

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

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

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช มีสภาพการณ์ทั่วไปที่มีทั้งปัญหา อุปสรรคและปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีส่วนผลักดันทำให้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผู้ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูงมีความเป็นไปได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกิดจากการที่องค์กรได้มีการกระบวนการพัฒนาคุณภาพมาได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการที่โรงพยาบาลศิริราช

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

จากการวิจัยด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักและการสนทนากลุ่มทั้ง 2 ครั้ง ได้นำผลวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราชเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กร

การนำองค์กรในองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

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

1.2 โครงสร้างองค์กรของภายในองค์กรพยาบาล ควรเป็นแบบแบนราบ (Flat organization) หากไม่สามารถลดขั้นตอนตามโครงสร้างการบังคับบัญชาได้ ก็ควรปรับลดขั้นตอนการดำเนินงาน

เช่น ขั้นตอนการเซ็นเอกสาร ควรตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป และควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับได้ เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

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

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

1.5 มีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ผู้นำและบุคลากรเห็นความสำคัญของการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องไม่ส่งผลเสียต่อชุมชนและสังคม รวมทั้งต้องสนับสนุนจริงจังในการนำความรู้สู่ประชาชนและสังคมวงกว้าง และการส่งเสริมสุขภาวะที่ดีของชุมชน

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

องค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง มีการวางกลยุทธ์ที่มีการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำเนินถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นปลูกฝังการ

ปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าใจทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร จัดสรรทรัพยากรเพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบรรลุกลยุทธ์มีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร และมีการประเมินโครงการ นำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน หาแนวทางพัฒนาปรับปรุงให้ผลลัพธ์ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช มีระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร และ สร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพ

ของ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ระบบความปลอดภัย ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

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

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

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ

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

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

6. การจัดการกระบวนการ

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

7. การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

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

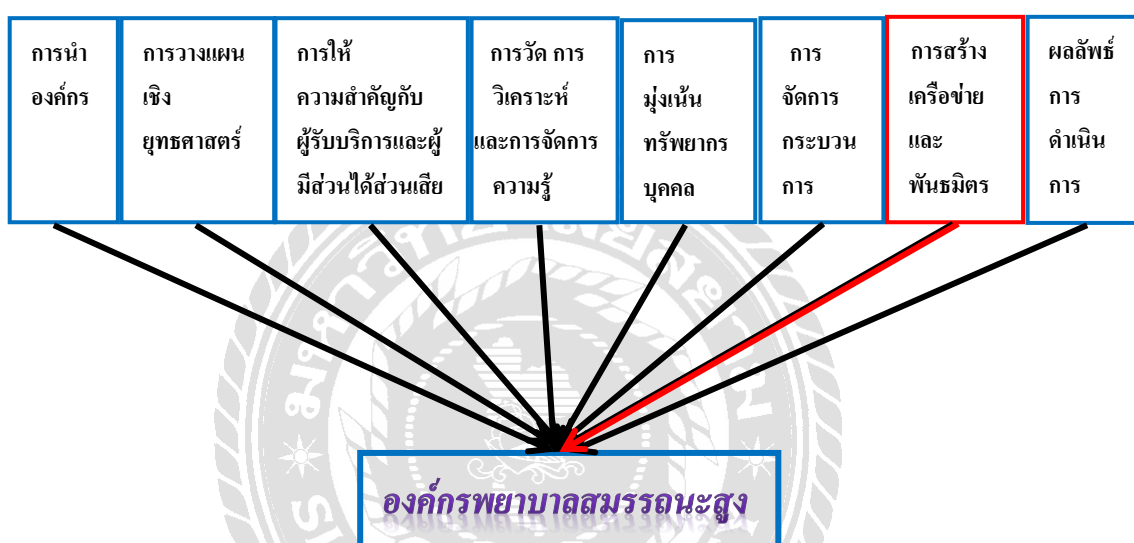
8. ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

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

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

โดยรวม ผลการศึกษาครั้งนี้ สามารถอธิบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ด้วยภาพ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช สู่ความเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง (ที่มา: ผลการวิจัย)

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ค้นพบ สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1) การนำองค์กร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อ

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

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

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคัดเลือกและสืบทอดผู้นำขององค์กร

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

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

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

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการรับฟังลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการใช้สินค้าและบริการเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่ง มีการจัดบริการการพยาบาลและการศุขุครรภ์ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยออกแบบระบบบริการพยาบาล การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การเชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับสหวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนลูกค้าจัดให้มีช่องทางการสื่อสารในการส่งข้อมูลและรับข้อมูลของลูกค้า มีการจำแนกลูกค้า การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดการกับข้อร้องเรียน

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

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการวัดผลการดำเนินการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้

ต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ เชื่อมโยงถึงกันทุกจุดปฏิบัติการ เพื่อให้การให้บริการทางการแพทย์ที่รวดเร็ว และถูกต้องปลอดภัย สอดคล้องกับ

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

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

5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA มีการจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยมีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่

เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร จัดระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมการสร้างความรักความผูกพันของบุคลากร

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

6) การจัดการกระบวนการ

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

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

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

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

7) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

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

สมรรถนะสูงต้องมีความสามารถในการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) และพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)

8) ผลลัพธ์การดำเนินการ

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

5.3 ข้อเสนอแนะ

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

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

จากผลการศึกษาวิจัย ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อให้การพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การให้ความสำคัญต่อความเป็นอิสระขององค์กร

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

1.2 โครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล

โครงสร้างบุคลากรของโรงพยาบาล เป็นโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ มีความเป็นราชการสูง แต่ในแง่ของการปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้วจะพบว่า การจัดโครงสร้างลักษณะนี้จะขัดขวางต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการจัดแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่จะไม่มีความสะดวกคล่องกับงานที่ทำตามธรรมชาติของโรงพยาบาลที่จะต้องทำงานร่วมกันเป็นสหวิชาชีพ ต้องมีการปรับโครงสร้างให้ยืดหยุ่นและแก้ไขกฎระเบียบและกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีขั้นตอนลดลงและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

1.3 พัฒนาความร่วมมือระหว่างองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช กับสถานศึกษา

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

1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม

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

1.5 การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

องค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และสถานศึกษาอื่นๆ ที่ผลิตบุคลากรให้องค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีพันธมิตร และเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร

2. ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการ

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

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

2.3 การออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีความซับซ้อน สามารถตอบสนองความต้องการของทุกส่วนที่จะใช้งาน รวมทั้งต้องมีความเชื่อมโยงทั่วถึงกัน ภายในองค์กร ผู้บริหารต้องคัดเลือกจ้างผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง เพื่อมา

วิเคราะห์ระบบงานและออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการใช้งานในองค์กรให้บรรลุประสงค์ทุกด้าน รวมทั้งมีการวางแผนความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินอย่างมีประสิทธิภาพ

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

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

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

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

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

2.7 การประเมินผลองค์กรควรมีระบบการวัดโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ใช้เวลาน้อยในการเก็บข้อมูล และควรมีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ผลลัพธ์การดำเนินการกับองค์กรอื่นๆทั้งในและต่างประเทศ

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลภาครัฐกับภาคเอกชน เนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรพยาบาลในภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรพยาบาลให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร