

## การวินิจฉัยองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาขององค์กรพยาบาลภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี

พรทิพย์ คณิงบุตร\* ชุติเนตร บัวเพื่อน\*\*

### บทคัดย่อ

**บทนำ :** การตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลมีความสำคัญต่อการนำไปพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง

**วัตถุประสงค์การวิจัย :** เพื่อพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง และเพื่อตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

**วิธีการวิจัย :** การวิจัยเชิงคุณภาพ เลือกแบบเฉพาะเจาะจง ในกลุ่มผู้จัดหาเครื่องมือ 6 คน และกลุ่มผู้ตรวจวินิจฉัยองค์กร 12 คน เก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มตามแบบตรวจวินิจฉัยองค์กรสู่องค์กรระดับโลกของเครือเจริญโภคภัณฑ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาต่อจากนั้นให้หัวหน้าหน่วยงาน 12 คน ตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลด้วยเทคนิคกลุ่มสมมติ

**ผลการวิจัย :** พบว่า เครื่องมือการตรวจวินิจฉัยองค์กร นำมาประยุกต์ตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลภาครัฐตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ ผลการตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง มี 4 หมวด คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูง ได้แก่ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลองค์กร และการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน ส่วนคะแนนเฉลี่ยรองลงมา มี 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคน การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบไอที และหมวดการวัดวิเคราะห์ผล หมวดที่คะแนนเฉลี่ยน้อยสุด ได้แก่ การอนุรักษ์พลังงาน และจัดการสิ่งแวดล้อมและผลลัพธ์

**สรุปผล :** การตรวจวินิจฉัยองค์กรจะทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้

**คำสำคัญ :** องค์กรพยาบาลภาครัฐ องค์กรสมรรถนะสูง การวินิจฉัยองค์กร

\*กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลปทุมธานี

\*\*คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ผู้นิพนธ์ประสานงาน : พรทิพย์ คณิงบุตร, E-mail: pornthipforever@gmail.com

**Received:** June 30, 2022

**Revised:** October 15, 2022

**Accepted:** November 30, 2022

## **Nursing organization diagnosis based on high performance organization management: a case study of a government nursing organization in Pathumthani Province**

Pornthip Kanungbutr\* Chutinate Buaphuan\*\*

### **Abstract**

**Background:** Nursing organization diagnosis is important for the development of a high performance organization (HPO).

**Objectives:** to provide a diagnostic tool for nursing organization management using the high-performance approach and to diagnose nursing organization management.

**Methods:** This qualitative research used a purposive sampling technique to recruit: 1) a group of 6 diagnostic tool providers and 2) a group of 12 Organizational assessors. An organization assessor tool of Charoen Pokphand (CP Excellence in HPO) was used to collect the data from a focus group. Then the 12 head nurses analyzed the nursing organizations using the Nominal Group Technique.

**Results:** The diagnostic tool can be used to assess nursing organization management that employed the high-performance organization's approach. The results of nursing organization management diagnosis that employed the high-performance organization's management approach showed that there were four sections with the highest average score. These were the operations focus, stakeholder practices, governance system, and decision making for sustainability sections. The sections with the second-highest average score were seven sections. These are the leadership, strategy development, people focus, innovation development, customer focus, data, information, and (information technology; IT) management, and organizational performance measurement and analysis and innovation sections. Lastly, the assessment results with a low score are the green economy and results section.

**Conclusion:** Nursing organization analysis can be used to provide information about organizational strengths and weaknesses for high-performance organization development.

**Keywords:** government nursing organization, high-performance organization, organization diagnosis

---

\*Nurse Pathumthani Hospital

\*\*Panyapiwat Institute of Management

Corresponding author: Pornthip Kanungbutr, E-mail: pornthipforever@gmail.com

## บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ประชากร ทำให้เกิดการแข่งขันสูงขึ้น ส่งผลให้ทุกองค์กรทั้งรัฐและเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำการบริหารต่างๆ มาพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้าน มีแผนรองรับกับภาวะต่างๆ ได้ชัดเจน ทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและมีผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว<sup>1-2</sup> การพัฒนาองค์กรเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกองค์กรเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ระบบบริการสุขภาพในปัจจุบันประชาชนมีความรู้เข้าถึงข้อมูลการดูแลสุขภาพได้ง่าย จึงมีความคาดหวังต่อการใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาการระบาดของโรคอุบัติใหม่สร้างความเสียหายต่อระบบสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติอย่างมาก การพัฒนารูปแบบเดิมอาจเกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ดังนั้น การตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงจึงเป็นโอกาสทางกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ท้าทายเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

