

Results of Hospital Development by Organization Diagnosis Tool (Nine Cells) in Chaophya Abhaibhubejhr Hospital

Abstract

Wittaya Boonlerdkerdkrai, M.D., B.P.H.*

The aim of this developmental research was to investigate the issues of hospital development by organization diagnostic tool (Nine Cells), together with continuous improvement for 3 years. The first diagnosis (2015) found that the organization goal was not clear. Therefore, the hospital strategic plan was formulated by the staff involvement. The organization's second diagnosis (2016) found that the individual goal was not clear or appropriate. Then, the improvement of personnel management was done by guidelines based on department and hospital level indicators. The results of the third diagnosis (2517) found that the goals at all levels were clear but the administration in all level was also needed to be improved further. In conclusion, organization diagnosis tool (Nine Cells) is considered as a tool to identify developmental issues for Thai hospitals.

Keywords: Hospital Development, Organization Diagnosis, Nine Cells

*Chaophya Abhaibhubejhr Hospital, Prachinburi Province.

ผลการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ปราจีนบุรี

บทคัดย่อ

วิทยา บุญเลิศเกิดไกร, พ.บ., ส.บ.*

งานวิจัยเชิงพัฒนานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาประเด็นการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยการใช้เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) และดำเนินการพัฒนาโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เป็นเวลา 3 ปี ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 1 (พ.ศ. 2558) พบว่าเป้าหมายระดับโรงพยาบาล (Organization Goal) ยังไม่ชัดเจน จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล โดยเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วม ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2559) พบว่าเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal) ยังไม่ชัดเจนหรือเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน จึงได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารบุคคลโดยใช้ผลงานประกอบจากตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับโรงพยาบาล ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 3 (พ.ศ. 2560) พบว่าเป้าหมายในทุกระดับชัดเจนแล้ว แต่การบริหารจัดการยังต้องได้รับการพัฒนาต่อไป เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) นับได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถ

ระบุประเด็นพัฒนาโรงพยาบาลได้ โดยเฉพาะประเด็นในการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา

คำสำคัญ: การพัฒนาโรงพยาบาล, การวินิจฉัยองค์กร, เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells)

*โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จ.ปราจีนบุรี

บทนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาระบบราชการ โดยมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจคือการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ปี พ.ศ. 2549-2554 ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน และได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของส่วนราชการ⁽¹⁾ โดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรต่อผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้ส่วนราชการนำผลการสำรวจดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร⁽²⁾ โดยผลการสำรวจความคิดเห็นนี้เชื่อมโยงกับการประเมินตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการโดยตรง

สถาบันรับรองคุณภาพสถานบริการ (สรพ.) ได้จัดให้มีโครงการ Engagement for Patient Safety ในปี พ.ศ.2558 มุ่งเน้นให้โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการนี้มีการพัฒนาตามมาตรฐานในส่วน of Patient Safety, Safety Hospital และ Safety Healthcare Service มีผลลัพธ์ความปลอดภัยในสถานพยาบาลที่ครอบคลุมทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ โดยกระบวนการพัฒนาสอดคล้องตามมาตรฐาน HA และ Advanced HA จนมีผลลัพธ์การพัฒนา

ต่อยอดเป็นสถานพยาบาลที่สามารถเข้าสู่การรับรองจาก WHO ในโครงการ International Safe Hospitals Network ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาสอดคล้องกับการดำเนินการพัฒนาในโครงการ Engagement for Patient Safety กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการพัฒนาองค์กรเน้นการบริหารองค์กรตามมาตรฐาน HA ตอนที่ 1 และมีเครื่องมือสำหรับวินิจฉัยองค์กรที่พัฒนาระบบ software ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) โดยบุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ให้ข้อมูลในระบบสารสนเทศและระบบจะประมวลผลเพื่อวินิจฉัยองค์กรเป็นข้อมูลให้โรงพยาบาลใช้ประกอบการบริหารองค์กรเรียกว่า Nine Cells⁽³⁾

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ได้เข้าร่วมในโครงการ Engagement for Patient Safety ของ สรพ. ตั้งแต่เริ่มต้นและได้นำเครื่องมือสำหรับการวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเห็นผลเป็นที่ประจักษ์ในระดับหนึ่ง การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงการนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ค้นหาจุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารโรงพยาบาลเพื่อนำไปพัฒนาในประเด็นต่างๆ อันจะส่งผลให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่ดีตามเป้าหมายของโรงพยาบาลได้อย่างตรงจุดและยั่งยืน

