ระยะเข้ารับบริการ ควรมี One Stop Service ทุกจุดบริการ 3) ระยะหลังเข้ารับบริการ ควรมี Call center หรือ ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ให้บริการคำแนะนำและตอบปัญหา

2.7 การประเมินผลองค์กรควรมีระบบการวัดโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ใช้เวลาน้อยในการเก็บข้อมูล และควรมีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ผลลัพธ์การดำเนินการกับองค์กรอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลภาครัฐกับภาคเอกชน เนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรพยาบาลในภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรพยาบาลให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

## บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2554). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาลหน่วยที่ 11-15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ พะยอม วงศ์สารศรี. (2554). รูปแบบใหม่ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์สำหรับโรงพยาบาล. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 7(2), 27-38.
- กนกอร ธารา และคณะ. (2551). *คุณค่าในงานพยาบาล: ความหมายและประสบการณ์ของพยาบาลวิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรรณิการ์ สุวรรณโคต. (2557). องค์การวิชาชีพพยาบาล. *วารสารพยาบาล*, 63(4), 66-68.
- เกศรา อัญชันบุตร และ อารียวรรณ อ่วมตานี. (2552). ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัชรินทร์ ตยาที และคณะ. (2559). ความพร้อมของพยาบาลสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในองค์การพยาบาล  
โรงพยาบาลตติยภูมิแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพยาบาลตำรวจ*, 8(2), 107-118.
- จารุวรรณ ชาติเดช. (2556). การรับรองมาตรฐานสากลโรงพยาบาลในประเทศไทย : สถานการณ์และแนวโน้ม. *วารสารสาธารณสุขศาสตร์*, 43(3), 313-321.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203
- จูไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์. (2547). *ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา ยูวบูรณ์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. ดุษฎีนิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยรัตน์ ฉายากุล และคณะ. (2555). *จริยธรรมทางการแพทย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา.
- ชัยวัฒน์ วงษ์อาษา. (2556). *การเห็นคุณค่าในตนเอง*. เข้าถึงได้จาก  
<http://ns2.ph.mahidol.ac.th/phklb/knowledgefiles/Selfteem.pdf>
- ควมณี เลหาประสิทธิ์พร. (2561). *Siriraj Roadmap for High Performance Organization : เป็นเลิศยั่งยืน และองค์กรแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news\\_files/608\\_18\\_2](http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/news_files/608_18_2)

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 15(2), 11-36.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2541). *ปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2540). การปฏิรูปราชการสู่ภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ. *วารสารข้าราชการ*, 42(2), 24-43.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ. (2545). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์การพัฒนาระบบและกลไกของการตรวจสอบของการบริหารราชการแผ่นดิน โครงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน*. กรุงเทพมหานคร : สำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ชญญา บรรจงรักษ์. (2550). *การปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข : กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชนัชพร โมรวงษ์. (2555). *ปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การที่มีอิทธิพลต่อการนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระพล เฟ็งจันทร์. (2552) *การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- นารี พลาลิจิต. (2550). *อำนาจและการต่อต้าน : เรื่องที่ไม่ถูกเล่าในบริบทองค์กรทางการแพทย์และสาธารณสุข*. ดุษฎีนิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัทกราฟิโกซิสเต็มส์ จำกัด.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547). *การจัดการความรู้..จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ. บริษัท จีรวัฒน์เอกซ์เพรสจำกัด.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. ดุษฎีนิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- “\_\_\_\_\_”. (2561). ลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). เข้าถึงได้จาก <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Environment/Product-Stewardship/Pages/Custom-Relations.aspx>
- ประเสริฐ บุญสัมพันธ์. (2548). ปตท. เป็นต้นแบบธุรกิจไทยแข่งขันในเวทีโลก. เข้าถึงได้จาก <http://www.ryt9.com/s/prg/3691>.
- ปาริฉัตร เข้มสุข. (2546). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตรมหาวิทาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปฐนียา ศิริประพฤทธิ. (2548). กระบวนการสื่อสารในการระดมและเผยแพร่ความรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะสกล สกลสัตยาทร. (2560). บทบาทพยาบาล ในยุค Thailand 4.0. เข้าถึงได้จาก <http://www.thainurse.org/new/phocadownload/25600503-05/01-doc.pdf>
- ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช. (2558). ๔๔ปี ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ พี เอ ลิฟวิ่งจำกัด.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2548). งานก็ได้ผล คนก็เป็นสุข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2540). ชรรมะกับการทำงาน. กรุงเทพฯ : ปิ.เอส.การพิมพ์.
- พะสุ เดชะรินทร์. (2549). รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ : องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ, 27(1), 33-46.
- ภาวนา กิติวิมลชัย และ เสาวลักษณ์ สิริสุขศิลป์. (2559). คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารเทคโนโลยีสูรนารี ฉบับสังคมศาสตร์, 10(1), 83-104.
- ยุวดี เกตุสัมพันธ์. (2550). การประกันคุณภาพการพยาบาลและการประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ. เอกสารประกอบการบรรยาย.

- ราตรี แสงจันทร์. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคณก่งให้คงอยู่กับองค์กร.  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต , สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- รุ่งนภา บุญคุ้ม. (2536). ทศนคติของพัฒนากรต่อนโยบายการจัดตั้งศูนย์สาธิตการตลาด.  
วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัตนา ทองสวัสดิ์. (2552). วิชาชีพการพยาบาล : หลักการและแนวโน้ม. เชียงใหม่ : ชนบรรณการพิมพ์.
- เรณู พุกบุญมี. (2559). *Moving forward to Thailand 4.0.... การพยาบาล.* เข้าถึงได้จาก <https://med.mahidol.ac.th/nursing/>
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). การปฏิรูประบบราชการภายใต้กระแสการจัการภาครัฐใหม่และข้อวิพากษ์. กรุงเทพฯ: บพิชการพิมพ์.
- วิจิตรา กุศลสุ และคณะ. (2555). *ประเด็นและแนวโน้มวิชาชีพพยาบาล.* กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล สหประชาพานิชย์
- วิเชียร วิทญูตม. (2556). *พฤติกรรมองค์กร ฉบับแนวโน้มใหม่.* กรุงเทพฯ: บริษัทชนทัศน์การพิมพ์ จำกัด.
- วุฒิ วัชโรดมประเสริฐ. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* นนทบุรี : บริษัท ปริ้นท์โอโซน จำกัด.
- วรรณดี สุทธินรากร. (2556). *การวิจัยคุณภาพ การวิจัยในกระบวนการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์สยามปริทัศน์.
- วรรณษา เปาอินทร์. (2560). Thailand Health 4.0 challenges and opportunities. *Journal of the Thai Medical Informatics Association*, 1, 31-36.
- ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท.* วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). *การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.* ดุษฎีนิพนธ์บัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา สิริโสภารักษ์ และอารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2557). ประสพการณ์การเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ดูแลผู้ป่วยด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์. *วารสารพยาบาลทหารบก*, 15(2), 289-297.



- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2558). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี*. นนทบุรี: สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน).
- สุเทพ เชาวลิท. (2555). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ที่อุปจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 Public Sector Management Quality Award*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ . (2558). *การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ . (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2*. เข้าถึงได้จาก [http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/Cer\\_FL2.0\\_070458.pdf](http://www.opdc.go.th/uploads/files/2558/Cer_FL2.0_070458.pdf)
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560*. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด(มหาชน).
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2560). *สรุปสถิติที่สำคัญ พ.ศ. 2559*. นนทบุรี: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สำนักการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2559). *การสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายผู้บริหารทางการแพทย์*. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ วันที่ 23-25 พฤศจิกายน 2559 โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2559). *องค์กรสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุพจน์ ทรายแก้ว . (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่, New Public Management: NPM*. พระนครศรีอยุธยา: โรงพิมพ์เทียนวัฒนา.
- สภาการพยาบาล. (2560). *อำนาจหน้าที่ของสภาการพยาบาล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tnc.or.th/about/history.html>
- สุภาณี คงชุม. (2550). *การศึกษาลักษณะโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลวิชาชีพ*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุณิสสา กัณทะพงศ์ และคณะ. (2559). ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*. 39(4), 649-659.
- สมจิตร สุวรกิจ. (2554). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง. *วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- สุรพล กาญจนะจิตรา. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุดม คชินทร. (2560). *รมช.ศช.เผยเทรนด์เด็กรุ่นใหม่ไม่สนปริญญา-นายจ้างไม่เน้นเกรดเฉลี่ย*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/education/news-94573>
- อากาศร สุปัญญา. (2557). *Advanced HA*. สไลด์ งานประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 15 วันที่ 11-14 มีนาคม 2557 เข้าถึงได้จาก <http://www.med.cmu.ac.th/hospital/ha/ha/Plates/Rg15/Apakorn20140606%20Advanced%20HA.pdf>
- อภิรดี นันท์สุภวัฒน์. (2553). *ความสามารถในการทำนายของสิ่งแวดล้อมในงานและระดับอัตรากำลังของพยาบาลต่อผลลัพธ์ของพยาบาลและผู้ป่วยในโรงพยาบาลรัฐในประเทศไทย*. คุุณิพนธ์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรุณรัตน์ คันทา. (2557). ผลกระทบและทางออกของการขาดแคลนกำลังคนทางการพยาบาลในประเทศไทย. *Journal of Nursing Science*. 32(1), 81-90.
- Blanchard, K. (2007). Leading at a Higher Level. *Soundview Executive Book Summaries*, 29(3), 2-8.
- Boston, J. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Brokaw, G.S. and Mullins, J.M. (2006). In Pursuit of Higher performance-Part I In The Public Manager. *The Quarterly for Practitioners*, 35(4), 28-35.
- Brien, D. O. (2006). Post-Bureaucracy or Post-Public Good? *New Public Management and the Policy Process Constraints in Ontario*, 2, 1-14.
- Buytendijk, F. (2006). *The Five Keys to Building a High- Performance Organization*. *Business Performance Management Magazine*. Retrieved from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>.