โรงพยาบาลทั่วไปแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ คุณุณธรรม นำสมัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และความสุขบุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วม กำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่จะบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านส่งเสริม

สุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (Promotion & Prevention Excellence) 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบริหารจัดการเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) และ 4) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence)<sup>3</sup>

จากนโยบายและเป้าหมายของโรงพยาบาลดังกล่าว องค์กรพยาบาลมีบทบาทสำคัญช่วยขับเคลื่อนนโยบายของโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากองค์กรพยาบาลถือเป็นองค์กรใหญ่ มีบุคลากรพยาบาลร้อยละ 60.00 ของบุคลากรทั้งหมด และมีการบริหารจัดการที่เน้นระเบียบวินัยสูง องค์กรพยาบาลจึงเป็นกำลังหลักในการพัฒนาของโรงพยาบาล ผู้วิจัยสนใจศึกษาขององค์กรพยาบาลให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีแผนรองรับกับภาวะต่างๆ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว<sup>1-2</sup> แต่การจะพัฒนาไปสู่เป้าหมายดังกล่าว องค์กรพยาบาลจำเป็นต้องตรวจประเมินและวินิจฉัยองค์กรเพื่อรับรู้ภาพรวมขององค์กรพยาบาลในปัจจุบันมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการประเมินองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่าส่วนใหญ่เกณฑ์การประเมินองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความใกล้เคียงและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนเกณฑ์ประเมินและรับรองคุณภาพของสถานพยาบาลมีความแตกต่างออกไปซึ่งจะมุ่งเน้นกระบวนการดูแลผู้รับบริการในทุกมิติ มุ่งเน้นปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ การดูแลความปลอดภัยผู้รับบริการ รวมถึงส่งเสริมป้องกันโรคและฟื้นฟูสุขภาพให้ผู้รับบริการฟื้น

หายสามารถดูแลตนเองที่บ้านได้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะใช้เครื่องมือการตรวจประเมินวินิจฉัยองค์กรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Excellence in High Performance Organization Perspective; CP Excellence in HPO)<sup>4</sup> จำนวน 13 หมวด มาประยุกต์ใช้ในการตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาล เนื่องจากเครื่องมือสอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ<sup>5</sup> เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ<sup>6</sup> พ.ศ. 2562 และมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (มาตรฐาน HA)<sup>7</sup> ที่สามารถนำมาประยุกต์เพื่อตอบโจทย์การดำเนินงานในสภาพแวดล้อมและความท้าทายใหม่ ๆ ครอบคลุมเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐและเอกชนและมีเกณฑ์การประเมินที่เข้าใจง่าย

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ<sup>8</sup> แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** พัฒนาเครื่องมือตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางการจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารวิชาการ วารสาร และวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับเครื่องมือต่าง ๆ ที่เคยมีการนำมาใช้ในการประเมินองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- 2) พิจารณาคัดเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรและขออนุญาตใช้เครื่องมือ
- 3) จัดกิจกรรมการ

สนทนากลุ่ม (Focus group) ร่วมกับผู้นำระดับสูงขององค์กรพยาบาล เพื่อพิจารณาด้านองค์ประกอบและประเด็นสำคัญในการวินิจฉัยองค์กร ข้อคำถามแต่ละหมวดว่าต้องการปรับข้อความใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กรเพื่อให้เครื่องมือมีความเหมาะสม นำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจวินิจฉัยองค์กร วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2564 จำนวน 1 ครั้ง โดยใช้เวลาดำเนินการ 4 ชั่วโมง

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน คัดเลือกแบบ

เฉพาะเจาะจง ดังนี้ ผู้นำระดับสูงขององค์กรพยาบาล เป็นทีมนำองค์กรมีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผนยุทธศาสตร์ นิเทศควบคุมกำกับกับการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุตามเป้าหมาย ได้แก่ 1) รองหัวหน้าพยาบาลด้านบริหาร 2) รองหัวหน้าพยาบาลด้านบริการ 3) รองหัวหน้าพยาบาลด้านวิชาการ 4) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลอายุรกรรม 5) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลศัลยกรรม และ 6) หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสูติกรรมและกุมารเวชกรรม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการตรวจวินิจฉัยองค์กร (CP Excellence in HPO)<sup>4</sup> ประกอบด้วย 13 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (8 ข้อ) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (9 ข้อ) 3) การมุ่งเน้นคน (15 ข้อ) 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (9 ข้อ) 5) การสร้างนวัตกรรม (8 ข้อ) 6) การมุ่งเน้นลูกค้า (7 ข้อ) 7) การอนุรักษ์พลังงานและจัดการสิ่งแวดล้อม (9 ข้อ) 8) การจัดการข้อมูล สารสนเทศ ระบบไอที (7 ข้อ) 9) การวัด การวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน (9 ข้อ) 10) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (8 ข้อ) 11) การกำกับดูแลองค์กร (8 ข้อ) 12) การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน (5 ข้อ) และ 13) ผลลัพธ์ (23 ข้อ) โดยแต่ละหมวดจะมีเกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน ดังนี้

