

บทที่ 4

ผลการวิจัย

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

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

ส่วนที่ 1 สภาพการณ์ปัจจุบันในการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช

1. สภาพการณ์ทั่วไปขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรรัฐในระบบบริการสุขภาพ มีสถานะระดับฝ่าย สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล โดยโรงพยาบาลศิริราชทำหน้าที่หลักในการให้บริการทางการแพทย์ ร่วมกับการสนับสนุนการจัดการศึกษาและการวิจัย

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

เป็นมาจะเห็นได้ว่า องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช มีรากฐานความเป็นมาคู่เคียงกับโรงพยาบาลศิริราช ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนกระทั่งปัจจุบัน

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

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

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

เพิ่มขึ้น เพื่อให้สัมพันธ์กับการบริการผู้ป่วย และเกิดความคล่องตัวในการให้การบริหาร การพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาด้านสารสนเทศและการวิจัย

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

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

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

วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม ขององค์กรพยาบาล ในโรงพยาบาลศิริราช เป็นค่านิยมร่วมใช้กับทุกองค์กรที่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ SIRIRAJ

- S = Seniority รักกันคุณพี่น้อง
 I = Integrity ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้
 R = Responsibility รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา
 I = Innovation คิดสร้างสรรค์
 R = Respect ให้เกียรติ เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 A = Altruism คำนึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
 J = Journey to Excellence and Sustainability มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่าง
 ยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร ได้แก่ IAJ

- I ได้แก่ Integrity ซื่อสัตย์ ถูกต้อง เชื่อถือได้
 Innovation คิดสร้างสรรค์
 Integration บูรณาการ
 A = Altruism คำนึงผลประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
 J = Journey to Excellence and Sustainability มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่าง
 ยั่งยืน

(ยุทธศาสตร์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล 2558-2562)

บทบาทขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

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

1. การให้บริการทางการแพทย์

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

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

2. การสนับสนุนการจัดการการศึกษา

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

3. การสนับสนุนการวิจัย

บทบาทการสนับสนุนการสร้างผลงานการวิจัยของบุคลากรพยาบาล เนื่องจากในพื้นที่ในการปฏิบัติงานทางการแพทย์ เป็นแหล่งข้อมูลที่น่ารู้ทั้งการวิจัยและนวัตกรรม พยาบาลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จะได้เห็นปัญหาต่างๆ ทั้งทางการแพทย์และทางสังคมที่จะนำไปสู่การวิจัยได้ พบว่ามีพยาบาลที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่งสร้างผลงานการวิจัยด้วยตนเองหรือโดยการทำวิจัยร่วมกับบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นพยาบาลในหน่วยงานก็ยังมีบทบาทในการช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ต้องการทำวิจัยและช่วยในการเก็บข้อมูล ซึ่งที่สุดแล้วก็จะทำให้มีผลงานการวิจัยเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ และจำนวนผลงานการวิจัยที่มีคุณภาพจะถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยในระดับสากล

2. การพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพขององค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

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

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

หลังจากได้รับการรับรองคุณภาพการบริการ โรงพยาบาลครั้งแรกแล้ว โรงพยาบาลศิริราชได้มีนโยบายพัฒนาคุณภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมทั่วทุกส่วนในองค์กรตามลำดับ ดังนี้

พ.ศ.2545-2547 กำหนดนโยบายเน้นพัฒนากระบวนการดูแลผู้ป่วย

พ.ศ.2548-2550 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

พ.ศ.2551-2554 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่องค์กรที่มีชีวิต เรียนรู้ ศูนย์นวัตกรรม

พ.ศ. 2555-2558 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาสู่การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย

วัฒนธรรมคุณภาพวัฒนธรรมการเรียนรู้และความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

พ.ศ.2559-2562 กำหนดนโยบายเน้นการพัฒนาองค์กรที่น่าไว้วางใจ (High Reliable

Organization) และองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

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

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 2 ใน พ.ศ.2547

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 3 ใน พ.ศ.2551

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาล ครั้งที่ 4 ใน พ.ศ. 2554

ได้รับการรับรองคุณภาพการบริการโรงพยาบาลระดับสูงขั้น (Advanced HA) ในพ.ศ.2557

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

(ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, 2561)

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

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

ประเมินเกิน 650 แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่างๆ ในโรงพยาบาลศิริราช รวมทั้งองค์กรพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรในสังกัด ยังต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ตามเกณฑ์เพิ่มมากขึ้น

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

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

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

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

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

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

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

ก. คุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

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

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

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

“ ควรเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นทั้งในระดับภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การได้เข้าไปมีตำแหน่งมีบทบาทในองค์กรวิชาชีพระดับชาติ จะทำให้อำนาจต่อรอง การนำเสนอความคิดเห็น ได้รับการรับทราบ มองเห็นได้ง่ายขึ้น ควรมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงที่

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

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

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

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

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

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

ตารางที่ 4.1 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

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

(ที่มา: การวิจัย)

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

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

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

ด้านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบดั้งเดิมให้กลายเป็นองค์กรใหม่ การประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเจรจาต่อรองกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

ถึงแม้ว่าหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและหมวดการนำองค์กร เป็นหมวดที่น่าจะส่งผลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าเกณฑ์หมวดอื่นๆ ก็เป็นองค์ประกอบที่ต้องให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงต้องสามารถดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการพัฒนาองค์กร และต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม

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

นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่ายังมีปัจจัยสำคัญอีก 2 ประการที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร และการส่งเสริมการสร้างสรค์นวัตกรรม เนื่องจากการมีเครือข่ายและพันธมิตรอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการทำงานประสานความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และการสร้างสรค์นวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

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

หมวด 1 การนำองค์กร

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

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

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

1) ความเป็นอิสระขององค์กร

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

2) การสื่อสารในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก

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

สื่อสารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ นำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือ เข้าใจผิด ส่งผลต่อความร่วมมือของบุคลากร

2. ปัจจัยสนับสนุน

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีปัจจัยสนับสนุนให้การพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการได้ ปัจจัยสนับสนุน มีดังต่อไปนี้

1) ผู้นำการพยาบาล รุ่นก่อนๆ หลายคน มีความรู้ ความสามารถ และมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ได้วางรากฐาน ประสานประโยชน์ ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

2) โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ ที่เอื้อและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทุกด้านขององค์กร

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

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การมุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องบูรณาการเข้ากับการวางแผน ภาพรวมการดำเนินการขององค์กร การตัดสินใจเรื่องสมรรถนะหลักและระบบงานของส่วนราชการเป็นสิ่งที่ต้องบูรณาการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยั่งยืนขององค์กร

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากร การที่องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีบุคลากรจำนวนมากทำให้ยากต่อการสื่อสารได้ทั่วถึงทั้งองค์กรนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากร

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

2. ปัจจัยสนับสนุน

1) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ เป็นค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือหลักความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน การสร้างความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันระหว่างวัฒนธรรม และวิธิดำเนินการจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์

2) โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีรายได้ส่วนหนึ่งจากงบประมาณรัฐบาลและมีรายได้ส่วนใหญ่จากการบริการด้านการแพทย์และการบริการวิชาการ ทำให้องค์กรพยาบาลได้รับการจัดสรรทรัพยากรค่อนข้างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องนำความคิดความต้องการของผู้รับบริการมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่การออกแบบการให้บริการ และการสื่อสาร

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

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

2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบบริการที่ควรเป็นแบบ One Stop Service ซึ่งจะช่วยให้การบริการรวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัยมากขึ้น

3) การที่มีอัตรากำลังบุคลากรพยาบาลที่ยังไม่เพียงพอ ส่งผลต่อคุณภาพการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมบริการ ภาระงานที่หนักไม่สมดุลกับกำลังคนทำให้นุคลากรมุ่งให้งานสำเร็จ โดยต้องเผชิญกับความต้องการและความคาดหวังสูงของผู้รับบริการ ทำให้เสี่ยงต่อความไม่พึงพอใจ นำไปสู่การฟ้องร้องได้ง่าย

2. ปัจจัยสนับสนุน

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

แห่งชาติ ก็เป็นสิ่งที่แสดงถึงการได้รับรองการพัฒนาคุณภาพองค์กร เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

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

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรจะต้องมีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และองค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

1) โรงพยาบาลศิริราช เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีความซับซ้อน จะออกแบบให้ตอบสนองความต้องการของทุกส่วนที่จะใช้งานได้ยากและต้องใช้เวลาานานมาก แม้ที่ผ่านมาผู้บริหารโรงพยาบาลหลายท่านจะพยายามคัดเลือกหาระบบที่เหมาะสมมาใช้งาน แต่ในปัจจุบันก็ยังเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องจัดการ

2) ระบบสารสนเทศของโรงพยาบาล ยังไม่มีความเชื่อมโยงทั่วถึงกันภายในองค์กร ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ด้านการบริการเกิดความล่าช้า ผู้ป่วยรอคอยนาน ด้านการบริหารจัดการมี

ความยากลำบากในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผนดำเนินงาน การประเมินผลบุคลากร การรวบรวมสถิติต่างๆ เพื่อการศึกษา วิจัย เป็นต้น

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

2. ปัจจัยสนับสนุน

1) มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดการความรู้ ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งการให้ความรู้ การรวบรวมข้อมูล สถิติต่าง ๆ

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

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

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

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

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

2) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่คล่องตัวเหมือนองค์กรขนาดเล็ก ทั้งด้านการสื่อสารให้ทั่วถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ตามความต้องการขององค์กร เป็นต้น

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

2. ปัจจัยสนับสนุน

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

2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล จะมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อการให้บริการที่ทันสมัยมีคุณภาพ และการพัฒนาตนเองเพื่อ

ความก้าวหน้าของบุคลากรเอง เนื่องจากองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ทั้งแบบ Explicit และ Tacit knowledge อย่างสม่ำเสมอ

3) องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมาก สามารถจัดประชุมวิชาการและจัดหลักสูตรสอน เพื่อให้ความรู้แก่พยาบาลจากโรงพยาบาลอื่นในประเทศ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากงบประมาณที่จัดสรรจากโรงพยาบาล สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาบุคลากรได้มากขึ้น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

1) องค์กรพยาบาล เป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้สังกัดโรงพยาบาล ซึ่งการบริหารจัดการหลายอย่างไม่สามารถจัดการเองได้โดยอิสระ ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลจึงจะสามารถดำเนินการได้ จึงทำให้การแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการบางเรื่องมีความล่าช้าหรือไม่ได้รับการแก้ไข

2) การให้บริการในโรงพยาบาลศิริราช มีความซับซ้อน มีจุดบริการจำนวนมากและหลากหลาย ทำให้การพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ มักจะใช้เวลา และยากต่อการทำได้ครบถ้วนทั่วถึง

3) ระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลยังไม่เชื่อมโยงและมีประสิทธิภาพดีพอ เป็นอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

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

2. ปัจจัยสนับสนุน

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

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในหมวดนี้ เถกเถียงว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญขององค์กร

ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสนับสนุน

1. ปัญหา อุปสรรค

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

2. ปัจจัยสนับสนุน

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

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

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

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

หมวด 1 การนำองค์กร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการนำองค์กร จากผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

1) ผู้นำองค์กรพยาบาล

ในหมวดการนำองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านให้ความเห็นว่าในองค์กรวิชาชีพพยาบาล ผู้นำองค์กรมีความสำคัญมากในการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร สมรรถนะสูง เนื่องจากการเป็นวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันกับทีมสหสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะวิชาชีพแพทย์ ซึ่งผู้นำการพยาบาลต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติหลายประการที่บุคลากรพยาบาลเกิดความศรัทธา ไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติตามนโยบาย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นไว้ว่า

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

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

EQ สูง มีธรรมาภิบาล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย สามารถบริหารคนเก่งให้เก่งมากขึ้นและบริหารคนไม่เก่งให้เก่งมากขึ้น นอกจากนั้นการเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการสรรหาที่มีเกณฑ์การคัดสรรที่ชัดเจนและบุคลากรพยาบาลต้องมีส่วนร่วม

2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

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

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ต้องเป็นผลผลิตจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร และให้ความเห็นในหมวดนี้ไว้ว่า

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

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

3) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

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

จรรยาบรรณที่พยาบาลยึดถือในการประกอบวิชาชีพ ผู้นำองค์กรพยาบาล ต้องส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

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

การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมขององค์กรพยาบาล ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ โดยเคร่งครัด มีคณะกรรมการรับผิดชอบ มีการทบทวนจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างจริงจังและเป็นระบบ ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาลและปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และ กำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

การดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยงที่ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

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

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

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

- ต้องปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นเพื่อการปรับแก้ไขได้ง่าย มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเหมาะสม

- มีการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อประเด็นยุทธศาสตร์ และการบรรลุพันธกิจหลัก และแผนงาน โครงการที่สำคัญ

- มีการจัดการความรู้ในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นที่ทำงานที่ง่ายต่อการเรียนรู้ พัฒนา มีแหล่งข้อมูลความรู้ที่ทันสมัย เข้าถึงได้ง่าย มีการรวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบใน intranet ให้เข้าถึงง่ายส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความตื่นตัว กระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและนำมาใช้ในการทำงานและปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การสร้างแรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้อง สร้างความมุ่งมั่น และพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ขององค์กร

- ให้การสนับสนุนทรัพยากรและการ แสดงบทบาทที่ส่งเสริม ให้ความสนใจและติดตามกำกับดูแล และตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

- สนับสนุนส่งเสริมการประพฤติ ปฏิบัติสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร มีกระบวนการแสดงความชื่นชม ยกย่อง มีเวที ประกาศ ให้รางวัล บุคลากรที่ประพฤติ ปฏิบัติดี

เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรอื่น และใช้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาผลตอบแทน เพื่อเสริมแรงจูงใจ

- มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและไม่กระทบต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วางแนวทางและดำเนินการในการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานที่มีการเกษียณอายุหรือลาออกสรรหาและคัดเลือกผู้มีความสมบัติเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่ง

5) การสื่อสารและการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

เมื่อกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ต้องดำเนินการสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับทิศทางขององค์กรที่มีอยู่ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุผลตามทิศทางที่กำหนด เนื่องจากสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ทิศทางนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

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

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

6) ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กร ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยจิตวิญญาณที่จะตอบแทนกลับต่อสังคมอย่างแท้จริง ตามแนวคิดการสร้างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility :

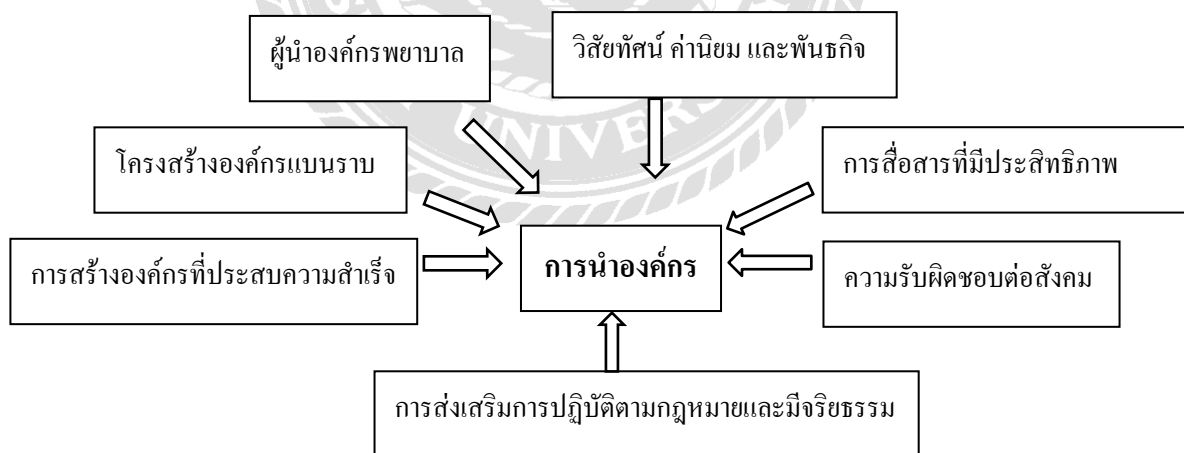
CSR) โดยคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการให้บริการชุมชน สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ดังนี้

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

องค์กรต้องกำหนดให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งต้องสนับสนุนจริงจังในการนำความรู้สู่ประชาชนและสังคมวงกว้าง และการส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของชุมชน

จากผลการวิจัย ในหมวดการนำองค์กร แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการนำองค์กร (ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นี้ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

การวางแผนปฏิบัติการการถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การควบคุมค่าใช้จ่าย การสร้างความสามารถในการปฏิบัติการ โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ดังกล่าวแสดงถึงการที่องค์กรเตรียมพร้อมในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

วิธีการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์

1.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ต้องมีการแต่งตั้งทีมงานรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว กำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

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

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและกำหนดตารางเวลา

1.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดวัตถุประสงค์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการ ตอบสนองความท้าทายและความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ตอบสนองโอกาสในการพัฒนาคุณภาพองค์กรและสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสรรณะหลักขององค์กร คำนึงถึงและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และยกระดับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขององค์กร

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติ โดยการ

1) ศึกษาและทำความเข้าใจกับทิศทางและกลยุทธ์องค์กร เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการและปรัชญาขององค์กร

2) กำหนดแผนปฏิบัติการ โดยวางแผนปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

3) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจ ทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร

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

5) จัดสรรทรัพยากร เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุกลยุทธ์ มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

6) ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า

7) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนจากระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนและทิศทางขององค์กร

8) ดำเนินงานตามแผน โดยตรวจสอบตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน

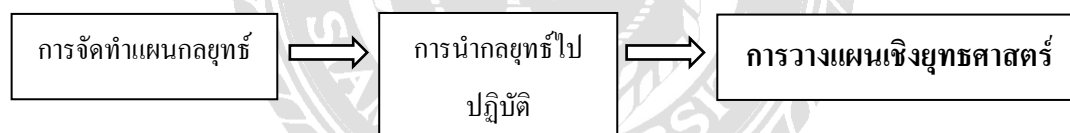
9) เตรียมแผนสำรองที่เหมาะสมเมื่อมีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผน

4. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

- ประเมินโครงการ โดยติดตามตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินว่างานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไร

- นำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน หาแนวทางพัฒนาปรับปรุงให้ผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากผลการวิจัย ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.2 ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

ในหมวดนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นไว้ดังนี้

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

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

แนวทางการพัฒนา

1. เสียงของลูกค้า

1) การรับฟังลูกค้า

1. การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน มีกระบวนการรับฟังลูกค้า โดย

- การสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานที่เป็นกลาง เชื่อถือได้

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

2. การรับฟังลูกค้าในอนาคต

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

- มีการนำข้อมูลเสียงของลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต รวมทั้งลูกค้าของกลุ่ม มาวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์การดำเนินการ

2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

2.1 ความพึงพอใจและความผูกพัน

- มีกระบวนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าดำเนินการโดยหน่วยงานที่เป็นกลาง ด้วยวิธีการที่ได้มาตรฐาน ครอบคลุมกระบวนการเก็บข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและโปร่งใส

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

- มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทุก 6 เดือน มีการนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

2.2 ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

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

2.3 ความไม่พึงพอใจ

มีการนำผลลัพธ์ความไม่พึงพอใจจากการใช้กระบวนการรับฟังลูกค้า มาวิเคราะห์เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพในด้านความพึงพอใจของลูกค้า