- De Waal, A.A. (2012). Characteristics of High Performance Organisations. *Business Management and Strategy*, 3(1), 28-45.
- De Waal, A.A. (2015). *What Makes a High Performance Organisations*. Seminar on HPO, London, October 23th 2015. Retrieved from <https://www.hpocenter.net/connaissances-et-inspiration>
- De Waal, A.A. and Akaraborworn, C. T. (2013). Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 76-87.
- De Waal, A.A., Goedegebuure, R. and Akaraborworn, C. T. (2014). Adapting the high performance organization framework to the Thai context. *Measuring Business Excellence Journal*, 18(2), 29-38.
- De Waal, A.A. and Wang A. (2017) "Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise". *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 22-39. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2016-0007>
- Dettmann, P.B. (2004). *Administrators, Faculty, and Staff/Support Perception of BMNQA*. Educational Criteria Implementation at the University of Wisconsin Stout.
- Elizer, D. (1991). The structure of work values : A cross culture comparison. *Journal of organizational behavior*, 12, 21-38.
- Guy, P.B. and Savoie, D.G. (1996). *Governance in a Changing Environment*. Montreal & Kingston: Canadian Center for Management Development.
- Holbeche, L. (2004). HR and The High Performance Organisations. *Strategic HR Review*, 5(2), 32-35.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Season?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Kelly, P. (2012). *Nursing Leadership and Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Newyork: Delmar.
- King, A.W., Fowler, S.W. and Zeithaml, C.P. (2011). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management*, 15(2), 95-106.
- Lawler, E.E. et al. (1998). *Strategies for high performance organization-The CEO report*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Linder, J.C. and Brook, J.D. (2004). Transforming the Public Sector. *Outlook Journal*. Retrieved from <https://w.w.w.accenture.com>
- Miller, L.M. (2002). *The High- Performance Organization an Assessment of Virtues and Values*. Retrieved from [https://bahai-library.com/pdf/m/miller\\_high\\_performance\\_organization.pdf](https://bahai-library.com/pdf/m/miller_high_performance_organization.pdf)
- Sasse, C.R. (1978). *Person to Person*. Peoria, Illinois : Benefit Publishing.
- Stefaniak, P. (2007). Discovering nursing excellence through appreciative inquiry. *Nursing Leader*, 5(2),42-46.
- Steiner, J.F. and Steiner, G.A. (2012). *Business, Government, and Society* (13<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Tomey, A. M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17, 15-25.
- Wolf, G. A., & Greenhouse, P. K. (2006). A road map for creating a Magnet work environment. *The Journal of Nursing Administration*, 24(4), 51-57.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก ก



## ภาคผนวก ก

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และแผนยุทธศาสตร์ปี 2556-2561 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

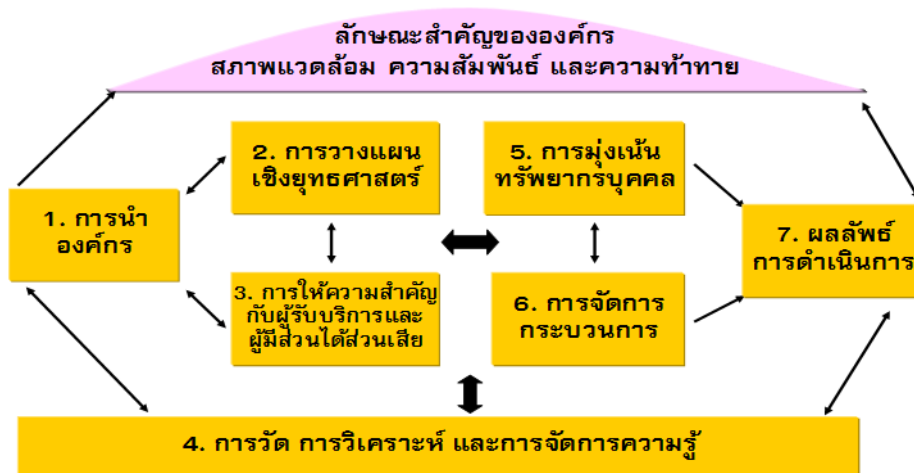
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ	ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงาน	ส่วนราชการสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะของการบริหารจัดการองค์กร	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self-assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้นๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือใน

การจัดการ การดำเนิน การของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่นๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกันเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็น การอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ คือ ลักษณะองค์กร และ ความท้าทายต่อองค์กร

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด



ภาพที่ 1 (ภาคผนวก) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558)

## หมวด 1 การนำองค์กร

เป็นการมุ่งเน้นวิธีการที่ผู้บริหารชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร และขับเคลื่อนผลักดันให้องค์การมีผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสาร สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรม และผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์กร วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

### 1.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

LD1: ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสาร และการถ่ายทอดเพื่อนำ ไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสามารถสร้างความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กร กระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการ “เป็น” ในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต



“วิสัยทัศน์” ที่ดีควรมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศขององค์กร สร้างศรัทธาให้สมาชิกต้องการไขว่คว้า ต้องท้าทายความรู้ความสามารถของผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร คำนึงถึงผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสอดคล้องกับแนวโน้มของอนาคต

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ส่วนราชการควรดำเนินการโดยสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับข้อมูลสามารถสื่อสาร ได้ตอบกับผู้ส่งข้อมูลได้ในทันที ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลมีโอกาสสอบถามข้อสงสัย แสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร โดยสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน การสื่อสารผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น และเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีการรับรู้ เข้าใจและนำแนวทางไปปฏิบัติได้จริง ส่วนราชการควรมีการติดตามผลการสื่อสารดังกล่าว

นอกจากการสื่อสารไปยังบุคลากรภายในองค์กรทั่วทั้งองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว ผู้บริหารของส่วนราชการควรสื่อสารถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวไปสู่ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการรับรู้ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่ได้กำหนดไว้

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การแปลงวิสัยทัศน์เป็นตัววัด (Vision Clarification) เชิงคุณภาพระดับผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats-Analysis: SWOT Analysis) ด้วยการใช้ข้อมูลและพิจารณาเทียบกับภาพอนาคตของ ส่วนราชการ
3. การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long-Term Orientation) อย่างสมดุล
4. การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication)

LD 2 : ผู้บริหารของส่วนราชการแสดงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

ความหมาย

“การแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารส่วนราชการต่อการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล” หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งหมายถึง หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับ

ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไข ปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
2. การกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
3. การกำหนดตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาลขององค์กร
4. ผู้นำเป็นต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) ผู้นำจะต้องปฏิบัติอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

LD 3 : ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

ความหมาย

องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องมีหน้าที่ในการ “กระตุ้น ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศ” ในการทำงานที่ดี มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค หาแนวทางหรือกระบวนการวิธีที่จะบริหารและจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น

- กระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม จึงจะทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจขององค์กร ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานพัฒนาเป็นนวัตกรรมต่อไป

- การออกแบบหรือทบทวนระบบงานและรูปแบบการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง

- การทบทวนผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และการบรรลุพันธกิจหลัก และแผนงานโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัดสำหรับใช้ในการทบทวนและติดตามผลการดำเนินการว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำผลการทบทวนไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต่อไป

- ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและนำมาใช้ในการทำงานและ

ปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กรต่อไป การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรมี 2 ระดับ คือระดับองค์กรและระดับบุคคล

o ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน

o ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมให้มีกระบวนการ/จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ วัฒนธรรมอาสา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์การทำงาน Team Building และ Share Vision เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation Review)
2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
3. การสร้างทีม (Team Building)
4. การจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Share Vision)

## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

LD 4 : ส่วนราชการมีการดำเนินการระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ดีในด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ความหมาย

“ระบบกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบการจัดการและควบคุมต่าง ๆ ที่ใช้ในส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหาร และของผู้บริหารของ ส่วนราชการ โดยกำหนดเป็นกฎระเบียบที่บังคับใช้และนโยบายของส่วนราชการจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษร

ถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

1. ความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

2. ความโปร่งใสของการปฏิบัติงาน

3. การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ครอบคลุมถึงความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบกำกับดูแลองค์กรรวมทั้งเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารของส่วนราชการ การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและการปฏิบัติการ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การทำให้มั่นใจว่าระบบการกำกับดูแลมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. ระบบควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

LD 5 : ส่วนราชการมีวิธีการและมาตรการในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นต่อสังคม และมีการเตรียมการเชิงรุก มีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการ ความหมาย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 (3) ระบุว่าก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ในกรณีใดที่มีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากภารกิจนั้น

ดังนั้น หากการดำเนินการของส่วนราชการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อสังคม ส่วนราชการต้องกำหนดวิธีการ มาตรการและผู้รับผิดชอบในการจัดการผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของส่วนราชการให้หมดไป หรือลดลง รวมทั้งกำหนดมาตรการเชิงรุกในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดกระทบต่อสังคม เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับชุมชนและสังคม รวมทั้งควรกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการ

## เครื่องมือการบริหารจัดการ

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

#### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนของส่วนราชการในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผนภาพรวมการดำเนินการของ ส่วนราชการ การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนของส่วนราชการ ดังนั้นการตัดสินใจดังกล่าวจึงคงเป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

#### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อ 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการวางยุทธศาสตร์เพื่อตอบโจทย์เรื่องความท้าทายโดยใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และวิธีที่ส่วนราชการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานสำคัญและสมรรถนะหลัก รวมทั้งการพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สำคัญและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการโดยรวม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จในอนาคต

SP 1 : ส่วนราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีการระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ กรอบระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

#### ความหมาย

การจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางของส่วนราชการในการเตรียมการในอนาคต การจัดทำยุทธศาสตร์อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน การจำลองสถานการณ์ องค์ความรู้ การวิเคราะห์หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำยุทธศาสตร์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ตัวแทนการให้บริการ พันธมิตร และประชาชน

ยุทธศาสตร์อาจเป็นผลจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลผลิตและบริการใหม่ การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญใหม่ สมรรถนะหลักใหม่ของส่วนราชการ การจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การหาพันธมิตรและการสร้างความร่วมมือใหม่ รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรครอบคลุมขั้นตอน ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับส่วนราชการ การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และเพื่อให้เห็นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการอย่างชัดเจน กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการจัดทำแผนภาพ (flow chart) ของกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร โดยส่วนราชการต้องมีการกำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบเวลาในการดำเนินการ

การกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดกรอบระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผน ปฏิบัติราชการอย่างชัดเจนเป็นการล่วงหน้า โดยคำนึงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบในการจัดทำแผนด้วย

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่วนราชการจำเป็นต้องดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับส่วนราชการและระดับบุคคล โดยควรปลูกฝังให้การปรับปรุงและการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน ความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการริเริ่มที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งหลายสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
2. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

4. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SP 2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

ความหมาย

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อเอาชนะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวอย่างความท้าทายตามพันธกิจ เช่น สถาบันการศึกษามีพันธกิจเกี่ยวกับการผลิตกำลังคนให้ออกไปรับใช้สังคม ความท้าทายตามพันธกิจ อาจได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสังคมของประเทศ ความท้าทายด้านปฏิบัติการ เช่น การให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การรักษาขีดความสามารถในการทำงานตามพันธกิจในขณะที่ต้องเผชิญกับการปรับลดอัตราค่าจ้าง

“ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง การสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มอย่างสมดุล และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลต้องสามารถตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความสมดุลของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะทำให้ทราบถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยชี้แจงองค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

การกำหนดปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดย

- มีระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ที่เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน โดยในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต้องครอบคลุมทุกระดับและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร
- มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในแต่ละปัจจัย เช่น การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวโน้มของผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ การวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เป็นต้น เพื่อให้ได้สารสนเทศนำไปประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำยุทธศาสตร์ส่วนราชการควรมีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของส่วนราชการ โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสม และที่เป็นไปได้จากมุมมองของส่วนราชการหรือระดับประเทศ

ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ อาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคาดหวัง โอกาส สมรรถนะหลัก สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และผลการดำเนินการของส่วนราชการในปัจจุบัน และในอนาคตเมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบหรือของกลุ่ม/คู่แข่ง/คู่เทียบ วงจรชีวิตของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อผลผลิตและบริการของส่วนราชการ ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน สังคม จริยธรรม ข้อกฎหมาย เทคโนโลยี และความมั่นคง การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก และความสามารถในการเตรียมพร้อมและป้องกันภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

ในการกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในดังกล่าว ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ
- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมถึง ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ด้วย
- ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างน้อยประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม
- กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น

o จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

o ปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน

o สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
2. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking)

## 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่ส่วนราชการตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ และการปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์

SP 3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญ โดยคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรของส่วนราชการ สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่ก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ความหมาย

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ใช้แต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการวางแผนเพื่อให้มีเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

“วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร อาจรวมถึง การตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับพันธมิตร ซึ่ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงความเป็นผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การ

บริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้รับบริการผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลผลิตและการบริการ ทั้งนี้ ควรมุ่งสนองตอบความท้าทาย ความได้เปรียบ และลักษณะเฉพาะของส่วนราชการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการ โดยรวมของส่วนราชการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือการทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักที่วางไว้ โดยการมีแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) รองรับกลยุทธ์หลักที่วางไว้อย่างเป็นทางการ ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ เช่น บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม ทรัพยากร เป็นต้น

กระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการบริหารโครงการ เริ่มต้นจาก

- การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โครงการที่กำหนดนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
- การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ เพื่อให้การวิเคราะห์โครงการเป็นไปอย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งจะประกอบด้วยการวิเคราะห์เพื่อกำหนดขอบเขตการดำเนินโครงการ และการวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลการดำเนินงาน
- การคัดเลือกโครงการ เพื่อเป็นการคัดเลือกโครงการที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์
- การดำเนินโครงการ
- การติดตามความคืบหน้าของโครงการเพื่อให้สามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์
- การประเมินโครงการ เพื่อเป็นการประเมินว่าโครงการนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ต้องการและบรรลุตามยุทธศาสตร์หรือไม่

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการบรรลุตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรกำหนดกลไกในการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในการผลักดันให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งกำหนดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือการถ่ายทอดเทคนิค/วิธีดำเนินงาน ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการได้บรรลุตามเป้าหมายและสอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับงาน ที่สามารถแสดงให้เห็นการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีภายในส่วนราชการ

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การบริหารโครงการ (Project Management)
2. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)

SP 4 : ส่วนราชการมีระบบการกำกับและติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทบทวนและปรับแผนให้ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

#### ความหมาย

เมื่อแผนงาน/โครงการได้เริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการทบทวนการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่ามีการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งในด้านการใช้ทรัพยากร ผลผลิต ผลลัพธ์ หากการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้มีความเหมาะสมเพื่อให้โครงการสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์

การติดตามโครงการสามารถทำได้โดย ผู้บริหารโครงการเป็นผู้จัดทำรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ต่อผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการที่กำกับดูแล

การรายงานความก้าวหน้าโครงการ ควรประกอบด้วย

1. สถานะโครงการ เป็นการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการโครงการ และสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไป
2. รายงานงบประมาณ เปรียบเทียบการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนที่วางไว้
3. รายงานความเสี่ยง เป็นการรายงานการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่สำคัญที่ระบุไว้ และการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ
4. รายงานประเด็นสำคัญ เช่น รายงานประเด็นที่ควรสนใจ ความกังวล ปัญญาที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งแนวทางหรือการตัดสินใจที่ควรดำเนินการ นอกจากนี้ ระบบในการใช้กำกับติดตามการดำเนินงานยังสามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือได้ เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation room, Mangement Cockpit, War Room) เป็นต้น

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การติดตามโครงการ (Project Monitoring)
2. การบริหารโครงการ (Project Management)
3. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

### **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการในการค้นหาและใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### **3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

หัวข้อ 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการพิจารณากระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตอบสนองตรงตามความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

CS 1 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจจะมีความแตกต่างกันตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงผลิตและบริการได้

ความหมาย

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลิตและบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย ผู้รับบริการอาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียหาย ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์โดยตรง

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งใน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

“ข้อมูลและสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Voice of Customer) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการด้าน “สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการความคาดหวัง และความปรารถนาของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน การเลือกกลวิธีในการรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักที่สำคัญของส่วนราชการ ส่วนราชการต่าง ๆ รวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น วิธีการที่ใช้กันบ่อย ๆ ได้แก่ การสำรวจรายกลุ่ม (Focus Group) กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สูญเสียที่ไม่พึงพอใจจนไม่กลับมาใช้บริการซ้ำ ในประเด็นเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการมารับบริการ ข้อคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือส่วนราชการอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน สารสนเทศจากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น

การดำเนินการดังกล่าวควรครอบคลุมกลุ่มของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ ข้อ 1ข (7) และควรมีรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนราชการควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้รับ เพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีคือสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการงานเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิตและบริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม หาโอกาสในการพัฒนาบริการที่พึงมีในอนาคต รวมทั้งเป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ ตัวอย่างเช่น

- ความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ
- พฤติกรรมการใช้บริการ เช่น ประชาชนในต่างจังหวัดนิยมมาติดต่อราชการในช่วงเช้า หรือ ประชาชนในกรุงเทพฯสะดวกในการติดต่อราชการใกล้บ้านหรือที่ทำงาน เป็นต้น

- พฤติกรรมเชิงจิตวิทยา เช่น ประชาชนชอบให้ข้าราชการยิ้มและมีมิตรไมตรีแบบไทย หรือประชาชนไม่ชอบข้าราชการในเครื่องแบบที่เป็นผู้บังคับกฎหมาย เป็นต้น

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Segmentation)
2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

CS2 : ส่วนราชการมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ความหมาย

การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่ส่วนราชการควรดำเนินการเพื่อติดตามผลการให้บริการที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว มีผลในเชิงบวก หรือลบ เพื่อประเมินคุณภาพการให้บริการว่าอยู่ในระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ คาดหวัง ไม่พึงพอใจ หรือพึงพอใจ หากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจก็ต้องวิเคราะห์ว่ามีองค์ประกอบด้านใดบ้างที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสงค์ให้มีการพัฒนาในรูปแบบ ช่องทาง หรือวิธีการใด เพื่อให้บริการในรูปแบบดังกล่าวซ้ำ หรือพัฒนาให้มีคุณภาพในการบริการให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจ และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจใช้ การสำรวจ ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลการให้บริการ ขอร้องเรียน รายงานจากหน่วยบริการ การวิเคราะห์การได้หรือเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแนะนำจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม ส่วนราชการอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ เป็นต้น โดยมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความทันสมัย ทั้งนี้ต้องครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

ส่วนราชการควรวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อให้ได้บทสรุป ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การจัดทำเป็นสารสนเทศด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายในการดำเนินการ การปรับปรุงผลผลิต



กระบวนการ และกระบวนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยอาจทำเป็นแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ หรือแผนพัฒนางานบริการใหม่ๆ

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

CS3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศไปใช้ ตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความหมาย

การรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหายังเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงการสร้าง ความไม่พึงพอใจในอนาคต

วิธีการรวบรวมและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถทำได้หลายช่องทางและรูปแบบเหมือนกับการประเมินความพึงพอใจ แต่การวัดความไม่พึงพอใจควรแยกออกจากการประเมินความพึงพอใจอย่างชัดเจน เนื่องจากการสำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการอาจอยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยแต่ยังไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ จึงจำเป็นต้องแยกความไม่พึงพอใจออกมา เพื่อระบุสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างเด่นชัด หากรวมไว้จะทำให้ผู้ตอบไขว้เขว และมีแนวโน้มที่จะตอบความไม่พึงพอใจมากกว่า กรณีที่ใช้แบบสำรวจชุดเดียว อาจแยกคำถามออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามความพึงพอใจในแต่ละเรื่อง ส่วนที่ 2 สำรวจความไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจใช้เป็นคำถามปลายเปิด เช่น ในงานบริการของหน่วยงาน ก ท่านไม่พึงพอใจในเรื่องใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับ) ซึ่งควรจัดกลุ่มประเภทเป็นหมวดๆ เพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผล เช่น ด้านบุคลากร ด้านขั้นตอน ด้านระยะเวลา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องครอบคลุมผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มตามที่จำแนกไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

เมื่อส่วนราชการมีสารสนเทศด้านความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ควรดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาต้นเหตุของปัญหา และนำไปใช้ในการปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงาน เช่นเดียวกับการประเมินความพึงพอใจ

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

การสำรวจความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Dissatisfaction Survey)

### 3.2 การสร้างความผูกพัน

หัวข้อ 3.2 การสร้างความผูกพัน เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดการข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการให้บริการ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ ส่วนราชการ

CS4 : ส่วนราชการมีวิธีการในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรักษาความสัมพันธ์ และตอบสนองความต้องการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

ความหมาย

ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อการให้บริการของส่วนราชการ และนำไปสู่การพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจและความพึงพอใจในการให้บริการในที่สุด การจัดการความสัมพันธ์จำเป็นต้องมีพื้นฐานในเรื่องของสารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยมชมชอบ ตลอดจนต้องมีการเรียนรู้พฤติกรรมกรมการมาใช้บริการ ความชอบ/ไม่ชอบในการมาใช้บริการ การอำนวยความสะดวกที่ถูกต้อง/ไม่ถูกต้อง โดยต้องมีการดำเนินการในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ ความผูกพันในระยะยาว และนำไปสู่การเกิดภาพลักษณ์ที่ดี

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะดวกที่จะทำติดต่อกับส่วนราชการทั้งเพื่อการขอรับบริการ การรับทราบข่าวสารข้อมูล และการให้ข้อมูลแก่ส่วนราชการ ส่งผลให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับการให้บริการที่มีความรวดเร็วและระยะเวลาที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ แต่การให้การบริการที่ตรงความคาดหวัง ของผู้รับบริการเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ กลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ ในการสื่อสาร สร้าง และจัดการความสัมพันธ์ ที่นำมาใช้ควรมีความหลากหลายเนื่องจากผู้รับบริการบางกลุ่มต้องการการให้บริการที่แตกต่างกัน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการจากคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการ โดยนำคุณค่าในมุมมองของลูกค้า คือสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับกับสิ่งที่ต้องเสียไปมาพิจารณาเช่นเวลาหรือค่าธรรมเนียม เป็นต้น ซึ่ง

องค์กรต้องคำนึงถึงคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการทั้งก่อนและหลังการให้บริการ หากประโยชน์ที่ผู้รับบริการได้รับลดลงแต่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายมากขึ้น จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้รับบริการกับองค์กรลดลง

การสร้างความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืน ส่วนราชการจึงต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์และระบุผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดการและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ด้านความสัมพันธ์ แต่ละยุทธศาสตร์อาจใช้ได้ผลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มแต่ไม่ได้ผลกับบางกลุ่ม ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการใช้ต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจน สำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และในแต่ละช่วงที่มีการสานสัมพันธ์กับส่วนราชการ นอกจากนี้ส่วนราชการควรสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งหมายถึง การถือเอาผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

CS5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียน ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

#### ความหมาย

นอกจากที่ส่วนราชการมีการรวบรวมสารสนเทศเพื่อเรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวัง แล้ว จะต้องมีการจัดการข้อร้องเรียนรวมทั้งการนำข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือคำชมเชย มาปรับปรุงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิธีการที่ทำให้รวดเร็วเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

การจัดการข้อร้องเรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดต้นเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำบทเรียนที่ได้รับไปใช้จัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและบริการ และดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีข้อร้องเรียนลดลง

ไม่เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ โดยส่วนราชการจะต้องถ่ายทอดผลสำเร็จนี้ ให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งส่วนราชการ

กระบวนการตอบกลับ (Feedback Loop) ในการตอบข้อร้องเรียนหรือข้อสงสัยกลับไปยังผู้ร้องเรียน เป็นส่วนหนึ่งของการแสดงออกถึงความใส่ใจ ไม่ละเลยความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นต่อการบริการ การตอบกลับอาจทำได้ 2 ระยะ คือ ดำเนินการทันที หลังจากได้รับเรื่องร้องเรียนหรือข้อสงสัย และดำเนินการตอบกลับหลังจากมีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเสร็จสิ้นแล้ว โดยต้องมีกำหนดระยะเวลาสำหรับการแก้ไขปัญหาในแต่ละกลุ่มด้วย ซึ่งจะทำให้ผู้ร้องเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีในการดูแลและตอบรับจากส่วนราชการ มีหลักฐานเอกสารในการดำเนินการต่อทั้งฝ่ายผู้ร้องเรียนและส่วนราชการ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้บริการ

หากส่วนราชการดำเนินการตามหัวข้อ CS1 – CS4 อย่างเคร่งครัด คือการเรียนรู้และรับฟัง ความความต้องการ ความคาดหวัง หรือความนิยมชมชอบ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงดำเนินการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการ แล้วนั้น ถือเป็น การป้องกัน ไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนได้ อย่างไรก็ตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนก็เป็นการป้องกันอีกชั้นหนึ่ง

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

#### **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือหมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ขององค์กรที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่างๆทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ หมวดนี้ได้ครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้

โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของส่วนราชการ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัย ข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ เจตจำนงของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของส่วนราชการให้บรรลุผลลัพธ์ ของส่วนราชการและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกส่วน ราชการ รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่อาจนำมาแลกเปลี่ยนกัน

IT 1 : ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการ ปฏิบัติการและผลการดำเนินการ โดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าใน การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ความหมาย

การวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อการ กำหนดทิศทางของส่วนราชการ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการปรับให้เกิดความสอดคล้องใน กระบวนการหลักทั้งในระดับพื้นที่ หน่วยงานย่อย และระดับส่วนราชการ

ส่วนราชการต้องคัดเลือก รวบรวม ตัววัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ ขององค์กรได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อ ติดตามทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งอาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กร และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานนำที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถ นำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบความปลอดภัย ฯลฯ และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆว่าเป็นอย่างไร เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น เพื่อชี้้นำการจัดการ กระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว

รวมทั้งควรกำหนดให้ “สารสนเทศของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นส่วนหนึ่ง ของตัววัดผลการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจที่สำคัญในวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการ

ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองตรงตามความต้องการความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำให้ระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการดังกล่าวและตัววัดไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งส่วนราชการ และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งส่วนราชการ นอกจากนี้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการ อาจหมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของ ส่วนราชการถ่ายทอดรายละเอียดของตัววัดผลการดำเนินการลงไปยังจนถึงระดับบุคคลและกระบวนการ เพื่อใช้ติดตามผลงานที่ส่งผลต่อการบรรลุผลลัพธ์ในระดับส่วนราชการหรือเพื่อการปรับปรุง

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ตัววัดที่เลือกไว้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติการการเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัววัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินการขององค์กร จะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดทั้งในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ ตัววัดผลควรมีการเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ (PA: Performance Agreement) ระดับส่วนราชการ
2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS: Strategic Performance Management System)

IT2 : ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## ความหมาย

การวิเคราะห์ หมายถึงการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ส่วนราชการควรนำข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ มาใช้ในการวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งจะต้องนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ในระดับส่วนราชการ ระดับภารกิจ และเทคโนโลยี ค่าเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลผลิตและการบริการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการเงินและการเติบโต ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้อาจคำนึงถึงมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับส่วนราชการและตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในการตอบหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์คุณภาพในระบบต่าง ๆ เช่น ISO หรือ PMQA เป็นต้น

การทบทวนระดับองค์กร ควรครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกด้านทั้งในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต มีการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้ผลการทบทวนจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อถือได้ว่าจะนำไปสู่การปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ สมรรถนะหลัก และตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการทบทวนระดับองค์กร คือ การแปลงผลการทบทวนไปสู่การกระทำอย่างทั่วถึงทั้งส่วนราชการ โดยมีการปรับปรุงผลการดำเนินการจากผลการทบทวนอยู่เสมอ รวมทั้งนำผลของการทบทวนไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสม ตลอดจนทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)

## 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการจัดการความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมของส่วนราชการ

IT3 : ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

ความหมาย

การจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร จนเกิดเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่วนราชการจะต้องวางระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการเหล่านี้ สามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการทบทวนปรับปรุง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจมีได้ในกระบวนการย่อยในระดับหน่วยงาน หรือกระบวนการหลักในระดับภารกิจของส่วนราชการ บทพิสูจน์ของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจผ่านการประกวด



และได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ เช่น รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ รางวัล United Nations Public Service Awards ขององค์การสหประชาชาติ เป็นต้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นส่วนสำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่อาจซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร ส่วนราชการการจึงควรมีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานภายในเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสลับเปลี่ยนงาน การยืมตัว ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการ สร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน

IT4 : ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่าย สำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ความหมาย

“ข้อมูลและสารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีคุณลักษณะที่ ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย

“ความครอบคลุม” หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรอย่างครบถ้วน

“ความถูกต้อง” หมายถึง การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูล ก่อนทำการจัดเก็บและภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่

“ความทันสมัย” หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัย พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

“ความปลอดภัย” หมายถึง การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น รวมทั้งมีแนวทางกำจัด ป้องกัน หรือลดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ด้วย