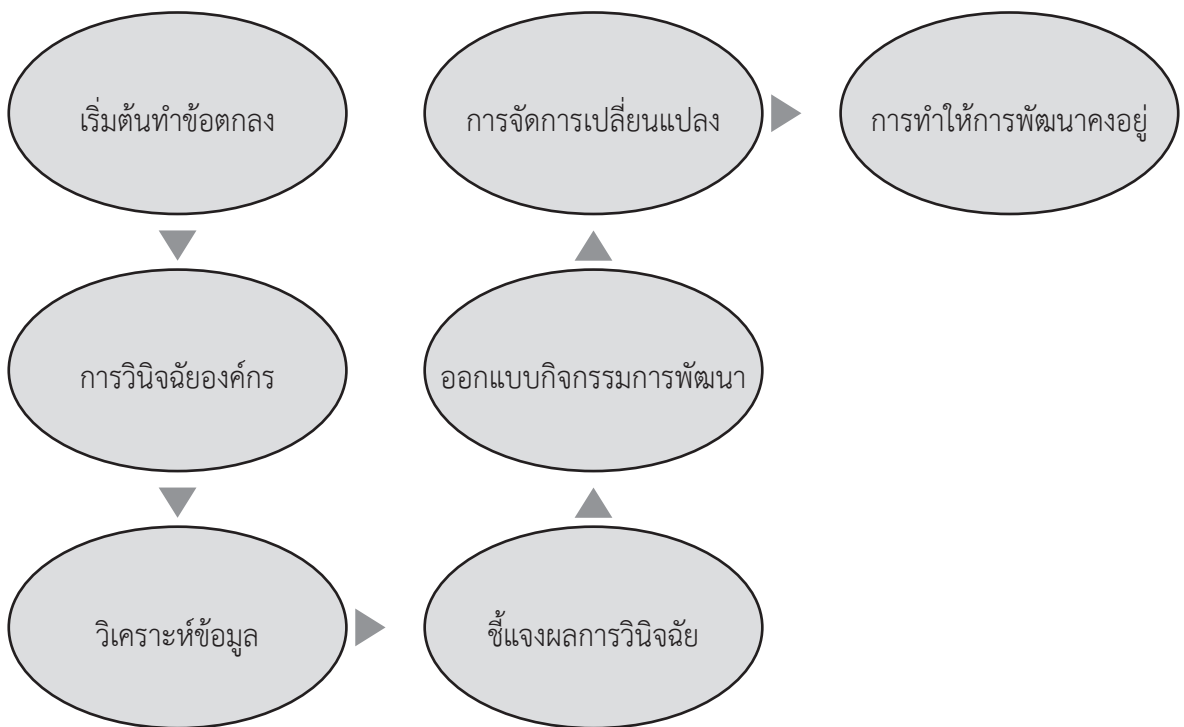
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาประเด็นการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยการใช้เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells)
2. เพื่อประเมินผลการนำแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลจากผลการวินิจฉัยองค์กรไปปฏิบัติ

วัสดุและวิธีการ

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) โดยใช้รูปแบบการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดของโรงพยาบาล ประกอบด้วย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ บุคลากร และบุคลากรสัญญาจ้าง ในทุกตำแหน่งงาน ครอบคลุมทุกฝ่าย ตามโครงสร้างโรงพยาบาล มีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,320

คน คำนวณขนาดตัวอย่างได้ 316 คน (Yamane)⁽⁴⁾ โดยการสุ่มตัวอย่างตามความสมัครใจของเจ้าหน้าที่ จำนวน 723 คน ตอบแบบสอบถามครั้งแรกปี พ.ศ. 2558 หลังจากนั้นนำข้อมูลไปดำเนินการพัฒนาโรงพยาบาลตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 จำนวน 750 คน ปี พ.ศ. 2559 เพื่อประเมินผลการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเจ้าหน้าที่ 820 คน ตอบแบบสอบถามครั้งที่ 3 ปี พ.ศ. 2560 เพื่อประเมินผลการพัฒนาเป็นครั้งสุดท้าย



แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการปฏิบัติ

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสำรวจการวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) พัฒนาจากเครื่องมือ 9 ตัวแปร (Nine Performance Variables) ของ Geary A. Rummler และ Alan P. Brache⁽⁵⁾ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA พัฒนาโดย จิรประภา อัครบวร และคณะ^(6,7) ที่วินิจฉัยความสอดคล้องของการกำหนดเป้าหมาย (Goal) การ