**ด้านที่ 1** ความจำเป็นกับการดำเนินงานองค์กร แต่ละประเด็นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร มากน้อยเพียงใด มีเกณฑ์คะแนน ดังนี้ 1 คือ น้อยมาก 2 คือ น้อย 3 คือ ค่อนข้างน้อย 4 คือ ค่อนข้างมาก 5 คือ มาก และ 6 คือ มากที่สุด

**ด้านที่ 2** ความเป็นอยู่จริงในแต่ละหมวด ใช้ประเมินด้วยกระบวนการ ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) มี เกณฑ์คะแนน ดังนี้ 1 คือ ใช้ไม่เป็นระบบ (None) 2 คือ เริ่มเป็นระบบ (Little) 3 คือ มีแนวทางเป็นระบบ (Basic) 4 คือ มีระบบ (Intermediate) 5 คือ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continues Improvement) และ 6 คือ ใช้ระบบจนเกิดการเรียนรู้ มีนวัตกรรมและบูรณาการระบบงานอย่างสมบูรณ์ (Integrated & Learning for Innovation)

**ด้านที่ 3** การประเมินผลด้านผลลัพธ์ ด้วย LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration) มี เกณฑ์คะแนน ดังนี้ 1 คือ ไม่เกิดผลชัดเจน 2 คือ มีผลลัพธ์น้อย 3 คือ มีผลลัพธ์ค่อนข้างน้อย 4 คือ มีผลลัพธ์ค่อนข้างปานกลาง 5 คือ มีผลลัพธ์ค่อนข้างมาก และ 6 คือ มีผลลัพธ์ดีมาก

**หลักเกณฑ์ในการประเมิน** โดยนำคะแนนความจำเป็นกับการดำเนินงานขององค์กร - คะแนนความเป็นอยู่จริง = คะแนนส่วนต่าง (gap analysis) เพื่อนำไปใช้พิจารณาในการพัฒนาองค์กร

#### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

นำเครื่องมือการตรวจวินิจฉัยองค์กรที่ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมจากกลุ่มผู้นำระดับสูงขององค์กรพยาบาล ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารองค์กรระดับสูงของโรงพยาบาล จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหา (content validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Item Objective Congruence; IOC) ของข้อคำถามแต่ละข้อ ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ปรับตามข้อเสนอนำมาใช้ตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาล

#### **ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม**

การวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของโรงพยาบาลปทุมธานี เลขที่ใบรับรอง ปท. 0032.203.4/66 ลงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564

#### **วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากตำรา หนังสือ เอกสารรายงานการวิจัย สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ต่างๆ และจากการทำสนทนากลุ่มจากผู้บริหารองค์กรพยาบาล โดยการสังเกต จดบันทึก ถอดบทสนทนา ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง สมบูรณ์ข้อมูลกับผู้ที่ให้ข้อมูลอีกครั้งหนึ่งภายหลังการเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่ม

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลจากการสังเกต การจดบันทึก ถอดบทสนทนา แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

**ระยะที่ 2** ตรวจวินิจฉัยการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลตามแนวทางจัดการสู่องค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรที่ประยุกต์จากเครื่องมือการตรวจประเมินวินิจฉัยองค์กรของเครือข่ายจริยโภคภักดิ์

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูล** จำนวน 12 คน คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ดังนี้ หัวหน้างานมีประสบการณ์เป็นหัวหน้าอย่างน้อย 5 ปี และ