“รูปแบบที่ใช้งานง่าย” หมายถึง รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ที่รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ความง่ายต่อการใช้งานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (IT System)
2. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการมุ่งเน้นให้ส่วนราชการมีวิธีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการสร้างความผูกพัน และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยในหมวดนี้เน้นการปฏิบัติการด้านบุคลากรที่สำคัญ การปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มุ่งไปสู่การสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่โดดเด่น และมุ่งไปสู่การสร้างความผูกพันของบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้บุคลากรและองค์การปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

### 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งอัตรากำลังที่เหมาะสมในแต่ละระดับ ซึ่งเป็นการกำหนดบริบทที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณาเชิงรุกเพื่อเตรียมให้สอดคล้องกับความต้องการบุคลากรในอนาคตและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

HR 1 : ส่วนราชการมีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้ มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

ความหมาย

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ของส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการที่ส่วนราชการดำเนินการในปัจจุบัน จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ใน

การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณด้านบุคคลต่อไป

การดำเนินการให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ส่วนราชการต้องมีการดำเนินการ คือ การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลที่ สนับสนุนการปฏิบัติตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการของส่วน ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เหมาะสมในแต่ละ แผนปฏิบัติการด้วย

HR Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอด รับกับการกิจขององค์กร

มาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบริหารทรัพยากรบุคคลมี ดังนี้

- มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลนั้น อย่างน้อยต้องครอบคลุมในด้านต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- การวางแผนและบริหารกำลังคน
- การบริหารทรัพยากรบุคคลากรที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง
- การจัดระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากร บุคคล

นอกจากนี้ ควรครอบคลุมการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น

- การปรับปรุงระบบงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่บุคลากร มากขึ้น เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ บริหารจัดการ

- การปรับปรุงระบบการยกย่อง ชมเชย โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการทำงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- การปรับปรุงระบบสรรหา คัดเลือก และการรักษาบุคลากร
- การปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard)
2. การทบทวนและการปรับระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการ (Organization Restructuring)
3. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน
4. การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงาน
5. การจัดทำระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการที่มีแผนงานตามลูกค้า ผู้รับบริการ หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)
6. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน

HR 2 : ส่วนราชการมีการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

ความหมาย

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ครอบคลุมถึงด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย อุบัติการณ์ในการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาออกแบบ ปรับปรุง และจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกกลุ่ม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรและเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ดีขึ้น เช่น ด้านสุขอนามัย มีการจัดบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี จัดกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีการแลกเปลี่ยนเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ด้านการป้องกันภัย มีระบบป้องกันอัคคีภัย มีแผนการเตรียมความพร้อม

ต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงอุปกรณ์ให้ทันสมัยและใช้งานได้ตลอดเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรืออาจกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อทบทวนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดระบบการสนับสนุนบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยแนวทางในการสนับสนุนบุคลากร เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณีต่าง ๆ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรของบุคลากรในชั่วโมงทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวหรือเพื่อบริการชุมชน การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงาน เวลาและสถานที่การทำงานแบบยืดหยุ่น การช่วยให้อุปกรณ์ทำงานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง สวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล เป็นต้น

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ ส่วนราชการควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ การบริการเพิ่มเติม เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการรถรับส่ง กิจกรรมการเรียนรู้ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่หรือการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นนโยบายจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับแต่ละประเภท รวมทั้งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจต่อสวัสดิการ บริการต่าง ๆ ที่จัดให้ เพื่อทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

ส่วนราชการควรให้ความสำคัญในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร และวิธีการประเมินเพื่อปรับปรุงปัจจัยพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจงใจบุคลากรทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร รวมถึงความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องบุคลากรและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

ทั้งนี้ การพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร ควรคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ด้วยการจัดอุปสรรคที่กีดขวางคนพิการ เพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือความผูกพันของบุคลากร
2. การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากรต้องการการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

เป็นการมุ่งเน้นระบบของส่วนราชการในการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้ต้องเกื้อหนุนให้เกิดผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีการนำสมรรถนะหลักของส่วนราชการใช้ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการและสร้างความยั่งยืนของส่วนราชการ

HR 3 : ส่วนราชการมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการและตัววัดที่ใช้ ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร ความหมาย

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการบรรลุผล ส่วนราชการที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของส่วนราชการ

บุคลากรในส่วนราชการรู้สึกมีความผูกพัน เมื่อพวกเขาพบว่าได้ทำในสิ่งที่ต้องการ และได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน และจากสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากรคือทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ร่วมกันปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ดี การรับและให้ข้อมูลมีความคล่องตัว การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสและการดูแลที่เท่าเทียมกัน และการมีมิตรไมตรีกับครอบครัวของบุคลากร

ปัจจัยของความผูกพันของบุคลากร แม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนและการเพิ่มค่าตอบแทนจะมีความสำคัญ แต่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันกับส่วนราชการและสร้างผลงานที่โดดเด่น ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น

- การแก้ไขปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ
- โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ
- บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร
- สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัย
- ภาระงานที่เหมาะสมและท้าทาย
- การสื่อสาร ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ระดับของการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- ความมั่นคงของงาน

การตระหนักถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย

- การสนับสนุนของส่วนราชการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพัน เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงานของบุคลากร อัตราการเข้าออกงานของบุคลากรทั้งหมดและบุคลากรที่ให้บริการโดยตรง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การร้องทุกข์ ร้องเรียน ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การรับรู้ข้อมูล ผลผลิตของบุคลากร (Productivity) เป็นต้น

การประเมินความผูกพันของบุคลากร เป็นวิธีการในการวิเคราะห์และการวัดผลของความผูกพัน โดยจำแนกตามกลุ่มบุคลากร เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและควรมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลการดำเนินการกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ในหมวด 7

ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ควรคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม ความสมัครใจ ความจำเป็นและความเร่งด่วน ประกอบด้วย อีกทั้ง ผู้บริหารต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นดังกล่าวมากำหนดปัจจัยในการสร้างความผูกพัน

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรนั้น เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการสำรวจปัจจัยดังกล่าวแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือกำหนดตัวชี้วัดและวิธีประเมินความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัยและการหยุดงาน อัตราการ



เข้าออกงานของบุคลากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตน การรับรู้ข้อมูล เป็นต้น และนำมาปรับปรุงปัจจัยด้านต่าง ๆ

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การสำรวจความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey)
2. การจัดทำ Focus group เพื่อสอบถามความต้องการ/ค้นหาปัจจัยสนับสนุนสร้างความผูกพัน

HR 4 : ส่วนราชการมีการจัดทำระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา

ความหมาย

การพัฒนาบุคลากร/ผู้บริหารเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร/ผู้บริหาร ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความเติบโตก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ แบบที่เป็นทางการ เช่น การบรรยาย การฝึกอบรม เป็นต้น และแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง เป็นต้น “การเรียนรู้” (Learning) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลเพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิถีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการบรรลุความสำเร็จขององค์กร “ประสิทธิผล” (Effectiveness) หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใดๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การส่งมอบบริการ หรือเทคโนโลยี

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา : โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง และประเด็นที่ต้องการมุ่งเน้น
2. วิเคราะห์ความต้องการ : โดยพิจารณาถึงความต้องการในรูปแบบต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร กลุ่มงาน และระดับบุคคล โดยพิจารณาถึงเป้าหมายที่ต้องการและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. ออกแบบการพัฒนา : การพัฒนาบุคลากรควรพิจารณาถึงความแตกต่างกันตามระดับและประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งเครื่องมือและวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการ เช่น การบรรยาย ฝึกรอบม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงาน หรือการดูงาน เป็นต้น
4. ดำเนินการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา : การประเมินผลการพัฒนาอาจพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ปฏิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พฤติกรรมที่เกิดขึ้น รวมถึงประสิทธิผลและความคุ้มค่าขององค์กร เป็นต้น

การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา

1. การจัดระบบการประกันคุณภาพของการฝึกรอบม  
แนวคิดเรื่องระบบการประกันคุณภาพงานฝึกรอบม เพื่อยกระดับงานฝึกรอบมให้มีมาตรฐานสูง มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียนว่าการฝึกรอบมนั้นมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งระบบการประกันคุณภาพงานฝึกรอบมดังกล่าว ถือเป็นประกันคุณภาพที่ส่วนราชการจะต้องดำเนินการจัดทำมาตรฐานการฝึกรอบมที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายคลึงกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่างานฝึกรอบมได้มาตรฐาน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการประเมินงานฝึกรอบมที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

1) หลักสูตร ประกอบด้วย

- ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกรอบมของบุคลากร
- การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- การประเมินหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

2) ผู้สอน ประกอบด้วย

- เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถตรงกับเนื้อหาที่สอน
- มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการสอน
- มีความสามารถในการถ่ายทอด/สื่อสาร ให้มีความเข้าใจ

### 3) วิธีการสอน ประกอบด้วย

- มีแผนการสอน หรือเค้าโครงการสอนที่ชัดเจน
- การใช้อุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม
- มีสื่อประกอบการสอนที่เหมาะสม

### 4) ห้องเรียน ประกอบด้วย

- ขนาดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนผู้เรียน
- ลักษณะการจัดห้องเรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้

### 5) ผู้เรียน

- จำนวนผู้เรียนเหมาะสมกับหัวข้อการสอนหรือกิจกรรมที่ใช้
- ความรู้พื้นฐานของผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร
- การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม
- มีการวัดผลความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนก่อนและหลังการเรียน
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เรียน

## 2. การประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ส่วนราชการควรกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ซึ่งสามารถดำเนินการโดย

- ประเมินจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาบุคลากร และกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความรู้และทักษะตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา/ฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรสูงสุด
- ประเมินผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์จากการฝึกอบรม อาจมีการวัดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Productivity) เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เป็นต้น

### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) และด้านการประเมินผลงาน (Performance Evaluation)
2. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร (People Management)
3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-skill Training)
5. การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency based training and development)
6. การบริหารสายอาชีพ (Career Management)