ออกแบบโครงสร้างหรือระบบงาน (Design) และการบริหารจัดการ (Management) ทั้งในระดับองค์กร (Organization) ระดับหน่วยงาน (Department) และในระดับบุคคล (Individual) ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) = 0.95 โดยให้เจ้าหน้าที่ทำการตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสำรวจออนไลน์ในโครงการ Engagement for Patient Safety เพื่อการวินิจฉัยองค์กรของ

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) และประมวลผลการตอบแบบสอบถามด้วยโปรแกรมออนไลน์ พัฒนาโดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)⁽³⁾

ประมวลผลเป็น 3 ระดับ ในแต่ละประเด็น ได้แก่

สีเทาเข้ม หมายถึง ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ ควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน

สีเทา หมายถึง ผู้ตอบเห็นด้วยเท่ากับไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ ควรปรับปรุง

สีขาว หมายถึง ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นด้วย ควรรักษาไว้

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม

การพิทักษ์สิทธิและจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยเชิงพัฒนาครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตั้งแต่

ปี พ.ศ. 2557 ในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) ของสถาบันรับรองคุณภาพสถานบริการ (สรพ.) ตามรูปแบบที่กำหนด ในการพิทักษ์สิทธิและจริยธรรมการวิจัย โดยไม่มีความเสี่ยงต่อผู้ตอบแบบสอบถามและปกปิดเป็นความลับ เนื่องจากคณะกรรมการจริยธรรมวิจัยยังไม่ได้มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ

ผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐาน เจ้าหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถามในปีแรกส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 85.2 Generation Y ร้อยละ 41.7 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.5 สมรสมีบุตรแล้ว ร้อยละ 47.5 ข้าราชการ ร้อยละ 53 พยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 44.4 อายุงานมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 31.6 สภาพเศรษฐกิจ พอใช้ ร้อยละ 63.7 มีเงินเก็บ ร้อยละ 30.4 ส่วนในปีต่อมาสัดส่วนผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะใกล้เคียงกับปีแรก

ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 1 (พ.ศ.2558)

5.การบริหารระดับโรงพยาบาล	4.ออกแบบโครงสร้างระดับโรงพยาบาล	1.เป้าหมายระดับโรงพยาบาล
7.การบริหารระดับหน่วยงาน	6.ออกแบบโครงสร้างหน่วยงาน	2.เป้าหมายระดับหน่วยงาน
9.การบริหารระดับบุคคล	8.ออกแบบงานระดับบุคคล	3.เป้าหมายระดับบุคคล

จากผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 1 สามารถอธิบายได้ว่า ในภาพรวมเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าเป็นเป้าหมายระดับโรงพยาบาล (Organization Goal) ยังไม่ชัดเจน แต่การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Department Goal) และการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal) ชัดเจนและเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาล (Organization Design) และ

การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล (Organization Management) ยังไม่ชัดเจนและสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล สำหรับการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน (Department Design) สนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Department Management) ยังไม่สนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน การออกแบบงานระดับบุคคล (Individual Design)

ยังไม่สนับสนุนหรือส่งเสริมเป้าหมายระดับบุคคล และการบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management) ก็ยังไม่สนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับตัวบุคคล (Individual Goal) ดังนั้น ในภาพรวมของโรงพยาบาล ควรมีประเด็นที่ต้องพัฒนาอันดับแรกคือ การกำหนดเป้าหมายระดับโรงพยาบาล (Organization Goal) เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายต้องมีความชัดเจนก่อน แล้วจึงพิจารณาการออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการว่าสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือไม่ ส่วนเป้าหมายระดับหน่วยงานและบุคคลมีความชัดเจนแล้ว

• กิจกรรมการพัฒนาในปี พ.ศ. 2558

ผู้อำนวยการท่านใหม่ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล โดยเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมดำเนินการที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักวิชาการบริหาร (SWOT Analysis) มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่รับทราบถึงการดำเนินการชัดเจน ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเข้าใจตรงกัน มีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส โดยกลุ่มงานยุทธศาสตร์ กำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสะอาดและความสวยงามในโรงพยาบาล เช่น ปรับภูมิทัศน์ในโรงพยาบาล โครงการ 5ส อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 2 (พ.ศ.2559)

