

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการผู้องค์กรพยาบาล สมรรถนะสูง: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้

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 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญห 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 มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆอย่างชัดเจน 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 คือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานกับทีมงานด้วยการมุ่งสู่ทีมงานเป็นเลิศจะให้ผลในทางปฏิบัติ 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 แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจการค้าพันธกิจหรือกิจการใด ๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

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

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

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการศึกษาโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

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

Individual Rewards to Team-based Reward จากการศึกษาโดยบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

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. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)

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

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

จากแนวคิดนักวิชาการและนักบริหารทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความเหมือนและแตกต่างกันตามวิธีคิดและมุมมอง ในส่วนของ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรพยาบาลที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเป็นองค์กรพยาบาลที่มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และองค์กรนั้นต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลศิริราชซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ สามารถวัดได้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งเป็นแนวทางให้ หน่วยราชการใช้ในการประเมินตนเองอันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.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 สิทธิเด็ก และสตรี 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 ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มีรากฐานจากทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์แนวประจักษ์นิยม และมองข้าราชการว่าเป็นนักเทคนิคที่มีเหตุผลเชิงเศรษฐกิจหรือเป็นผู้ตัดสินใจที่ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว มองว่าผลประโยชน์สาธารณะเกิดจากผลประโยชน์ของปัจเจกชนหลายๆ คนรวมกัน มองประชาชนเป็นลูกค้า มองว่านักบริหารเป็นคนถือหางเสือเรือที่คอยกำหนดทิศทาง (Steering) มองว่าต้องสร้างกลไกและการจูงใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายโดยผ่านหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานอื่นที่ไม่หวังผลกำไร ข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อกู้ ซึ่งเรียกร้องให้ข้าราชการตอบสนองผลประโยชน์ของพวกเขา ข้าราชการมีดุลยพินิจได้มากเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กร (Enterprise) บรรลุผล มีการกระจายหน่วยงานออกไปโดยอำนาจในการควบคุมหน่วยงานเหล่านั้นยังอยู่ที่ต้นสังกัด แรงจูงใจของข้าราชการหรือนักบริหารอยู่ที่จิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) และการลดขนาดของระบบราชการกลไกที่จะทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย คือการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อให้บรรลุผลที่ตกลงร่วมกัน มองว่ากลไกการตรวจสอบมีหลากหลาย ทั้งด้านกฎหมาย ค่านิยมของชุมชน 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 แนวทางที่มีรายละเอียดของประเด็นปัญหาที่มุ่งตอบสนองแนวทางจัดโครงสร้างการจัดการปกครอง 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 ข อ ง ผู้บริหาร
การค้นหาความคาด เคลื่อน และการ แก้ไข	สัญญาณทาง การตลาด	สั ญ ญ า ณ ท ำ ง การเมือง	ไม่ก่อความคาด เคลื่อนที่เป็น ทางการ	ยอมรับในความ คลาดเคลื่อนอย่าง มาก
ค ุ ณ ลั ก ษ ณะ ข อ ง 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"> ปัจเจกชนเป็นผู้มีเหตุผลในการตัดสินใจและมุ่งแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดให้ตนเอง องค์การเป็นที่รวมของพหุภาคีที่มีความสัมพันธ์กับในเชิงของการทำสัญญาและเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ที่เกิดจากการเจรจาต่อรองกันคล้ายกับตลาดซื้อขายสินค้า 	<ul style="list-style-type: none"> การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การผ่อนคลายการควบคุม การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย การทำงานภายในกรอบของสัญญาที่ตกลงร่วมกัน การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน
	<ul style="list-style-type: none"> กลไกการตลาดมีประสิทธิภาพสามารถจัดการตัวเองได้ 	<ul style="list-style-type: none"> การจัดระบบสิ่งจูงใจ ระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ
การจัดการนิยม	<ul style="list-style-type: none"> การจัดการเป็นหลักสากลที่ใช้ได้กับองค์การทุกประเภท เน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยทั่วถ้วน การรีรูประบบ การให้รางวัลผลตอบแทนตามผลงาน

ตารางที่ 2.3 สมมติฐาน ค่านิยมและเทคนิควิธีการปฏิรูประบบบริหารราชการ (ต่อ)

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

(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 ภายใต้กรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 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 เชาวลิค, 2555)

กระบวนการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ที่ได้มีการผลักดันให้มีการดำเนินการในช่วงปัจจุบันโดยมีรัฐบาล ภายใต้กรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หากมีการดำเนินการต่อเนื่องจะทำให้ระบบราชการไทยมีการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์มากขึ้น อันได้แก่ระบบราชการที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ระบบบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าภาษีของประชาชน การดำเนินงานของราชการจะพร้อมไปด้วยจิตสำนึกที่ผูกพันกับประชาชนและสังคม วิเคราะห์ว่าสิ่งใดคือความต้องการของประชาชน คิดหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว และมีความสมเหตุสมผลทางด้านต้นทุน และดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวด้วยความตั้งใจ

2. เป็นระบบบริหารราชการที่ซื่อตรงโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการปฏิบัติงานอย่างซื่อตรงต่อหน้าที่ และตั้งใจ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และหากเกิดเหตุการณ์ที่สื่อว่ามีการทุจริตประพฤติมิชอบเกิดขึ้น จะต้องรีบสอบสวนหาความจริงให้กระจ่างโดยเร็ว พร้อมทั้งมีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิด และหามาตรการป้องกันมิให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็มีการเปิดเผยข้อมูลของราชการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง 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. เป็นระบบบริหารราชการที่มองไกล ทันท่วงที ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ ราชการจะไม่ฝงตัวเองอยู่กับการควบคุม หรือการออกกฎระเบียบใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบที่ขาดความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้ามราชการหลังการปฏิรูปจะพลิกตัวเองมาเป็นราชการที่มีวิสัยทัศน์ไกล มีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อสังคม โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกประเทศ ทั้ง ในขณะปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคตหรืออีกนัยหนึ่ง ราชการหลังการปฏิรูปจะเป็นราชการที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้น 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 หรือนโยบายของราชการและรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อประชาชน 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. การมีเจตนาธรมณ์ทางการเมือง 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 สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติ 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 หมวด ได้แก่ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6) การจัดการกระบวนการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกัน (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) หรือการตัดสินใจขององค์กรในการจัดการกับความเสี่ย 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 รวมทั้งมีโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (FTPI) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีมูลนิธิเพื่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมารับรองการดำเนินงานทำหน้าที่รณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของประเทศสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความเข้าใจในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ให้เป็นประโยชน์อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหาร โดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานอนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านการประเมินแล้ว ว่ามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก อนุมัติเกณฑ์และกระบวนการตัดสินใจรางวัล 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 องค์กรวิชาชีพเหล่านี้ 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 โดยมีมาตรฐานคุณภาพบริการเป็นหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางพัฒนาคุณภาพ 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 รวมทั้งการปรับจากโครงการวิจัยและพัฒนาเป็นสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 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 การนำภาวะที่เป็นปกติของบุคคลมาใช้ประโยชน์ต่อสุขภาพ

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 การรักษาสีทิสผู้ป่วย 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 หมวดมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาต้นแบบของโรงพยาบาลสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน

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 ให้รื้อโรงเรียนและเครื่องใช้ต่าง 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 เจ้าฟ้ามหิตลอลุคยเดช 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 โรงเรียนเวชศาสตร์การ ชนาคารเลือด และ โรงเรียนกายอุปกรณ์สิรินธร

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีภาระหลักในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมงานวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พัฒนาการบริการทางการแพทย์ โดยใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอนุรักษ์และเผยแพร่กิจกรรม เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ อีกด้วยชนาคารเลือดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล 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 1 ปี 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 มิสซาร์ด 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 เมื่อสิ้นยุคสัญญาความร่วมมือของมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (หม่อมหลวง มหิดล ณ อยุธยา) ทรงรับเป็นภาระในการให้เงินเดือนแก่หัวหน้าพยาบาลต่อไปอีก 1 ปี เพื่อพัฒนาการศึกษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ต่อมาพ.ศ.2478 คุณหญิงพัฒนาภัยพิทยภท (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 โดยอาจารย์สงวนสุขันตวงศ์ 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 และเกิดความคล่องตัวในการให้การบริการ 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