### **หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ**

เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การออกแบบ และการส่งมอบผลผลิตและการบริการ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อบรรลุความสำเร็จ และเพื่อความยั่งยืนของส่วนราชการ โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

#### **6.1 กระบวนการทำงาน**

เป็นการพิจารณาให้ครอบคลุมการออกแบบ การบริหารจัดการและ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่วนมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

PM 1 : ส่วนราชการมีการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงมีวิธีการออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานให้ เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด

ความหมาย

“กระบวนการ” (Process) หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

โดยทั่วไป กระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน

“กระบวนการทำงานที่สำคัญ” หรือ “กระบวนการสร้างคุณค่า” หมายถึงกระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้อาจสนับสนุนผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลผลิต การบริการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และการบริหารส่วนราชการ กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินบัญชีและงบประมาณการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหาร โครงการ และงานด้านการบริหารทั่วไป

แนวคิดในการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญนั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์การ สร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมอง คุณค่าของผู้รับผลจากกระบวนการนั้น โดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลผลิตและการบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และการบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลผลิตและการบริการเหล่านี้
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการนั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับชั้นของการวิเคราะห์เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจจะระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3 - 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน

วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ ก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตาม ควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” (key requirement) หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญ

- ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ มักได้มาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ การประชุมระดมสมอง
- ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดขั้นตอน ระยะเวลา ที่ได้ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น มาตรฐานการตรวจสอบสินค้า การออกไปรับรองต่าง ๆ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพของกระบวนการ เช่น ประหยัดทรัพยากร ทันเวลา เป็นต้น
- ความคุ้มค่า และ การลดต้นทุน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) ความคุ้มค่า เป็นต้น

เมื่อส่วนราชการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่า จะออกแบบโดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างไร รวมทั้งสามารถกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าว เพื่อประเมินความสำเร็จของกระบวนการว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่ เช่น จำนวนการให้บริการ ต้นทุนการให้บริการ ความรวดเร็วในการให้บริการ คุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นตัววัดในกระบวนการ (in-process measure) นอกจากข้อกำหนดในเชิงปริมาณ ระยะเวลาแล้ว ในกรณีทำงานไม่สามารถวัดได้ด้วยเรื่องของระยะเวลา จะพิจารณาถึงข้อกำหนดในเชิงคุณภาพด้วย คือ ดูข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากงาน ความคุ้มค่าของงาน เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ อาจกำหนดปฏิทินเวลาการดำเนินการ หรือ ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน (วัดผลเป็นระยะๆ) เป็นต้น

เมื่อได้ข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งตัวชี้วัดกระบวนการตามข้อกำหนดที่สำคัญ จะต้องออกแบบกระบวนการโดยนำข้อกำหนดและตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุมกระบวนการ (Process Specification) “การออกแบบผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ” หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องใช้ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพ (ประหยัด ทันเวลา คุ่มค่า)
- ปัจจัยเรื่องประสิทธิผล (ออกแบบการทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด)

ทั้งนี้ควรนำองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงาน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบ ข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (จากหมวด 4) เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ดังนั้นการออกแบบจึงหมายถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุงระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

ประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการ จะเขียนออกมาในรูปของผังกระบวนการ หรือ Work Flow ซึ่งต้องระบุจุดควบคุมที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าข้อกำหนดของกระบวนการ คือ ความรวดเร็ว ใน flow ต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า จุดใดบ้างที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว หรือตัวอย่างกระบวนการส่งเสริมการผลิตการเกษตร ที่มีข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ผู้ให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำ ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการต้องมีขั้นตอนที่จะทำอย่างไรให้ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำมีความเชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตด้านการเกษตร เป็นต้น

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
2. การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
3. การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
4. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)
5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

PM 2 : ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานของกระบวนการที่เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญของกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิต และการบริการที่ส่งมอบ

ความหมาย

เมื่อส่วนราชการได้ออกแบบกระบวนการแล้วสิ่งสำคัญคือจะต้องมีการดำเนินการเพื่อ นำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการนำ กระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและ จุดสิ้นสุดของงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไว้ใจอ้างอิงเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และ เพื่อให้มั่นใจว่า มาตรฐานงานที่กำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด ต่าง ๆ เช่น จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่วิธีการปฏิบัติงานไว้ใน Intranet การอบรม บุคลากร เป็นต้น รวมทั้ง จะต้องมีการติดตามประเมินผลการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้อย่าง เป็นระบบ นอกจากนี้เมื่อแต่ละกระบวนการได้นำปฏิบัติ ควรนำประสบการณ์หรือบทเรียนที่ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกระบวนการ และระหว่างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวควรมีระบบที่ช่วยสนับสนุน เช่น ระบบการจัดการ ความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีการวิเคราะห์ผลของกระบวนการที่ชัดเจน

สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงกระบวนการจะต้องนำไปสู่การพัฒนาที่ ต่อเนื่องในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น นวัตกรรมของกระบวนการ การมอบอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ (empowerment) ให้กับบุคลากร การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การบริหารโครงการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรปลูกฝัง อยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อควบคุม กระบวนการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานงานที่กำหนด ไว้ ซึ่งตัวชี้วัดในที่นี้ หมายถึง ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อวัดผลการดำเนินการของกระบวนการ ตัวชี้วัด หรือตัววัดนี้ใช้ประโยชน์เพื่อการติดตามควบคุมกระบวนการทั้งในลักษณะวันต่อวันหรือเพื่อการ รายงานผลเป็นระยะ ๆ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จึง มีทั้งตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดภายในกระบวนการและตัวชี้วัดของผลผลิตจากกระบวนการ ซึ่งอาจเป็นตัววัดด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด

ประโยชน์หลักของการควบคุมกระบวนการเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1) เพื่อสร้างพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการประจำวันที่มีประสิทธิภาพ



2) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งนี้ระบบงานที่ไม่สามารถควบคุมกระบวนการได้ทุกขั้นตอนย่อมยากแก่การปรับปรุงแก้ไข

กลไกการควบคุมที่ดีต้องพิจารณาจาก 3 ส่วน ดังนี้

- การควบคุมก่อน (Pre-Control)

เป็นกลไกการควบคุมก่อนกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ ของทรัพยากร ได้แก่ คุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วน คุณภาพของเครื่องมือ และอุปกรณ์ คุณสมบัติและความพร้อมของทรัพยากรบุคคล และความพร้อมของสภาพแวดล้อมการทำงาน

- การควบคุมขณะเกิด (Con-current Control)

เป็นกลไกการควบคุมในกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องควบคุมในขณะดำเนินการ หรือในเหตุการณ์ประจำวัน มิเช่นนั้นเมื่อกระบวนการดำเนินการผ่านพ้นจุดนี้ไปแล้วอาจเกิดความเสียหายหรือปัญหา กับผลผลิตหรือเป้าหมายของการดำเนินการ เช่น การตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร หลักฐานก่อนการอนุมัติ การติดตามดูจำนวนผู้มารับบริการในแต่ละวันเพื่อการเตรียมพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการให้บริการ การติดตามดูการขึ้นลงของดัชนีสินค้าประจำวัน เพื่อนำมาใช้ในการวางมาตรการกำหนดราคาสินค้า เป็นต้น

- การควบคุมตามหลัง (Post-Control)

เป็นกลไกการควบคุมหลังกระบวนการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งหมายถึงการพิจารณาผลผลิตที่ได้ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของส่วนราชการในภาพรวมอย่างไร ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนราชการอื่น ๆ หรือกับสังคมในระยะยาว และผลผลิตที่ได้นี้อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงาน เพื่อวางมาตรการแก้ไขและการป้องกันในอนาคต ซึ่งกลไกและตัวชี้วัดดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญในการจัดการกระบวนการ

การควบคุมกระบวนการมีประเด็นหลัก ๆ ที่ต้องควบคุมดังนี้

- 1) การควบคุมคุณภาพ
- 2) การควบคุมต้นทุน
- 3) การควบคุมทรัพยากร
- 4) การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย
- 5) การควบคุมเวลา
- 6) การควบคุมเอกสารและการรายงานผล

ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ  
(โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

ผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ	ตัวชี้วัดผลของกระบวนการ
การเตรียมเข้ารับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงบริการระบบนัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงบริการสะดวกรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้ตรวจตามเวลานัด</li> <li>ระยะเวลารอพบแพทย์</li> <li>ระยะเวลารอตรวจ x-ray</li> <li>อัตราการครองเตียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>
การวางแผนก่อนการรักษา <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายถึงโรคที่เป็นวิธีการรักษาและประมาณการค่าใช้จ่าย</li> <li>การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรคยาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วนและได้มาตรฐาน</li> <li>อธิบายแผนการรักษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวน CPG / Care Map</li> <li>อัตราผู้ป่วยในที่ปฏิเสธการรักษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราการตายของผู้ป่วย</li> <li>ผลการรักษาโรคยาก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน/นอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>

เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การควบคุมกระบวนการ (Process Control)

- การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery)
- การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

## 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ

เป็นการมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อความยั่งยืนของการปฏิบัติการและของส่วนราชการ

PM 3 : ส่วนราชการมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิต การบริการ และ ผลการดำเนินการ และลดความผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียของกระบวนการ

ความหมาย

ปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P – D – C – A หรือ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่างๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุงที่สมบูรณ์นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และ ในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จดังต่อไปนี้

1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงในภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการและกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนาไปถึง เป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

3) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

4) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

5) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐาน ความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการและนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่างๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไก ดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี

- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ

- กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม

5ส เป็นต้น

- โครงการตรวจประจำปี

- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลายตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นได้รับการแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้นให้พิจารณาธรรมชาติของทีมและระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา วิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิคและขั้นตอนของการ

แก้ปัญหาและเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงานและโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมายของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

“ผลการดำเนินการ” (Performance) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากระบบการ ผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์การอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

#### เครื่องมือการบริหารจัดการ

- การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)
- การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
- แนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยการลดความสูญเสียทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน (Lean Government)
- หลักการผลิตแบบที่ไม่มีของเสียเกิดขึ้นเลย (Zero Defect)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