5.การบริหารระดับโรงพยาบาล	4.ออกแบบโครงสร้างระดับโรงพยาบาล	1.เป้าหมายระดับโรงพยาบาล
7.การบริหารระดับหน่วยงาน	6.ออกแบบโครงสร้างหน่วยงาน	2.เป้าหมายระดับหน่วยงาน
9.การบริหารระดับบุคคล	8.ออกแบบงานระดับบุคคล	3.เป้าหมายระดับบุคคล

จากผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ในภาพรวมเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นเป้าหมายระดับโรงพยาบาลชัดเจน สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลยังไม่ชัดเจนหรือเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาล ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาลแต่การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล ยังไม่ชัดเจนหรือสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล สำหรับการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน สนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การบริหารจัดการระดับหน่วยงานยังไม่สนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน การออกแบบงานระดับบุคคลสนับสนุนหรือส่งเสริม

เป้าหมายระดับบุคคล แต่การบริหารจัดการระดับบุคคล ไม่สนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับตัวบุคคล ดังนั้น ในภาพรวมของโรงพยาบาล ควรมีประเด็นที่ต้องพัฒนาอันดับแรกคือ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายต้องมีความชัดเจนก่อน แล้วจึงพิจารณาการออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการได้ว่าสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายหรือไม่ ส่วนเป้าหมายระดับโรงพยาบาลและหน่วยงานมีความชัดเจน แสดงถึงเจ้าหน้าที่รับรู้ว่าโรงพยาบาลได้พัฒนาเป้าหมายระดับโรงพยาบาลได้ชัดเจนมากขึ้นกว่าปีที่แล้ว

• กิจกรรมการพัฒนาในปี พ.ศ. 2559

การทำยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมระดมสมองอย่างต่อเนื่อง สื่อสารแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง ส่วนการดำเนินงานด้านเป้าหมายระดับบุคคล มีการกำหนดแนวทางการบริหารบุคคลโดยใช้ผลงานประกอบจากตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและ

ระดับโรงพยาบาลขึ้น รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่มาจากงานประจำ (Job Description) ที่ต้องพัฒนาทบทวนและปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

ผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 3 (พ.ศ. 2560)

5.การบริหารระดับโรงพยาบาล	4.ออกแบบโครงสร้างระดับโรงพยาบาล	1.เป้าหมายระดับโรงพยาบาล
7.การบริหารระดับหน่วยงาน	6.ออกแบบโครงสร้างหน่วยงาน	2.เป้าหมายระดับหน่วยงาน
9.การบริหารระดับบุคคล	8.ออกแบบงานระดับบุคคล	3.เป้าหมายระดับบุคคล

จากผลการวินิจฉัยองค์กรครั้งที่ 3 สามารถอธิบายได้ว่า ในภาพรวมเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าเป็นเป้าหมายระดับโรงพยาบาลชัดเจน สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน และการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลชัดเจนหรือเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาล และการบริหารจัดการระดับโรงพยาบาลยังไม่ชัดเจนหรือสนับสนุนส่งเสริม เป้าหมายระดับโรงพยาบาล สำหรับการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน สนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การบริหารจัดการระดับหน่วยงานยังไม่สนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน การออกแบบงานระดับบุคคล สนับสนุนหรือส่งเสริมเป้าหมายระดับบุคคล แต่การบริหารจัดการระดับบุคคลไม่สนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับตัวบุคคล ดังนั้นในภาพรวมของโรงพยาบาลควรมีประเด็นที่ต้องพัฒนาอันดับแรกคือ การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาลและการบริหารจัดการระดับบุคคล เนื่องจากเจ้าหน้าที่เห็นว่าควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน ส่วนเป้าหมายระดับบุคคลนั้น มีความชัดเจนมากกว่าปีที่แล้ว แสดงให้เห็นว่า โรงพยาบาลได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง ที่ทำให้เป้าหมายในทุกระดับชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาโรงพยาบาล ส่วนการแก้ไขในส่วนอื่น

เช่น การบริหารจัดการระดับบุคคล ยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับบุคคลที่ชัดเจนขึ้นจากการพัฒนาที่ผ่านมาแล้ว

วิจารณ์

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) โดยใช้รูปแบบการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อพัฒนาโรงพยาบาล โดยใช้แบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กรของสถาบันรับรองคุณภาพพยาบาล (องค์การมหาชน) พัฒนาโดย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)⁽³⁾

จากแนวคิดหลักของ Rummier, G. A. และ Brache, A. P.⁽⁵⁾ และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งแปลงมาจากแนวคิด Malcolm Baldrige ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งแนวคิดการวินิจฉัยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งหาความสอดคล้องของการกำหนดเป้าหมาย (Goal) การออกแบบโครงสร้างหรือระบบงาน (Design) และการบริหารจัดการ (Management) ทั้งในระดับองค์กร (Organization) ระดับหน่วยงาน (Department)

และระดับบุคคล (Individual) แบบสำรวจได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามในแบบสำรวจ

การวินิจฉัยองค์กร คือ กระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่คนเหล่านั้นมีต่อระบบงานที่ตนอยู่ นำมาทำการประมวลผล แล้วให้ผลการประมวลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจในสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรเอง อันจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เห็นความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง⁽⁸⁾

เครื่องมือการวินิจฉัยองค์กรพัฒนาขึ้นจากผลงานของ Rummler, G. A. และ Brache, A. P.⁽⁵⁾ กล่าวถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคล จะสามารถส่งต่อเป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้นั้น จะต้องทำให้เป้าหมาย (Goal) การออกแบบ (Design) และการจัดการ (Management) มีความสอดคล้องเข้ากันทุกภาคส่วน (Alignment) ทั้งในระดับองค์กร (Organization) ระดับกระบวนการหรือหน่วยงาน (Process) และระดับงาน (Job) อันเป็นที่มาของตัวแปรทั้ง 9 หรือ Nine Variables Rummler, G. A. และ Brache, A. P.⁽⁵⁾ ได้ให้แนวทางแก่ผู้บริหารทั้งภาครัฐและเอกชนเรื่องการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารควรมองผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ระดับกระบวนการ และระดับงานหรือตัวบุคคล ซึ่งในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยมิติของเป้าหมาย การออกแบบ และการบริหาร ทั้งหมดนี้ผู้บริหารจะต้องเข้าไปทำการบริหารจัดการให้ทุกตัวแปรสอดคล้องกันในแต่ละ Cell โดยให้ความสำคัญเรียงลำดับดังนี้ การกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (Organization Goal) เป้าหมายระดับหน่วยงาน/ทีมงานหรือกระบวนการ (Department/Team or Process Goal) และเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal) เป็น Cells แถวแรกในส่วนราชการ

ต้องให้ความสำคัญในความสอดคล้องกันของทั้งสาม Cells หาก Cellใดแสดงหน้าสีเทาหรือสีเทาเข้ม Cell นั้นต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก ผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงจะได้รับการพัฒนา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตามวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้วางไว้ หลังจากนั้นจึงพิจารณาความสอดคล้องในระดับองค์กร โดยออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการที่ต้องสนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับองค์กร ต่อมาคือการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงานที่ทีมงานหรือกระบวนการ และการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน ที่ต้องสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน สุดท้ายการออกแบบงานระดับบุคคลและการบริหารจัดการระดับบุคคล ที่ต้องสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับตัวบุคคลต่อไป

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล ปี พ.ศ. 2558 พบว่าเป้าหมายระดับโรงพยาบาลยังไม่ชัดเจน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาลและการบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล ยังไม่ชัดเจนและสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก ด้วยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล โดยเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมดำเนินการที่เหมาะสม จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักวิชาการบริหาร (SWOT Analysis) มีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่รับทราบถึงการดำเนินการชัดเจนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเข้าใจให้ตรงกัน มีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสโดยกลุ่มงานยุทธศาสตร์ กำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความสะอาดความสวยงาม เช่น ปรับภูมิทัศน์ในโรงพยาบาล โครงการ 5ส อย่างเป็นรูปธรรม

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล ปี พ.ศ. 2559 ในภาพรวมเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่า เป้าหมายระดับโรงพยาบาลชัดเจน สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การกำหนด