ครอบคลุมทุกสาขาหลัก ได้แก่ 1) งานการพยาบาล  
อายุรกรรม 2) งานการพยาบาลศัลยกรรม 3) งาน  
การพยาบาลสูติกรรม 4) งานการพยาบาลกุมาร  
เวชกรรม 5) งานการพยาบาลผู้ป่วยนอก 6) งาน  
การพยาบาลห้องผ่าตัด 7) งานการพยาบาลห้อง  
อุบัติเหตุฉุกเฉิน 8) งานการพยาบาลวิสัญญี  
9) งานการพยาบาลผู้คลอด 10) งานการพยาบาล  
ผู้ป่วยหนัก 11) งานการพยาบาลควบคุมโรค  
ติดเชื้อในโรงพยาบาล และ 12) งานการพยาบาล  
ตรวจรักษาพิเศษ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลที่  
ได้ผ่านการพิจารณาปรับให้มีความเหมาะสมกับ  
บริบทขององค์กรพยาบาลแล้วจากในระยะที่ 1  
ประกอบด้วย 13 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร  
(จำนวน 8 ข้อ) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (จำนวน 9  
ข้อ) 3) การมุ่งเน้นคน (จำนวน 15 ข้อ) 4) การ  
มุ่งเน้นการปฏิบัติการ (จำนวน 7 ข้อ) 5) การสร้าง  
นวัตกรรม (จำนวน 7 ข้อ) 6) การมุ่งเน้นลูกค้า  
(จำนวน 5 ข้อ) 7) การอนุรักษ์พลังงานและจัดการ  
สิ่งแวดล้อม (จำนวน 8 ข้อ) 8) การจัดการข้อมูล  
สารสนเทศ ระบบไอที (จำนวน 6 ข้อ) 9) การวัด  
การวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน (จำนวน 6 ข้อ)  
10) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (จำนวน 3  
ข้อ) 11) การกำกับดูแลองค์กร (จำนวน 6 ข้อ) 12)  
การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน (จำนวน 3 ข้อ) และ  
13) ผลลัพธ์ (จำนวน 18 ข้อ)

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้วิจัย  
ชี้แจงวัตถุประสงค์ องค์กรประกอบเครื่องมือตรวจ  
วินิจฉัยองค์กรพยาบาลและแนวทางการ  
ประเมินให้ความคิดเห็นแต่ละประเด็น 2) เมื่อ  
ทุกคนเข้าใจแล้ว ผู้วิจัยให้หัวหน้างานทดลอง

ประเมินตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลด้วย  
ตนเอง ใช้เวลา 1 สัปดาห์ 3) ผู้วิจัยจัดประชุม  
หัวหน้างานที่ห้องประชุมกลุ่มการพยาบาลเพื่อ  
ร่วมกันตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาล วันที่ 2  
และ 3 พฤศจิกายน 2564 จำนวน 2 ครั้ง โดยใช้  
เวลาดำเนินการครั้งละ 4 ชั่วโมง โดยใช้วิธี  
เทคนิคกลุ่มสมมุติฐาน (Nominal Group  
Technique; NGT) ดังนี้

1. ผู้วิจัยอ่านแต่ละข้อให้ฟังและให้หัวหน้า  
งานแต่ละคนเขียนระดับคะแนนและเหตุผลเพื่อ  
สนับสนุนแนวความคิดของตนเองในแบบตรวจ  
วินิจฉัยองค์กรทีละหมวด และทีละประเด็นใน  
หมวดนั้นๆ

2. ผู้วิจัยให้หัวหน้างานทุกคนนำเสนอระดับ  
คะแนนผลการประเมินของตนให้กลุ่มฟังจนครบ โดย  
ไม่มีการถกเถียงข้อคิดเห็นในการสนับสนุน  
ความคิดกัน

3. ผู้วิจัยให้หัวหน้างานร่วมกันในการ  
พิจารณาเหตุผลสนับสนุนในแต่ละหัวข้อแล้วมา  
ถกเถียงกัน เพื่อให้เกิดความกระจ่างในประเด็นนั้น  
ชัดเจนขึ้น

4. ผู้วิจัยให้หัวหน้างานโหวตเลือกระดับ  
คะแนนที่ส่วนใหญ่เห็นว่าดีที่สุด พร้อมเหตุผล  
สนับสนุน

5. ผู้วิจัยลงคะแนนผลการวินิจฉัยองค์กร  
จากข้อสรุป นำมาหาค่าเฉลี่ยคะแนนรวมในแต่ละ  
หมวด จะได้ประเด็นค่าความแตกต่างระหว่าง  
ระบบที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรกับมาตรฐานที่  
ต้องการเป็นในอนาคต

6. ผู้วิจัยนำผลทั้งหมดจากการวินิจฉัย  
องค์กร และข้อคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดมาทำการ  
วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปผลรายงานการ  
วินิจฉัยองค์กรพยาบาล และใช้เป็นข้อมูล  
แนวทางในการพัฒนาองค์กรพยาบาลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการวิจัยขององค์กร ใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อคิดเห็นที่เกิดจากการสนทนากลุ่มและเทคนิคกลุ่มสมมุติ้นัย จับใจความสำคัญการให้เหตุผลสนับสนุนการตรวจประเมินวินิจฉัยองค์กรพยาบาลในแต่ละหมวด

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า 1) เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กร (CP Excellence in HPO)<sup>4</sup> สามารถนำประยุกต์ใช้ในการตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลได้ และ 2) จากการตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาล มีภาพรวมผลการตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลทั้ง 13 หมวด ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลทั้ง 13 หมวด

จากภาพที่ 1 ผลการตรวจวินิจฉัยองค์กร จำนวน 13 หมวด พบว่า คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูง มี 4 หมวด ได้แก่ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลองค์กร และ การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน พบว่าการดำเนินการในแต่ละหมวดนี้เป็นระบบ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีการประเมินผลโดยใช้ข้อมูลจริง ดังนี้ “องค์กรเราให้บริการด้านสุขภาพ ต้องปฏิบัติตามตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเข้มแข็ง” “เราทำงานเป็นทีมร่วมกับสหสาขา” “องค์กรพยาบาลตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของความรู้และหลักการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” หัวหน้าหอผู้ป่วย 02

คะแนนเฉลี่ยรองลงมา มี 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคน การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบไอที และการวัดวิเคราะห์ พบว่า ผลการดำเนินการแต่ละหมวดนี้มีเพียงระบบ ไม่มีการติดตามประเมินผลและนำไปพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรม ดังนี้ “ไม่มีแผนการ.. หัวหน้าพยาบาลคนต่อไปเป็นใคร นโยบายจะเปลี่ยนไปอย่างไร” “พยาบาลมากี่คน ไม่บรรจุก็ทยอยลาออกเกือบหมด” หัวหน้าหอผู้ป่วย 11

ส่วนคะแนนเฉลี่ยน้อย มี 2 หมวด ได้แก่ อนุรักษ์พลังงานและการจัดการสิ่งแวดล้อม และ ผลลัพธ์ พบว่า ยังดำเนินงานไม่เป็นระบบชัดเจน

ผลลัพธ์ค่อนข้างน้อย ไม่ครอบคลุมตัวชี้วัดสำคัญ ดังข้อมูลต่อไปนี้ “คนไข้จำนวนมากขึ้น แต่สถานที่เท่าเดิม จะแก้ไขโครงสร้างก็ทำไม่ได้” “องค์กรต้องปรับทั้งการบริหารคน การวางแผนอัตรากำลัง ความเสี่ยง ผลลัพธ์ที่ผ่านมาต้องพัฒนา ก็หลายเรื่องอยู่นะ” หัวหน้าหอผู้ป่วย 09

### อภิปรายผล

1. เครื่องมือการตรวจวินิจฉัยองค์กร (CP Excellence in HPO)<sup>4</sup> นำมาประยุกต์ใช้ตรวจวินิจฉัยองค์กรพยาบาลได้ เนื่องจากเครื่องมือมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ<sup>5</sup> เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ<sup>6</sup> พ.ศ. 2562 และมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ(HA)<sup>7</sup> คำถามมีเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าเกณฑ์ละเอียดครอบคลุมความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงสอดคล้องกับ Waal and Sultan<sup>9</sup> องค์กรสมรรถนะสูงต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ 3) เน้นความยั่งยืนในระยะยาว 4) พัฒนาต่อเนื่อง 5) คุณภาพบุคลากร และ วารุณี ภูมิศรีแก้ว และ ธนวิทย์ บุตรอุดม<sup>10</sup> ให้รายละเอียดองค์กรสมรรถนะสูง 9 ประการ คือ 1) วางยุทธศาสตร์และนโยบาย 2) ออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน 3) บริหารผลการปฏิบัติงาน 4) มีพันธมิตร 5) บริหารทุนมนุษย์ 6) บริหารข้อมูลสารสนเทศ 7) ตลาดและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า 8) จัดหาและการขนส่ง และ 9) การดำเนินงานที่ดี พบว่าเกณฑ์มีความชัดเจนทุกประเด็นสำคัญ ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งด้านการนำองค์กร การบริหารจัดการ การมุ่งสู่การปฏิบัติและการประเมินผลลัพธ์ครบถ้วน หลักเกณฑ์ให้คะแนนแต่

ละประเด็น ทั้งด้านความสำคัญต่อความสำเร็จการดำเนินงานขององค์กร และคะแนนความเป็นอยู่จริงที่สามารถวัดได้ มีความชัดเจน เข้าใจง่าย นำมาวินิจฉัยองค์กรเพื่อรับรู้สภาพการบริหารจัดการที่แท้จริงขององค์กรพยาบาล

2. ผลตรวจวินิจฉัยองค์กร 13 หมวด พบว่า ผลประเมินองค์กรพยาบาลที่คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูง 4 หมวด ได้แก่ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำกับดูแลองค์กร และการตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน ผลการดำเนินงานคะแนนเฉลี่ยสูงเท่ากัน 5 คะแนน พบว่า องค์กรพยาบาลมีการดำเนินการแต่ละหมวดนี้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีการประเมินผลโดยใช้ข้อมูลจริง ดังนี้

หมวด 4 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ หมวด 10 กำกับดูแลองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 5 คะแนน ทั้งนี้เพราะองค์กรพยาบาลมีบทบาทโดยตรงในการให้บริการด้านสุขภาพประชาชน จึงมุ่งเน้นการปฏิบัติการและกำกับดูแลองค์กร มีการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานที่เข้มงวด เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดกับผู้รับบริการ สอดคล้องกับ Waal and Sultan<sup>9</sup> กล่าวว่าสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1) คุณภาพการบริหารจัดการ 2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ โดยองค์กรที่มีศักยภาพสูงจะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ดี<sup>10</sup> เพื่อส่งผลให้เกิดงานที่มีคุณภาพและมาตรฐาน HA<sup>7</sup> ที่มุ่งเน้นให้องค์กรต้องออกแบบกระบวนการทำงานและปรับปรุงการจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการ สอดคล้องกับ ดุษณีย์ยศทอง<sup>1</sup> และ สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์<sup>11</sup> พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย การจัดกระบวนการทำงาน และมี



ระบบบริหารจัดการภายในที่ดี แต่องค์กรพยาบาลยังมีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การปรับปรุงแนวทางปฏิบัติให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง จัดระบบการนิเทศติดตาม จัดหาระบบ IT และ AI มาใช้ เพื่อป้องกันการกระทำผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการทำงานของมนุษย์ให้มากขึ้น สอดคล้องกับอรุณกมล สุขเอนก<sup>12</sup> ว่ากลยุทธ์หลักการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ มุ่งสร้าง และพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อให้บริการ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดต้องทบทวนปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานเชิงระบบร่วมกับทีมสหวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เดิมซ้ำ ๆ และขยายผลหลังปรับปรุง นำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

หมวด 10 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคะแนนเฉลี่ย 5 คะแนน พบว่าการให้บริการด้านสุขภาพจำเป็นต้องทำงานร่วมกับทีมสหวิชาชีพ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีสอดคล้องกับดัชนี ยศทอง<sup>1</sup> ว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง และวารุณี ภูมิศรีแก้วและธนวิทย์ บุตรอุดม<sup>10</sup> ว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องพร้อมทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับ Waal and Sultan<sup>9</sup> กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ พร้อมทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ให้ความสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

หมวด 12 การตัดสินใจเพื่อความยั่งยืน มีคะแนนเฉลี่ย 5 คะแนน พบว่า องค์กรพยาบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน เนื่องจากเป็นองค์กรที่ให้บริการสุขภาพประชาชน ต้องมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลอย่าง

ต่อเนื่อง ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับ Waal and Sultan<sup>9</sup> กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องเน้นความยั่งยืนในระยะยาวและมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ สุदारัตน์ ไชยประสิทธิ์<sup>11</sup> พบว่าการบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณภาพการบริหารจัดการ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

ผลการประเมินองค์กรพยาบาลที่คะแนนเฉลี่ยรองลงมา 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การมุ่งเน้นคน การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบไอที และการวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4-4.7 คะแนน หมายถึง องค์กรพยาบาลดำเนินการแต่ละหมวดนี้อย่างมีระบบ มีกระบวนการติดตามประเมินผลและนำไปพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมเป็นระบบ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร มีคะแนนเฉลี่ย 4 คะแนน พบว่า องค์กรพยาบาลมีจุดอ่อน คือ การสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล ซึ่งยังไม่เคยวางแผนหรือจัดให้มีระบบสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งนี้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับดัชนี ยศทอง<sup>1</sup> ว่าผู้นำองค์กรการพยาบาลของศิริราชเป็นองค์กรหลักที่ช่วยให้โรงพยาบาลศิริราชได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการพัฒนาคุณภาพสถานบริการ ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้นำการพยาบาลมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้ องค์กรพยาบาลเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ สอดคล้องกับมาตรฐาน HA<sup>7</sup> ที่ว่าการกระทำของผู้ในระดับสูงซึ่งนำทำให้องค์กรยั่งยืน และ ปัจจัยภาวะผู้นำมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง<sup>13-14</sup>