2. ความผูกพันของลูกค้า

1) ผลลัพธ์ และการสนับสนุนลูกค้า

1.1 ผลลัพธ์

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

- บริการวิชาการแก่สังคมและเป็นแหล่งเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ เผยแพร่ความรู้ด้านการพยาบาล การผดุงครรภ์และการสาธารณสุขแก่ประชาชน

1.2 การสนับสนุนลูกค้า

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

1.3 การจำแนกลูกค้า

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

1.4 การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า

มีการรวบรวมข้อมูลลูกค้าในอนาคต ลูกค้าคู่แข่งและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าในอดีต แล้วการนำข้อมูลมาวางแผนเพื่อตอบสนองความจำเป็นและความปรารถนาของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม รวมทั้งเพื่อหาโอกาสในการทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กรอบเวลา และหน่วยงานที่รับผิดชอบในทุกกระบวนการอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

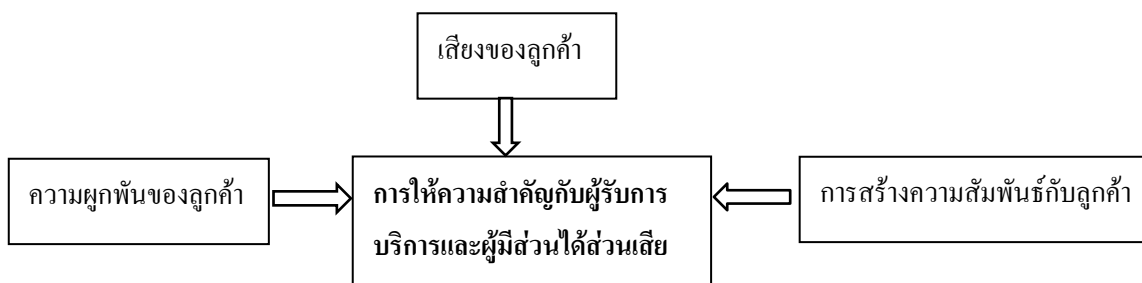
1) การจัดการความสัมพันธ์

มีศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

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

จากผลการวิจัย ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.3 ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการให้ความสำคัญ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล ในหมวดการวัด การวิเคราะห์
และการจัดการความรู้ จากผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

แนวทางการพัฒนา

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

1. ตัววัดผลการดำเนินการ

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

1.2 มีการวางระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจ ช่วยการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

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

2. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

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

2.2 มีการนำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

3. ข้อมูลลูกค้า

3.1 มีการเลือกและสร้างความมั่นใจว่าผู้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของลูกค้ารวมทั้งข้อร้องเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้นั้นมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

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

4. ความคล่องตัวของการวัดผล

4.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย

1) มีการทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการ ให้ทันต่อทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2) มีการทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผล โดยดำเนินการในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวจะสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง

3) การทบทวนระบบการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมและทันสมัย ตัวอย่างเช่น ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ทบทวนช่วงระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล

4.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก

1) มีการจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการแก้ปัญหาเช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นปกติ

2) มีการกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น

3) มีการกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ องค์กรจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

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

เทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการ ทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

2. การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้

1. คุณลักษณะ

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

2) มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถ เข้าถึงและใช้งานข้อมูลสารสนเทศได้

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

4) มีการ Update ข้อมูลและสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาเปรียบเทียบการคัดเลือกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงระบบสารสนเทศกับองค์กรอื่น

2. การจัดการความรู้

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

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

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

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

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

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

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

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

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

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

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

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) คุณลักษณะของ Hardware และ Software

มีการเลือกใช้ Hardware และ Software ที่เหมาะสมกับการใช้งานขององค์กร โดย

- อุปกรณ์ Hardware ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล มีการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งาน และรองรับโปรแกรมการใช้งาน มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ
- อุปกรณ์ Software เป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระบบความปลอดภัยที่ดี มีความเป็นมาตรฐานกลางที่สามารถประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่น ๆ ได้สะดวก
- มีการทบทวนอุปกรณ์ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้หลักการพิจารณาการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กร คือ บุคลากรต้องปฏิบัติงานน้อยลง

แต่ได้ปริมาณงานมากขึ้น และประสิทธิภาพของงานต้องดีขึ้นด้วย ซึ่งในการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรนี้จะช่วยให้องค์กรได้นวัตกรรมใหม่ ๆ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้อีกด้วย

2) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

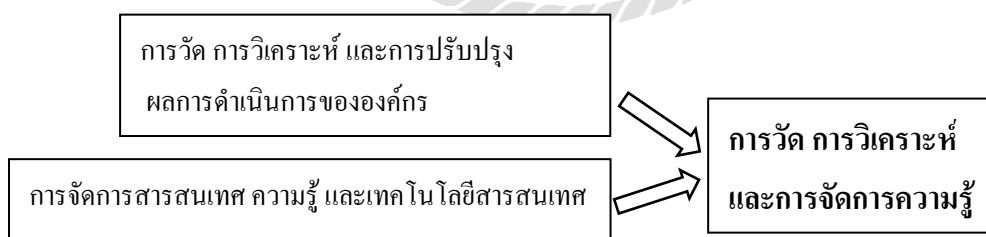
2.1 มีระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ ตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และ มีการสำรองข้อมูลไว้

- ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด แต่ทั้งนี้สำหรับข้อมูลงานที่ไม่เร่งด่วนอาจตั้งโปรแกรมให้ประมวลผลในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในช่วงเวลากลางวันติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ

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

จากผลการวิจัย ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.4 ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการวัด

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

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

แนวทางการพัฒนา

ก. การพัฒนาขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

1. การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

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

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร มีการดำเนินการ ดังนี้

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

4) วิเคราะห์บุคลากร ซึ่งเป็นการจัดระบบและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินขีดสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับนโยบายการจัดการด้านบุคลากร โรงพยาบาลศิริราชมีแนวทางดังนี้

- องค์กรมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตล่วงหน้า

- มีการเตรียมแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ทันท่วงที โดยการวิเคราะห์ร่วมกันของทุกฝ่าย อาศัยข้อมูลจากแผนกต่างๆ

- วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกล ยุทธ สร้างแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

- การสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อจูงใจ แจ่มให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า แจ่มให้ทราบถึง เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้น

- จัดอบรม พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

- ปฏิบัติตามแผนและประเมินผลที่เกิดขึ้น

ในส่วนของคุณสมบัติเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพพยาบาล ข้อมูลนโยบายของสภาการพยาบาลกำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของหนังสือรับรองคุณวุฒิ และมีระบบการจัดเก็บสำเนาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้รวมทั้งใบอนุญาตประกอบวิชาชีพฯ จากสภาการพยาบาล ซึ่งต้องต่ออายุใหม่ทุก 5 พ.ศ.