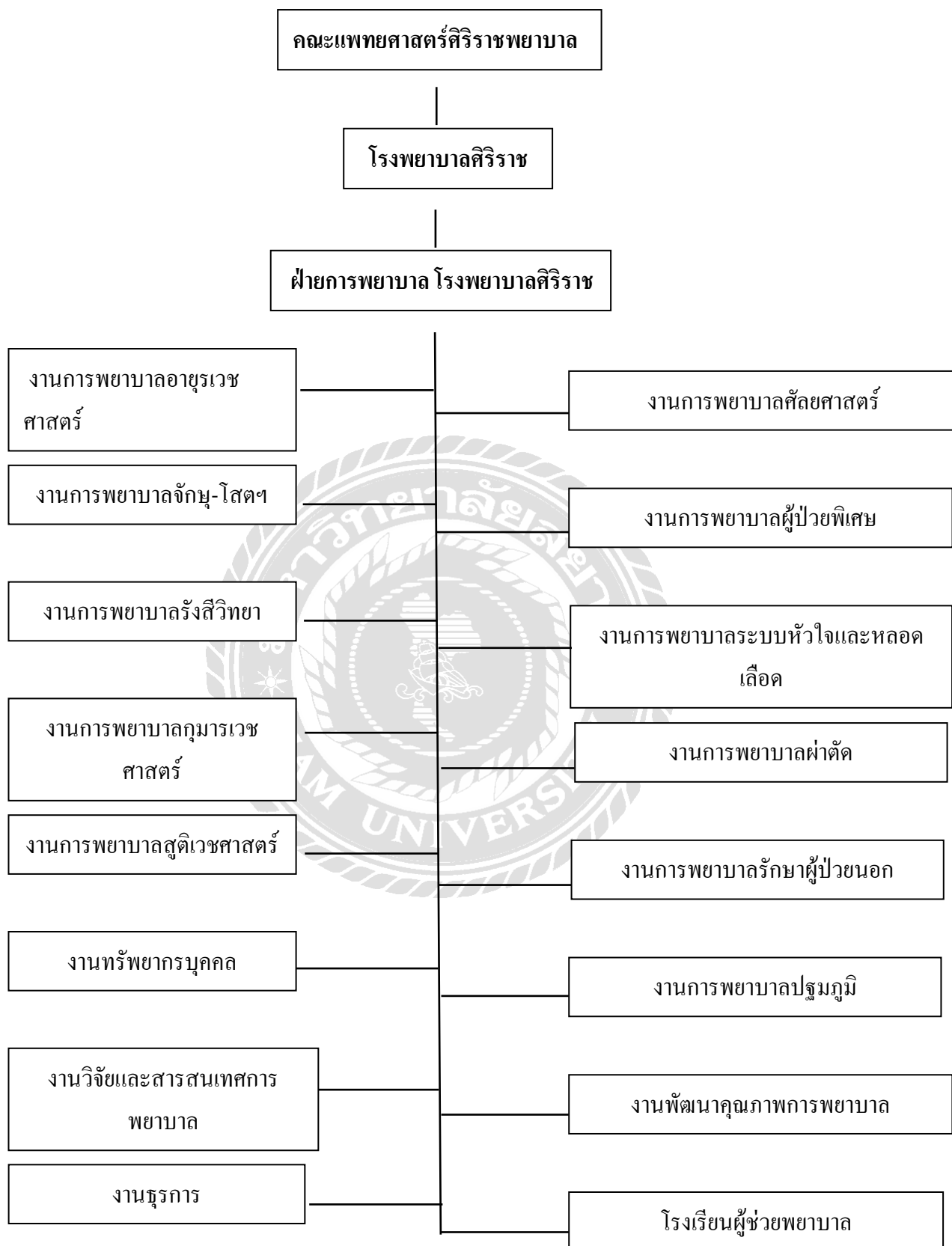
กลยุทธ์ ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

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

กลยุทธ์ ที่ 1 ผลิตผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะทางระดับชาติ และนานาชาติ

กลยุทธ์ ที่ 2 สร้างเครือข่ายทางการแพทย์เพื่อการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน

กลยุทธ์ ที่ 3 เป็นแบบอย่างและผู้นำด้านสุขภาวะและความรับผิดชอบต่อสังคม



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 ลีสุวรรณกุล (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

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

รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการควมรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท จากกรณีศึกษาของบริษัทเนสท์เล่ จำกัด บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด และบริษัท น้ำตาลมิตรผลจำกัด พบว่า 1) ความเข้ากันได้ (Compatibility) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแบบยืดหยุ่น (Organic) 2) การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary alliances) และ 3) การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน จะสามารถทำ ให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป 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/สะดวกและเป็นระเบียบและบรรยากาศภายในสุรประดับความสำเร็จของตัวแปรความสำเร็จในการปฏิรูประบบราชการของโรงพยาบาลพระประแดงมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้นำการใช้ทรัพยากรในการปฏิรูประบบราชการและการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆที่เกี่ยวข้องได้แก่แพทย์พยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

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 คนซึ่งประกอบด้วยสหภาพพยาบาลแห่งประเทศไทยสำนักการพยาบาลและสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยฯผลการวิจัย

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

ปฐนียา ศิริประพฤทธิ (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 สัมภาษณ์ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 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 Chiraprapha Tan Akaraborworn (2014) ศึกษาเรื่อง Adapting the high performance organization framework to the Thai context วัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่า HPO framework ของ de Waal จะมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในองค์กรเอกชนของประเทศไทยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้หรือไม่ เนื่องจากเดิมเคยมีผลงานวิจัยพบว่า การบริหารจัดการตามแบบตะวันตกไม่เหมาะสมกับบริบทสังคมที่ไม่ใช่ตะวันตก การศึกษาทำขึ้นระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์หลายครั้งในกรุงเทพฯ 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 สภาพแวดล้อมที่ดีในงานทำงานและมีความสุขภาพดีของผู้ป่วยและบุคลากร