หมวด 2 การจัดทำกลยุทธ์ มีคะแนนเฉลี่ย 4.7 คะแนน พบว่าจุดอ่อน คือ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรยังขาดการทบทวนความสามารถ ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างรอบคอบ ทำให้การพัฒนาคุณภาพไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีข้อเสนอว่าองค์กรพยาบาลควรทบทวนจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาที่ชัดเจน มีการ SWOT ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ทบทวนระบบงานและสมรรถนะหลัก กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายสำคัญ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยองค์กรสมรรถนะสูงต้องมีการวางยุทธศาสตร์และนโยบายชัดเจนที่จะไปสู่เป้าหมาย และทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ถึงเป้าหมาย<sup>10</sup>

หมวด 3 การมุ่งเน้นคน มีคะแนนเฉลี่ย 4.7 คะแนน พบว่ามีจุดอ่อนไม่สามารถรักษามูลค่าการใหม่ได้ เนื่องจากบุคลากรใหม่ไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ ส่งผลให้ลาออกอย่างต่อเนื่อง และให้ข้อเสนอว่า องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน อำนาจสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับคนแต่ละกลุ่ม ประเมินความต้องการและให้ดูแลรักษาคนใหม่ และคืนข้อมูลให้กระทรวงสาธารณสุขและสภาวิชาชีพพยาบาลเพื่อสะท้อนปัญหาความขาดแคลนอัตรากำลังที่มีผลกระทบในการดูแลผู้ป่วย เพื่อผลักดันรัฐบาลบรรจุพยาบาลเข้าเป็นราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ<sup>5</sup> ที่ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งในด้านอัตรากำลัง การสร้างสภาพแวดล้อมรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันกับบุคลากร จะก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี และรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร

หมวด 5 การสร้างนวัตกรรม มีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.4 คะแนน พบว่าองค์กรพยาบาลมีนโยบายด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับเป้าหมาย

และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ เครื่องมือ เทคโนโลยีและทรัพยากร สอดคล้องกับอรุณกมล สุขเอนก<sup>12</sup> พบว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กลยุทธ์หนึ่งคือมุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ มีคะแนนเฉลี่ย 4 คะแนน พบว่าจุดอ่อน เรื่องการจัดรูปแบบการสื่อสารและป้อนข้อมูลกลับให้ผู้รับบริการ สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าองค์กรสมรรถนะสูงต้องประกอบด้วย มุ่งเน้นที่ผู้มารับบริการ ค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว<sup>10</sup> และมาตรฐาน HA<sup>7</sup> ที่ว่า องค์กรต้องรับฟังและเรียนรู้จากผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการความคาดหวัง

หมวด 8 การจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบไอที มีคะแนนเฉลี่ย 4.3 คะแนน พบจุดอ่อนในการออกแบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่ง่ายต่อการใช้งาน สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าองค์กรสมรรถนะสูงจำนวนมากได้นำสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>10</sup>

หมวด 9 การวัดวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีคะแนนเฉลี่ย 4.2 คะแนน พบว่า มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยบริหารจัดการข้อมูล มีการติดตามผลลัพธ์ ทุก 1-3 เดือน ซึ่งกระบวนการนี้จะนำพาองค์กรพยาบาลไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับวารุณี ภูมิศรีแก้วและชนวิทย์ บุตรอุดม<sup>10</sup> กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูง ต้องมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ สอดคล้องกับมาตรฐาน HA<sup>7</sup> องค์กรต้องมีการวัด วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงผลงาน โดยการบริหาร

จัดการองค์การสมรรถนะสูง ต้องมีการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน<sup>13</sup>

ผลการประเมินองค์กรพยาบาลที่ได้คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อยที่ 3.6 คะแนน ได้แก่ หมวด 7 การอนุรักษ์พลังงานและจัดการสิ่งแวดล้อม พบว่าแม้จะมีการดำเนินการกำจัดของเสียที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานโรงพยาบาลแต่อาคารสถานที่ไม่เพียงพอรองรับต่อผู้รับบริการส่งผลให้เกิดความแออัด และให้ข้อเสนอแนะว่าองค์กรพยาบาลควรดูแลสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ น่าทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน HA7 ที่ว่าองค์กรต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้อยู่ในอาคารสถานที่ปลอดภัยจากอัคคีภัยหรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ และต้องบริหารจัดการวัสดุอันตราย ของเสียทางการแพทย์ รวมทั้งของมีคมอย่างปลอดภัย