PM 4 : ส่วนราชการมีวิธีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้ คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ และการทำให้ คืบสู่สภาพเดิม  
ความหมาย

ส่วนราชการมีวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน ซึ่งได้ คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืบสู่สภาพเดิมภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินอาจเกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค ความปลอดภัย การจราจร หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ

การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เป็นการมองภาพรวมในระดับองค์กร ไม่ได้ยึดตามโครงการหรือกระบวนการว่ามีกี่โครงการ แต่จะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการ ว่าแม้จะมีภาวะฉุกเฉินเกิดขึ้น ส่วนราชการต้องมั่นใจได้ว่า จะสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ แผนสำรองฉุกเฉินอาจครอบคลุมเรื่องระบบไฟฟ้า ฐานข้อมูลถูกHack หน่วยงานมีแผนฉุกเฉินรองรับหรือไม่ (อุปสรรคต่อการทำงาน)

เวลาไฟไหม้ น้ำท่วม ฐานข้อมูลล่ม การชุมนุมทางการเมืองสถานที่ทำงานถูกปิดล้อม บางหน่วยงาน อาจคำนึงถึงเรื่องอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับพันธกิจ เช่น การสื่อสาร คลื่นความถี่ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ส่วนราชการสามารถดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินได้โดยใช้แนวทางการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมส่วนราชการ โดยมีแนวคิดจากมาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management ซึ่งหากเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อให้ส่วนราชการไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan – BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัย สามารถบรรเทาความเสียหาย และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานได้ โดยการเตรียมความพร้อมจะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management - BCM) ตาม BS25999 กำหนดให้มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่

#### 1) การบริหาร โครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Programme Management)

ถือเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่อง โดยเน้นการจัดทำกรอบนโยบาย โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดตั้งทีมงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบุคลากร ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ วิธีการบริหาร และการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

#### 2) การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)

เป็นกระบวนการทำความเข้าใจองค์กรและหน่วยงาน หมายถึงความรู้และเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานว่า จะได้รับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไรผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) และการประเมินความเสี่ยงเพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่าง ๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการ การกำหนดแนวทาง และการกำหนดกลยุทธ์

#### 3) การกำหนดกลยุทธ์ BCM (Determining BCM Strategy)

เป็นการกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งด้านบุคลากร สถานที่ปฏิบัติงาน อุปกรณ์และเครื่องมือ เทคโนโลยี ข้อมูล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response)

เป็นการจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- Incident Management Plans (IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- Emergency/Crisis Management Plans (CMP) เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

และผลกระทบขยายไปในวงกว้าง

- Business Continuity Plans (BCP) เพื่อบริหารการดำเนินการกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขึ้นตอนงานที่ฉุกเฉินต่อภารกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม พร้อมเตรียมแผนรับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบ

- Recovery Plans (RP) หรือแผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

5) การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

เป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้งานได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปยาก ดังนี้

- Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์
- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลงนำแผน BCP มาพิจารณาว่า ใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลงใช้แผน BCP มาประยุกต์ใช้
- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6) การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture)

เป็นการทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และจิตวิทยาที่จะทำให้บุคลากรทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมี เพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. แผนรับมือเหตุฉุกเฉิน (Contingency Planning)
2. การบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management)
3. มาตรฐานสากล BS25999 Business Continuity Management

PM 5 : ส่วนราชการมีวิธีการในการพิจารณา โอกาสในการสร้างให้ เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ได้ในกระบวนการทำงาน

ความหมาย

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการหรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย “นวัตกรรม” เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิตซึ่งอาจเป็นของใหม่มา ปรับใช้เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่

“นวัตกรรม” ที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลาย ขั้นตอน เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะริเริ่ม การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของ ส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต “นวัตกรรม” อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการ สร้างนวัตกรรม และการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการคิด อย่างสร้างสรรค์ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดจาก กระบวนการของงานวิจัยและนวัตกรรม จากการคาดการณ์อย่างฉับไวและแนวทางอื่น ๆ ที่ใช้ในการ จินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป บรรยากาศที่เปิดให้คิดอย่างเสรีโดยปราศจากการชี้แนะ ช่วย ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่นำไปสู่โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ การจะเลือกใช้โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใด นั้น ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การเงิน และอื่น ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกด้วยสติปัญญา

กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ส่วน ราชการใดที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ส่วนราชการต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการ สร้างนวัตกรรม คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อดำเนิน โครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด
2. การประเมินว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรที่มีไปพัฒนาโครงการอื่นที่มี โอกาสจะประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป



### เครื่องมือการบริหารจัดการ

1. การจัดการนวัตกรรม (Innovation management)
2. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน ผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

#### 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการ

คำอธิบาย เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 1 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	65	75	75	80	85

RM 2 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการบริหารการปฏิบัติราชการมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

คำอธิบาย เป็นการวัดความสำเร็จของการดำเนินการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดคุ้มครองการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ  
เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	65	75	75	80	85

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้ รับบริการและผู้ มีส่วน ได้ ส่วนเสีย

คำอธิบาย

- เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเสีย
- ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่กำหนดไว้ ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ผลการสำรวจความพึงพอใจ ให้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย

- การสำรวจความพึงพอใจควรครอบคลุม ผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญตาม พันธกิจที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	65	75	75	80	85

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด

- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 4 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	65	75	75	80	85

RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร

คำอธิบาย

- วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนสร้างความผูกพันที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยพิจารณาจากร้อยละค่าเฉลี่ยจากผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงตามแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ของส่วนราชการเปรียบเทียบกับแผนงาน/ โครงการของกิจกรรมทั้งหมด
- แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงานที่ชัดเจน

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 5 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนสร้างความผูกพันของบุคลากร	60	75	80	95	100

#### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแลส่วนราชการ

RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)

คำอธิบาย เป็นการประเมินผลคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งใช้ผลประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

## เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 6 ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงาน (ITA)	1	2	3	4	5

## หมายเหตุ

ระดับ	คะแนน	นิยาม
1	0-19.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำมาก
2	20-39.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานต่ำ
3	40-59.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานปานกลาง
4	60-79.99 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูง
5	80-100 คะแนน	มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานสูงมาก

## RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร

## คำอธิบาย

- เป็นการประเมินผลการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของส่วนราชการที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- ประเด็นการวัดการนำองค์กรของผู้บริหาร ต้องครอบคลุม 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจทิศทางขององค์กรให้บุคลากรรับรู้ 3) การสร้างบรรยากาศและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร 4) การให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กร และ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้บริหารในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ (เช่น สอดคล้องกับค่านิยม ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ เป็นต้น)

## เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 7 ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการนำองค์กรของผู้บริหาร	65	75	75	80	85

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม

คำอธิบาย วัดความสามารถในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมของส่วนราชการ เทียบกับวงเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวมที่ส่วนราชการได้รับ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 8 ร้อยละการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายภาพรวม	80	85	90	95	100

### 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ

คำอธิบาย

วัดผลสำเร็จของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

เกณฑ์การให้คะแนน

ตัวชี้วัด	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
RM 9 ร้อยละความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของกระบวนการที่สำคัญ	65	75	75	80	85

RM 10 ร้อยละความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ ตาม แผนจัดการองค์ความรู้

คำอธิบาย

- แผนการจัดการความรู้ หมายถึง แผนที่สนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดองค์ความรู้ให้เป็นระบบและเข้าถึงง่าย การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นต้น

- ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (outcome) ตรงตาม

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ทำให้องค์ความรู้ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

- ส่วนราชการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นในประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 องค์ความรู้ มาจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ พร้อมระบุตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม ตลอดจนระบุ ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ และนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

หมวดนี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในหมวดที่ 1 ถึงหมวดที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 หมวดตามหลักการของ Balanced Scorecard คือ

1. หมวดด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. หมวดด้านคุณภาพการให้บริการ
3. หมวดประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
4. หมวดด้านการพัฒนาองค์กร

ผลลัพธ์ตามหมวดนี้เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการทำงานที่ดีของระบบต่างๆ ในหมวดที่ 1-6 หากระบบดีก็เชื่อว่าผลลัพธ์จะออกมาดีและมีความยั่งยืน แต่หากระบบต่างๆ ไม่ดี ผลลัพธ์ในระยะสั้นอาจออกมาดี แต่ในระยะยาวจะมีปัญหาอย่างแน่นอน ซึ่งในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แบ่งการประเมินเป็น 2 หมวด คือ

1. หมวดกระบวนการ หมวดที่ 1-6 โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่
  - 1.1 แนวทาง (Approach - A)
  - 1.2 การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
  - 1.3 การเรียนรู้ (Learning - L)
  - 1.4 การบูรณาการ (Integration - I)

และให้เชื่อมโยงการประเมินกับ “ลักษณะสำคัญขององค์กร” และความเชื่อมโยงระหว่างหมวด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

2. หมวดผลลัพธ์ หมวดที่ 7 ให้ส่วนราชการประเมินเนื้อหา รายงานผลการดำเนินการขององค์กร ในแต่ละประเด็นคำถาม โดยพิจารณาถึงปัจจัยในการตรวจประเมินผลลัพธ์ 4 ปัจจัย ได้แก่
  - 2.1 ผลการดำเนินการในปัจจุบันเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Level-Le)
  - 2.2 แนวโน้มของผลการดำเนินการแสดงข้อมูลอย่างน้อย 3 ปี (Trend - T)
  - 2.3 ผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการขององค์กรที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison - C)
  - 2.4 การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่างๆ กับเกณฑ์หมวดต่างๆ และแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้ (Linkage - Li)

หากพบว่าส่วนราชการมีการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเกณฑ์ ให้ระบุว่าเป็น “จุดแข็ง” ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