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) ศึกษาความ สัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ระดับการพัฒนาของหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองความเป็นโรงพยาบาลดึงดูดใจ 6 แห่ง โดยแบ่งหอผู้ป่วยออกเป็น 3 แบบ คือ แบบต่อต้าน แบบตอบสนอง และแบบก้าวหน้าหรือ มี ผลการปฏิบัติงานที่สูงหรือเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน

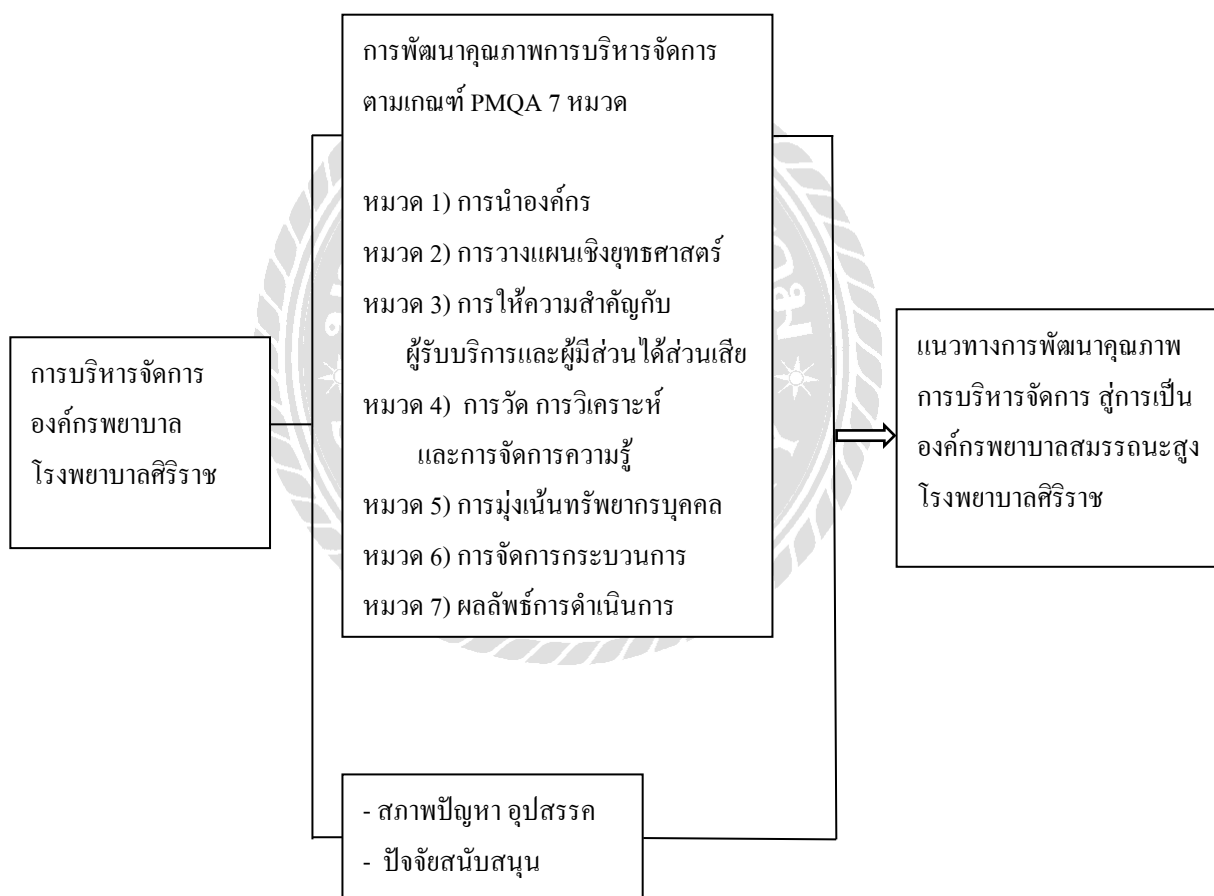
แบบต่อต้านกับแบบตอบสนอง บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ความพึงพอใจใน 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ และสัมพันธภาพระหว่างทีมสหสาขาวิชาชีพ หน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมแบบตอบสนองและแบบก้าวหน้า บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรับรู้ความพึงพอใจใน 6 ด้าน ได้แก่ นโยบายและแบบแผนด้านบุคลากร รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ 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)