หมวด 13 ผลลัพธ์ มีคะแนนเฉลี่ย 3.6 คะแนน พบว่าการเก็บผลลัพธ์การดำเนินงานยังไม่สมบูรณ์ และครอบคลุมประเด็นสำคัญที่กำหนด และเสนอแนะให้มีการเก็บตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร<sup>5-7</sup> ได้แก่ ผลลัพธ์ด้าน 1) ด้านประสิทธิผลและแผนปฏิบัติงาน 2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล 5) ด้านงบประมาณการเงินและการเติบโต 6) ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ 7) ด้านการจัดการเครือข่าย

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การตรวจวินิจฉัยขององค์กรพยาบาล ทำให้องค์กรพยาบาลรับรู้สมรรถนะภาพรวมขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรพยาบาลให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. มีการจัดทำเกณฑ์ในการคัดเลือก และแผนพัฒนาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับให้เป็นรูปธรรม
2. ทบทวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. มีระบบดูแลรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร
4. ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติและจัดระบบนิเทศติดตาม และจัดรูปแบบการสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับผู้รับบริการ
5. ดูแลสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ น่าทำงาน
6. ออกแบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่ง่ายต่อการใช้งาน และนำตัวชี้วัดมาทบทวนให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรพยาบาลให้เป็นองค์กรพยาบาลสมรรถนะสูง

### References

1. Yosthong D. Quality management approach toward high performance nursing organization: A case study of Siriraj hospital. [Dissertation]. Bangkok: Siam university; 2018. (in Thai).
2. Lorsuwanarat T. Organization theory: multi-paradigm perspectives. 3<sup>rd</sup> ed. Bangkok: Sat four printing; 2018. (in Thai).
3. Ministry of Public Health. Twenty-year national strategic plan for public health [Internet]. 2016 [cited 2021 Jul 10]; Available from:<http://www.oic.go.th/fileweb/cabinfocenter/2/drawer023/general/data0000/00000077.pdf> (in Thai).

4. Suthamanon L. Organizational diagnosis by 13 excellence management principles of Charoen Pokphand Group. *Panyapiwat Journal*. 2021;13(3):118-34. (in Thai).
5. National Institute of Standards and Technology. TQA criteria for performance excellence framework 2020-2021. 1<sup>st</sup> ed. Bangkok: Eastern printing public company limited; 2019. (in Thai).
6. Office of the Public Sector Development Commission. Public sector management quality award [Internet]. 2019 [cited 2021 Sep 6]; Available from: [https://office.dpt.go.th/webupload/21xdee05b3b4525a6c082be11a682e4efef/tinymce/326340c2bed475820c05ba40f0d141159a/PMQA/Rules/Rule\\_PMQA-62.pdf](https://office.dpt.go.th/webupload/21xdee05b3b4525a6c082be11a682e4efef/tinymce/326340c2bed475820c05ba40f0d141159a/PMQA/Rules/Rule_PMQA-62.pdf). (in Thai).
7. The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization). Hospital and health care standard. Nonthaburi: Healthcare Accreditation Institute (Public Organization) [Internet]. 2018. [cited 2021 Sep 6]; Available from: [http://tqa.pcmc.swu.ac.th/Portals/2081/Documents/HA%20Standard%20HA\\_4th%20Edition.pdf](http://tqa.pcmc.swu.ac.th/Portals/2081/Documents/HA%20Standard%20HA_4th%20Edition.pdf). (in Thai).
8. Panthai B. Introduction to educational research methodology. 3<sup>rd</sup> ed Bangkok: Ramkhamhaeng University; 2014. (in Thai).
9. Waal A, Sultan S. Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: the case of Palestine Polytechnic University. *Education, business and society: Contemporary Middle Eastern Issues*. 2012;5(3):213-23. doi: 101108/17537981211265598.
10. Poomsrigew W, Butrudom T. The factors affecting high performance organization of Udonthani Municipality. *Humanities and Social Sciences Review*. 2021;9(1): 25-36. (in Thai).
11. Chaiprasit S, Kulophas D, Siribanpitak P. Management strategies for enhancing high performance organization of nursing colleges under the Ministry of Public Health. *Boromarajonani College of Nursing, Uttaradit Journal*. 2016;8(2):112-30. (in Thai).
12. Sukanek A. Strategic management of commercial bank to be high performance organization [Dissertation]. Nakron Prathom: Silpakorn university; 2018. (in Thai).
13. Charoenchai W, Thummathasananon S. The model of high performance organization management for educational quality development in schools under provincial administration organization. *The Eastern University of Management and Technology*. 2019;17(1):102-8. (in Thai).
14. Sammanan J. Factors affecting hospital accreditation: A case study of hospital in Nonthaburi Province. [Dissertation]. Bangkok: Thammasat university; 2017. (in Thai).