2. การสรรหาบุคลากรใหม่ และธำรงรักษาบุคลากรเดิม

2.1 การสรรหา ว่าจ้าง บุคลากรใหม่ ควรมีกระบวนการดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง โดยพิจารณาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และปริมาณงาน

แผนงานหรือโครงการในอนาคต โครงสร้างตำแหน่งบุคลากรในปัจจุบัน

- 2) กำหนด Job Description และสมรรถนะหลักที่ต้องการของตำแหน่งต่าง ๆ

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

1. การรับบุคลากรจบใหม่ จากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นสถานศึกษาหลักในการผลิตบุคลากรให้องค์กร

2. การรับบุคลากรพยาบาลจบใหม่ จาก สถานศึกษาอื่นๆ ที่องค์กรได้ร่วมทำสัญญาในการผลิตบุคลากรให้องค์กร

ปัจจุบันกระบวนการสรรหาได้เกิดขึ้นแล้ว ตั้งแต่การคัดเลือก นักศึกษาเข้าเรียนคณะพยาบาลศาสตร์ อย่างไรก็ตาม พบปัญหาด้านทัศนคติของบุคลากรพยาบาลจบใหม่ จึงควรมีการพัฒนาต่อเนื่อง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

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

2.2 การธำรงรักษาบุคลากร

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

2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดย สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรมีความพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

3) มีการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน

4) สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร เช่น เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม

5) มีการสำรวจความคิดเห็นและสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกเพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรต่อไป

2.3 แผนการเตรียมบุคลากร

ข้อมูลจากหน่วยพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลศิริราชพบว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดทำแผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก โดย

- วิเคราะห์องค์กร และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร
- กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน
- กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ยังมีการแผนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีการกำหนดตำแหน่งพยาบาลชำนาญการพิเศษ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญ ตามนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล

ข. บรรยายการทำงานของบุคลากร

1. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบรรยากาศการทำงานของบุคลากร ดังนี้

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

- ด้านสุขอนามัย โดยจัดให้มีบริการตรวจสุขภาพบุคลากรประจำปี

กิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ

- ด้านความปลอดภัย มีบันไดหนีไฟในอาคารสูง มีระบบสปริงเกอร์ในอาคารเพื่อป้องกันอัคคีภัย จัดให้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการแลกบัตรผ่านเข้าออกสำหรับบุคคลภายนอก ติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิด ห้องพยาบาล เป็นต้น

- ด้านการป้องกันภัย โดยการติดตั้งระบบป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น

- ด้านการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการจัดให้มีผู้รับผิดชอบด้านสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับ เสียง ฝุ่น มีการปรับภูมิทัศน์สวนหย่อม มีพนักงานทำความสะอาด และ ห้องเลี้ยงเด็ก เป็นต้น

- ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัย และใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2) ผู้บริหารองค์กรต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

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

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

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

2. นโยบายและสิทธิประโยชน์

นอกเหนือจากระเบียบสวัสดิการกลางที่กำหนดไว้ องค์กรมีการสนับสนุน ในเรื่องนโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท เพื่อธำรงรักษานักวิชาการและสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายโดย

1) องค์กรแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความจริงจังและนำผลที่ได้จากการสำรวจความเห็นของบุคลากร มากำหนดเป็น นโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

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

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

ค. ความผูกพันของบุคลากร

1) ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรมีการดำเนินการในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน โดย

1.1 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ส่งผลต่อการมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ให้ประสิทธิผลดี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ดำเนินการโดย

- มีวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน

- มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กร เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

- มีพิธีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น มีพิธีมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ และมีพิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่นำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นเกณฑ์การประเมิน

1.2 มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดย

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

- เปิดช่องทาง การแสดงความคิดเห็น และร้องเรียนต่างๆ เช่น การพูดคุยปรึกษาส่วนตัว การมีเบอร์โทรศัพท์สำหรับการร้องเรียน การร้องเรียนทาง Website เป็นต้น

2. ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน

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

3. การประเมินความผูกพัน

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

นอกจากนี้องค์กรมีการนำผลประเมินความผูกพันมาวิเคราะห์ เพื่อมาใช้ปรับปรุงปัจจัยและกิจกรรมในการสร้างความผูกพันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับการวางแผนการบริหารทรัพยากร การพัฒนาระบบงานเพื่อเสริมสร้างผลการทำงานที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลเอกสารฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช พบว่า องค์กรมีระบบการจัดการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร โดยการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล โดยใช้หลักธรรมาภิบาลดังนี้

4.1 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรใช้เกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางการดำเนินการโดยสรุป ดังนี้

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

4.2 มีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และสิ่งจูงใจ

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

ง. การเรียนรู้และการพัฒนา

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

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

แนวทางการดำเนินการ

1. การส่งเสริมระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- การหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร
- ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
- การนำความรู้ในองค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการความรู้

2. การประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

- ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรม
- มีการประเมินประสิทธิผลการศึกษาและฝึกอบรม

3. การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนี้

1) การกำหนดเส้นทางของความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามหน่วยงานได้

2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละ

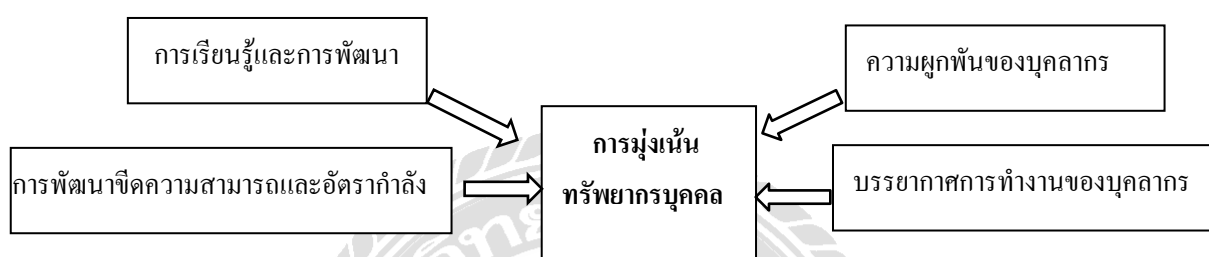
ตำแหน่ง

อย่างเท่าเทียมกัน

3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต

4) มีแผนปฏิบัติการในแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ก้าวหน้าตามเส้นทางความก้าวหน้าที่ยอมรับกำหนดไว้

จากผลการวิจัย ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.5 ดังนี้



ภาพที่ 4.5 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล ในหมวดการจัดการกระบวนการ จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนา

1. กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

องค์กรมีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดย

1. การกำหนดกระบวนการที่สำคัญ

1.1 องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก เช่น เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการ

ทำงานที่ดีขึ้น เป็นกระบวนการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

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

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

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

2) แนวคิดในการออกแบบ

1. องค์กรมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยแปลงข้อกำหนดที่สำคัญไปสู่การออกแบบกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อกระบวนการอื่น ๆ หรือต่อสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มีวิธีการวัดผลของกระบวนการว่ามีตัวชี้วัดที่สำคัญที่บ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการหรือไม่ วิเคราะห์ขีดความสามารถ และองค์

ความรู้ของบุคลากรที่จะดำเนินการได้ การเทียบเคียงมาตรฐานของกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

2. ออกแบบกระบวนการที่มีการพิจารณาถึงรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน ดำเนินการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการใหม่ หรือการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

3. กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยร่วมกันทำหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ พิจารณาความคุ้มค่าความเสี่ยงและกรอบระยะเวลาในการดำเนินกระบวนการ

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

ข. การจัดการกระบวนการ

1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

องค์กรมีแนวทางการดำเนินการให้ การนำกระบวนการไปปฏิบัติขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โดยการ

1. การจัดการกระบวนการในลักษณะ Daily Management คือ จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการกับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งการจัดทำมาตรฐานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังได้มีการปรับปรุงงานและมีการนำไปปฏิบัติด้วยขั้นตอนหรือวิธีการใหม่แล้วพบว่าทำให้กระบวนการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในด้านขั้นตอนที่ลดลง

หรือสามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ลงได้ ก็จะนำวิธีการใหม่นั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป

2. การกำหนดตัวชี้วัดของการทำงานในทุกระดับภายในองค์กร
3. มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) กระบวนการสนับสนุน

“กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

กระบวนการสนับสนุน ได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์กร ได้กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของสังคม ลูกค้า/ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการนำกระบวนการสนับสนุนไปปฏิบัติ องค์กรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการสนับสนุนจะช่วยสนับสนุนการทำงานของกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุเป้าหมาย

3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement)

องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการให้ได้ผลที่ดีขึ้น โดย

1. ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงและจัดทำเป็นแนวทางในการปรับปรุง ซึ่งจะต้องระบุปัญหา สาเหตุ วิธีการป้องกัน และแนวทางการปรับปรุง ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะป้อนกลับมาทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง

2. การควบคุมกระบวนการจะใช้ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของกระบวนการเป็นตัวควบคุม ทั้งนี้จะต้องพัฒนาระบบเตือนภัยที่แสดงว่าผลที่เกิดขึ้นเริ่มเข้าสู่จุดวิกฤตซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและกระทบต่อกระบวนการอื่น ๆ

3. การปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานอื่น การศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการ Benchmarking การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ การใช้ข้อมูลของผู้รับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบระบบบริการพยาบาลในองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยมีเป้าหมายเพื่อความรวดเร็วของการให้บริการ การสนับสนุนผู้รับบริการ และการลดความแออัดของโรงพยาบาล สรุปเป็นรูปแบบการบริการพยาบาลภายใต้ข้อตกลงเบื้องต้นว่า ระบบสารสนเทศในโรงพยาบาลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ เชื่อมโยงข้อมูลทั่วถึงทุกระบบบริการสมบูรณ์แล้ว ดังต่อไปนี้

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

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

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

จากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แบ่งช่วงเวลาการให้บริการเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่

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

ค. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

องค์กรมีการจัดการนวัตกรรม โดยการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

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

กระบวนการนวัตกรรม มีการกำหนดตำแหน่งผู้รับผิดชอบการดำเนินโครงการนวัตกรรมและ ผู้สนับสนุน รวมทั้งบุคลากรภายในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากกว่าการมุ่งเน้นส่วน

4. มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ความรู้และปลูกฝังค่านิยมของบุคลากร จน กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากการที่บุคลากรจะเป็นผู้ที่สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ บุคลากรเองจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของบุคคลอื่นอยู่เสมอ รวมถึงมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์และมี คุณค่าสูงสุด

5. มีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสร้างสรรค์ นวัตกรรม ให้สอดคล้องและมุ่งสู่เป้าหมายและทิศทางขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

6. มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่เอื้อต่อกระบวนการแห่ง การสร้างสรรค์ จัดให้บุคลากรมีช่องทางในการสื่อสารพูดคุย และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการ ต่อยอดแนวคิดใหม่ๆ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. มีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กรเข้าด้วยกัน

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

2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

องค์กรมีการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ โดยการ

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

2) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3) การวิจัยหรือการศึกษากระบวนการ เพื่อทดสอบว่า กระบวนการดังกล่าวจะมี ความผิดพลาดน้อยที่สุด

4) มีระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อหาแนวทางป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการ

5) จัดทำ Process Study เพื่อศึกษาว่าขั้นตอนใดในกระบวนการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ โดยบูรณาการหลายมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน และนำเรื่องที่สำคัญมาตรวจสอบ

6) ออกแบบระบบที่สามารถตรวจเช็คและป้องกันความผิดพลาดได้ในตัวของกระบวนการเอง เช่น ถ้าไม่ผ่านขั้นตอนนี้ก็ไม่สามารถดำเนินการในขั้นต่อไปได้

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

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีการเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า

ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

องค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินโดยวางแผนรองรับกรณีเกิดภาวะฉุกเฉิน ได้แก่ การประทุษร้ายต่อชีวิตและทรัพย์สิน โจรกรรม วินาศกรรม อัคคีภัยและภัยพิบัติอื่น ๆ องค์กรกำหนดขั้นตอนการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินไว้ 3 ระยะดังนี้

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

(1) อธิบายแผนการดำเนินงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างครบถ้วน และซักซ้อมความเข้าใจและวิธีปฏิบัติกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

(2) มอบหมายให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงด้านความปลอดภัย และการป้องกันเหตุฉุกเฉินล่วงหน้า โดยมีผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานทุกรอบไตรมาส และสรุปผลเมื่อครบรอบปีงบประมาณ

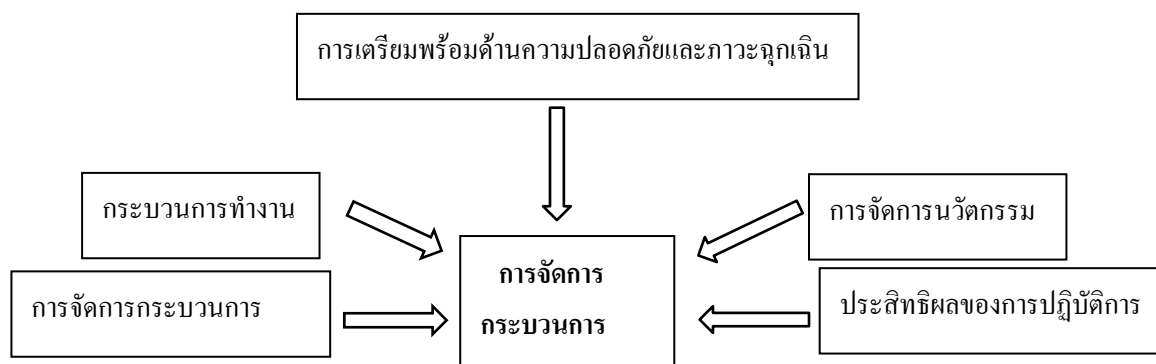
(3) แจ้งหมายเลขโทรศัพท์และรายละเอียดที่จำเป็นของบุคคล สถานที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งวิธีการแจ้งข่าวสารไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องนั้น เช่น การขอรับบริการฉุกเฉิน ประเภทของเหตุการณ์ สถานที่เกิดเหตุการณ์ ชื่อผู้แจ้งและเบอร์ติดต่อ เป็นต้น

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

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

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

จากผลการวิจัย ในหมวดการจัดการกระบวนการ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.6 ดังนี้



ภาพที่ 4.6 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหมวดจัดการกระบวนการ
(ที่มา: จากการวิจัย)

หมวดที่ 7 การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

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

แนวทางการพัฒนา

1. การสร้างความเข้มแข็งด้านความร่วมมือระหว่างองค์กรพยาบาลกับสถาบันศึกษาในการผลิตบัณฑิตพยาบาล

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

พยาบาล ทำให้มีความจำเป็นต้องรับบัณฑิตจบใหม่เข้าทำงานเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน รวมทั้งระบบบริการพยาบาลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบัณฑิตพยาบาลให้พร้อมใช้ รวมทั้งมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี

ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้แนวทางการพัฒนาความร่วมมือไว้ดังนี้

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

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

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความร่วมมือดังต่อไปนี้

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

2. ระหว่างเรียน อาจารย์พยาบาลจะมีบทบาทในการสร้างและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาลอย่างต่อเนื่อง โดยสอดแทรกเข้าไปในการเรียนการสอนเกี่ยวกับการมีทัศนคติที่ดีและความภูมิใจในวิชาชีพ รวมทั้งการเชิญบุคลากรพยาบาลที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดี และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ มาเล่าประสบการณ์ชีวิตการทำงาน เพื่อสร้างความรู้สึกระทึกใจและความภาคภูมิใจที่จะได้เข้าสู่วิชาชีพ

3. ระหว่างทำงาน ผู้บริหารการพยาบาล ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ในการสานต่อแนวคิดในการสร้างและปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาลของบุคลากร โดยมีการกำหนดในแผน

ยุทธศาสตร์ และ วางแผนปฏิบัติการโดยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่นการประชุมวิชาการ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นต้น และกำกับดูแล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย

4. คณะพยาบาลอาจมีการเชิญบุคลากรพยาบาลจากโรงพยาบาลศิริราชที่โดดเด่น เป็นแบบอย่างที่ดี และประสบความสำเร็จในวิชาชีพ มาเล่าประสบการณ์ชีวิตการทำงานแก่บัณฑิตสาขาการพยาบาล เพื่อสร้างความรู้สึกระทึกใจและความภาคภูมิใจที่จะได้เข้าสู่วิชาชีพพยาบาล

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

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

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

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

เช่น การประเมิน การซัพพอร์ต จะส่งผลให้การบริการพยาบาลมีความปลอดภัย มีคุณภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

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

2. การพัฒนาพันธมิตรและเครือข่ายกับหน่วยบริการสุขภาพอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

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

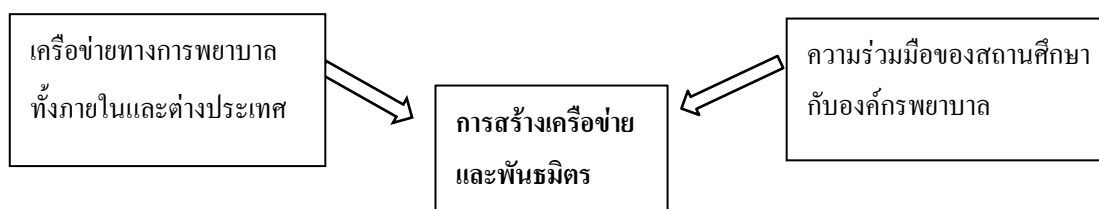
นอกจากนี้ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ยังมีการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายพยาบาลในต่างประเทศ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาพยาบาลในหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก มหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากทุนสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีเพื่อพัฒนาการพยาบาลศิริราช กองทุนพระราชทานพัฒนาศิริราช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

ประสาท การพยาบาลผู้ป่วยมะเร็ง เป็นต้น ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากมูลนิธิเทมาเส็ก ประเทศสิงคโปร์ และคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความร่วมมือกับ เครือข่ายพยาบาลยังมีข้อจำกัด ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษในบุคลากรบางส่วน โดยผู้ให้ข้อมูล สำคัญที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ได้ให้ข้อมูลว่าการพัฒนาภาษาอังกฤษเป็นประเด็นสำคัญใน การพัฒนาสมรรถนะพยาบาลในปัจจุบัน ทั้งในด้านการให้บริการสุขภาพในยุค AEC และการขยาย เครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาแผนการขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำ โครงการแผนงบประมาณ แนวทางการประเมินผล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการที่ชัดเจน เช่น จำนวนเครือข่าย ผลผลิตจากการพัฒนาเครือข่าย เป็นต้น
2. จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ประสานงานด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ กับต่างประเทศ เช่น ทีมวิเทศสัมพันธ์ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ร่วมกับงานวิเทศสัมพันธ์ ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยอาจใช้กลยุทธ์การมอบหมายทีมพยาบาลที่เคยฝึกอบรม ต่างประเทศ เป็นผู้ร่วมประสานงานและจัดทำโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษของ พยาบาลทุกระดับ โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การจัดสอบภาษาอังกฤษเพื่อวัดระดับความรู้ การเน้นทักษะการสื่อสารเพื่อการใช้งานจริง การ จัดชมรมภาษาอังกฤษสำหรับพยาบาล เป็นต้น

จากผลการวิจัย ในหมวดการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร แนวทางการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.7 ดังนี้