หมวดที่ 1-6 มีการดำเนินการที่มีแนวทางที่เป็นระบบ ทำซ้ำได้ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ และหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็น จุดแข็งขององค์กรได้

หมวดที่ 7 มีการดำเนินการที่มีการแสดงระดับของผลการดำเนินการที่ดีมีการแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินการ มีการแสดงตัวเปรียบเทียบและ / หรือระดับเทียบเคียง และมีการเชื่อมโยงของตัวชี้วัดผลต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร หากพบปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ก็ถือว่าเป็น จุดแข็งขององค์กรได้

ในทางตรงกันข้าม หากพบว่า ในหมวด 1-6 ผลการดำเนินการขององค์กรมีประเด็นตกหล่นไม่ครอบคลุมตามเกณฑ์ แนวทางไม่เป็นระบบซ้ำไม่ได้เพราะไม่ได้เป็นกระบวนการปัจจัยทิศทาง หรือเป้าประสงค์ที่ระบุไว้ใน “ลักษณะสำคัญขององค์กร” ไม่ได้ถูกนำมารายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่างๆ หรือสำหรับหมวด 7 ส่วนราชการมีผลลัพธ์การดำเนินการไม่ดี ไม่แสดงแนวโน้ม การเปรียบเทียบ ความเชื่อมโยง ซึ่งอาจขัดขวางความสำเร็จขององค์กร ให้ระบุว่าเป็น “โอกาสในการปรับปรุง” เพราะเป็นโอกาสที่ส่วนราชการจะได้รับข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงองค์กร ซึ่งข้อมูล “โอกาสในการปรับปรุง” เหล่านี้ จะถูกนำไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนปรับปรุงต่อไป

### กรอบการประเมิน

สำหรับกรอบการประเมินเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะประกอบด้วย คำถามต่างๆ ในการแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ซึ่งสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวดที่ 1-6) และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 หมวด คือ หมวดด้านประสิทธิผล หมวดด้านคุณภาพการให้บริการ หมวดด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมวดด้านการพัฒนาองค์กรแนวทางการดำเนินงาน





ภาคผนวก ข



## ภาคผนวก ข

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์

### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ((In-depth interview) จำนวน 15 คน ดังนี้

- 1) กลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง 5 คน ได้แก่
  1. หัวหน้างานยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลกระทู้มแบน
  2. รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราชินาส
  3. หัวหน้าภาควิชาการพยาบาลศัลยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
  4. รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช
  5. ผู้เชี่ยวชาญสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.)
- 2) กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 5 คน ได้แก่
  1. อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  2. หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล TPP Healthcare International Co.,Ltd. (อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์)
  3. ผู้ตรวจการ (พยาบาลผู้เชี่ยวชาญพิเศษ) ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  4. หัวหน้าหน่วยพักรอดูอาการฯ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  5. หัวหน้าหน่วยหอผู้ป่วยอุบัติเหตุ ชั้น 4 (Burn unit) ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
- 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล 5 คน ได้แก่
  1. พยาบาลประจำการ NCH Healthcare System, Naples, Florida, USA.
  2. พยาบาลผู้ชำนาญการพิเศษ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  3. พยาบาลประจำงานวิจัยและสารสนเทศ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

4. พยาบาล (พม.) ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
5. พยาบาล (พม.) ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

1.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 7 คน ดังนี้

- 1) กลุ่มนักวิชาการ 2 คน ได้แก่
  1. รองคณบดีฝ่ายการศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
  2. ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2) กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 5 คน ได้แก่
  1. หัวหน้างานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  2. หัวหน้างานการพยาบาลจักษุ-โสตฯ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  3. ผู้ตรวจการพยาบาล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  4. หัวหน้าหน่วยตรวจรักษาด้วยเครื่องมือพิเศษและติดตามผล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  5. หัวหน้าหน่วยตรวจและติดตามผลการรักษาออร์โธปิดิกส์ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

1.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 9 คน ดังนี้

- 1) กลุ่มผู้บริหารการพยาบาล 2 คน ได้แก่
  1. หัวหน้าหน่วยตรวจรักษาด้วยเครื่องมือพิเศษและติดตามผล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
  2. หัวหน้าหน่วยตรวจและติดตามผลการรักษาออร์โธปิดิกส์ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติการพยาบาล 7 คน สังกัดฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

( Semi-structured interview form )

1. รศ.ดร.ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ
2. ผศ.ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ



ภาคผนวก ค



## ภาคผนวก ก

## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form)



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

## : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์	นางสาวดุชนีย์ ยศทอง
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม	
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศ. กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิต

## คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม เพื่อหาแนวทางพัฒนาเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช
2. แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของระบบการบริหารจัดการเพื่อที่จะสร้างให้เกิดความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง
4. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงอย่างแท้จริง

## คำถามทั่วไป

1. สังกัด.....
2. ภารกิจที่รับผิดชอบ.....
3. วันที่สัมภาษณ์.....

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviewing Questions)

1. ในทัศนะของท่าน คำว่า “High Performance Organization” (HPO) หรือ “องค์กรสมรรถนะสูง” ในภาษาไทย ควรมีคุณลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าภายในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ทั้ง 7 หมวด มีหมวดใดบ้างที่น่าจะส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง (เลือกได้มากกว่าหนึ่งหมวด)

การนำองค์กร เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

.....

การวางแผนยุทธศาสตร์ เหตุผล เนื่องจาก .....

.....

.....

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

การจัดการความรู้ เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

.....

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

การจัดการกระบวนการ เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

ผลลัพธ์การดำเนินงาน เหตุผล เนื่องจาก.....

.....

3. ท่านเห็นว่า องค์กรพยาบาลควรที่จะมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

.....

4. ท่านเห็นว่า องค์กรพยาบาลควรที่จะมีการปรับปรุงการบริหารจัดการอย่างไรบ้าง เพื่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

.....

**ข้อเสนอแนะ/ประเด็นเพิ่มเติม**

นอกจากหมวดการประเมินตามเกณฑ์ PMQA ดังกล่าว ข้างต้น ท่านคิดว่ามีหมวดอื่นอีกหรือไม่ ที่จะส่งเสริมและผลักดันให้เป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

.....



ภาคผนวก ง



**ภาคผนวก ง**  
**ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล**

ที่ สน 0210.7/260



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

27 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

เรียน คุณชัตติยา แพทย์รักษา

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวคุณณีย์ ยศทอง เลขทะเบียน 5419203002 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "ต้นแบบองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช" โดยมี ผศ.ดร.ไชยณรงค์ ปัญญาศิริ เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ศ.กิตติคุณ ดร.สุเทพ เชาวลิตร เป็นที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ นางสาวคุณณีย์ ยศทอง เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตามวันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้องเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 087-508-9119 อีเมลล์ srdytn2@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยณรงค์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

ที่ สน 0210.7/15



บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสยาม  
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า  
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

20 มกราคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group)

เรียน คุณทรงแก้ว ไตรจักรมกุล

หัวหน้างานการพยาบาลผ่าตัด ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นางสาวดุชนีย์ ยศทอง รหัสประจำตัว 5419203002 นักศึกษาปริญญาเอก  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์  
เรื่อง "ต้นแบบองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช" โดยมี ผศ.ดร.ไชยพันธ์  
ปัญญาศิริ เป็นที่ปรึกษาหลัก และ ศ.กิตติคุณ ดร.สุเทพ เขาวลิต เป็นที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องเที่ยงตรง จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมมนาแบบกลุ่ม (Focus Group) เพื่อ  
ประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดเข้าร่วมการสัมมนา  
แบบกลุ่ม (Focus Group) ในวันพฤหัสบดีที่ 8 กุมภาพันธ์ 2561 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมงานการ  
พยาบาลผ่าตัด ตึกสยามินทร์ชั้น 10 โรงพยาบาลศิริราช กรุงเทพฯ โดยท่านสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติม  
ได้ที่ นางสาวดุชนีย์ ยศทอง เบอร์โทรศัพท์ 087-508-9119 อีเมล srdytn2@gmail.com เพื่อเป็นข้อมูล  
ในการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8070 หรือ 02-867-8000 ต่อ 5311, 5321

โทรสาร 02-868-6661 หรือ 02-868-5022

E-mail: phd\_m1@siam.edu

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล : นางสาวคุณิษฐ์ ยศทอง  
วัน เดือน ปีเกิด : 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2499  
สถานที่เกิด : จังหวัดสกลนคร  
ที่อยู่ : 104/36 หมู่บ้านพฤษภาทาวน์ ถนนราชพฤกษ์ ตำบลบางกร่าง  
อำเภอเมืองฯ นนทบุรี 11000

วุฒิการศึกษา : วท.บ. (การพยาบาล) มหาวิทยาลัยมหิดล, 2523  
พย.ม. (การบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543  
ปร.ด. (การจัดการ) มหาวิทยาลัยสยาม, 2561

ตำแหน่งหน้าที่ : พยาบาล (หัวหน้าหน่วยและผู้ชำนาญการพิเศษ) โรงพยาบาลศิริราช  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

การทำงานปัจจุบัน : ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยมหิดล

### การเผยแพร่งานวิจัย

คุณิษฐ์ ยศทอง. ความร่วมมือของสถานศึกษากับองค์กรพยาบาลยุค Thailand 4.0. ใน รายงานการ  
ประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ “เบญจมิตร” ครั้งที่ 8, หน้า 107-113. วันที่ 30  
พฤษภาคม 2561 ณ มหาวิทยาลัยธนบุรี.

คุณิษฐ์ ยศทอง. ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลและแนวทางการแก้ไข: การจัดการปัจจัยระดับบุคคล.  
วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม. ปีที่ 20 ฉบับที่ 38 (มกราคม-มิถุนายน 2562).  
(TCI กลุ่ม 1)

คุณิษฐ์ ยศทอง. ทักษะคติที่เหมาะสมของบุคลากร: พลังบวกผลักดันสู่องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง.  
วารสารเวชบัณฑิตศิริราช. ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2562). (TCI กลุ่ม 2)