ภาพที่ 4.7 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

หมวดการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

(ที่มา: จากการวิจัย)

หมวด 8 ผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ จากผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนา

การประเมินผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ควรดำเนินการ โดยการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดกรอบเวลา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลลัพธ์ และร่วมประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า

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

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

นำเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ การไปเปรียบเทียบกับที่อื่นจะทำให้เราได้มองเห็น มองหลัง ได้รู้
ว่าเรายู่ตรงไหน ”

ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล แบ่งเป็นผลลัพธ์ด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล

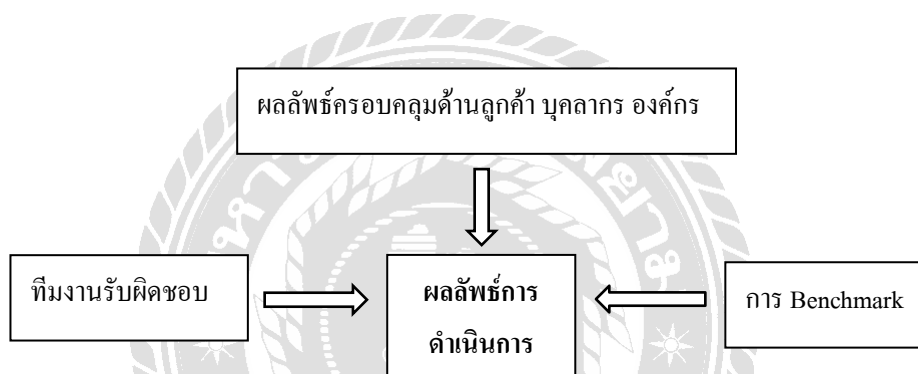
รายการ	ตัวอย่าง
1.ผลลัพธ์ด้านองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. นวัตกรรม/ งานวิจัยด้านบริการพยาบาล 3. บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ และนานาชาติ 4. คลังความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน และการบริการพยาบาล 5. ผลกระทบของ โครงการที่มีต่อชุมชน
2.ผลลัพธ์ด้านลูกค้า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

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรพยาบาล (ต่อ)

รายการ	ตัวอย่าง
	8.การรับรู้ของบุคลากรต่อโครงการปฐมนิเทศและ/หรือประสิทธิภาพของการศึกษาต่อเนื่อง 9. การเตรียมความรู้ของบุคลากร

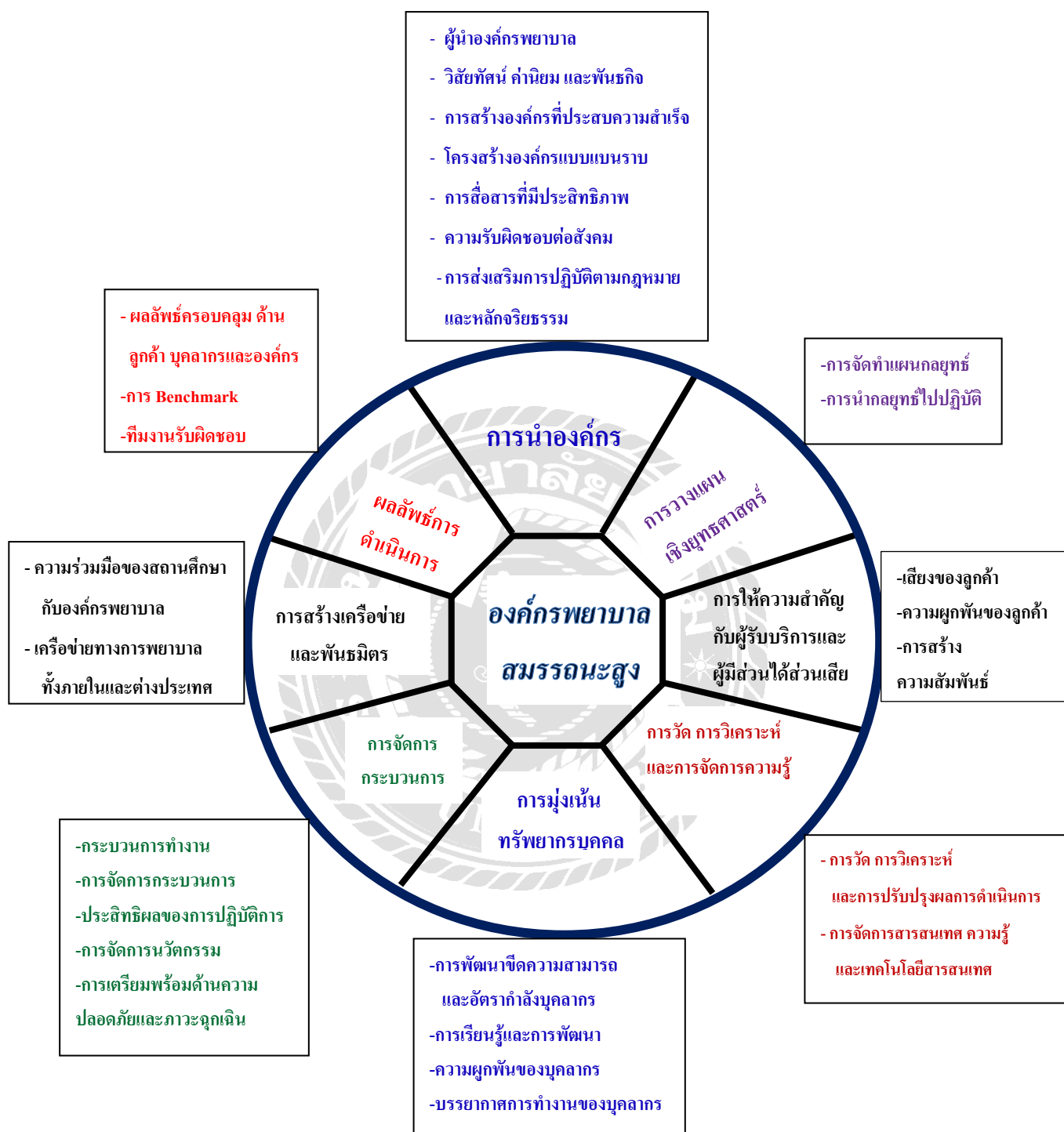
(ที่มา: ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช, 2558)

จากผลการวิจัย ในหมวดการจัดการกระบวนการ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ สามารถอธิบายได้โดยภาพที่ 4.8 ดังนี้



ภาพที่ 4.8 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ (ที่มา: จากการวิจัย)

จากผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง สามารถสรุปภาพรวมดังภาพที่ 4.9 ดังนี้



ภาพที่ 4.9 สรุปผลการวิจัย
(ที่มา: จากการวิจัย)