เป้าหมายระดับบุคคลยังไม่ชัดเจนหรือเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาลส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาลยังไม่ชัดเจน หรือสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล การบริหารจัดการระดับหน่วยงานยังไม่สนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน การบริหารจัดการระดับบุคคลไม่สนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับตัวบุคคล กิจกรรมการพัฒนาในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการทำยุทธศาสตร์แบบมีส่วนร่วมระดมสมองอย่างต่อเนื่อง สื่อสารแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม และติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง ส่วนการดำเนินงานด้านเป้าหมายระดับบุคคล มีการกำหนดแนวทางการเลื่อนระดับโดยใช้ผลงานประกอบจากตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับโรงพยาบาลขึ้น รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่มาจากงานประจำที่ต้องการพัฒนา ทบทวนและปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อการพัฒนาโรงพยาบาล ปี พ.ศ. 2560 สามารถอธิบายได้ว่าในภาพรวมเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่า เป้าหมายระดับโรงพยาบาลชัดเจน สอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน และการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลชัดเจนหรือเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานหรือโครงสร้างระดับโรงพยาบาลและการบริหารจัดการระดับโรงพยาบาลยังไม่ชัดเจนหรือสนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับโรงพยาบาล สำหรับการออกแบบระบบงานระดับหน่วยงานสนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน แต่การบริหารจัดการระดับหน่วยงานยังไม่สนับสนุน ส่งเสริมเป้าหมายระดับหน่วยงาน การออกแบบงานระดับบุคคลสนับสนุนหรือส่งเสริมเป้าหมายระดับบุคคล แต่การบริหารจัดการระดับบุคคล ไม่สนับสนุน ส่งเสริม เป้าหมายระดับตัวบุคคล ดังนั้นในภาพรวมของโรงพยาบาล ควรมีประเด็นที่ต้องพัฒนาอันดับแรกคือ การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาลและ

การบริหารจัดการระดับบุคคล เนื่องจากเจ้าหน้าที่เห็นว่าควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน ส่วนเป้าหมายระดับบุคคลนั้น มีความชัดเจนมากกว่าปีที่แล้ว แสดงให้เห็นว่า โรงพยาบาลได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง ที่ทำให้เป้าหมายในทุกระดับชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ในการพัฒนาโรงพยาบาล ส่วนการแก้ไขในส่วนอื่น เช่น การบริหารจัดการระดับบุคคล ยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับบุคคลที่ชัดเจนขึ้นแล้ว

ข้อจำกัดของการวิจัยนี้เนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแบบตามความสมัครใจ อาจไม่ครอบคลุมในกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลาย และเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมนัก อีกทั้งไม่ได้ข้อมูลในเชิงลึกเท่าที่ควรเนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเรื่องของแบบสอบถาม ดังนั้นจึงควรมีการสุ่มตัวอย่างที่เป็นไปตามหลักทางสถิติมากขึ้นเพื่อจะได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด และมีการสำรวจข้อมูลเชิงลึกด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงในรายละเอียดเพื่อการพัฒนาได้อย่างตรงประเด็น อย่างไรก็ตามเครื่องมือนี้ก็สามารถนำมาใช้ในการประเมินองค์กรได้ในระดับหนึ่ง

สรุป

การพัฒนาโรงพยาบาลมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือหลากหลายมาช่วยในการวินิจฉัย เพื่อระบุประเด็นในการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง เครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) นับได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถระบุประเด็นพัฒนาโรงพยาบาลได้ โดยเฉพาะประเด็นในการบริหารองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขึ้นองค์กร โรงพยาบาลควรใช้ผลการสำรวจนี้เป็นข้อมูลในการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงานด้านยุทธศาสตร์ และผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อรับทราบ วิเคราะห์ และหาแนวทางการพัฒนาร่วมกัน โดยการเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสำรวจว่าเป็นการวินิจฉัย

เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการพัฒนาอย่าง
ตรงประเด็น มีใช้ผลการประเมินเพื่อให้คุณให้โทษ
แก่หน่วยงานในองค์กร อย่างไรก็ตามควรมีเครื่องมือ

ที่หลากหลายมาช่วยในการวินิจฉัยองค์กรในทุกด้าน
เพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลได้อย่างครอบคลุมและ
ตรงประเด็นมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2558. (Public Sector Management Quality Award). กรุงเทพฯ:บริษัท วิชั่นพรีนซ์แอนด์มิตีเดีย จำกัด; 2557.
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเวอร์ชัน 1.0. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 10 พ.ค.2560]. เข้าถึงได้จาก:http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=1102
3. แบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยองค์กร. [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 10 พ.ค. 2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://hospitaldiagnosis.ha.or.th/>
4. สูตร Taro Yamane สำหรับ คำนวณ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อ 10 ส.ค. 2562]. เข้าถึงได้จาก:<https://greedisgoods.com/taro-yamane/>
5. Rummler GA, Brache AP. Improving performance: How to manage the white space on the organization chart. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.; 1995.
6. จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง. การวินิจฉัยองค์กรด้วยเครื่องมือ 9 Cells: กรณีศึกษาส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด ปี พ.ศ.2558. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ; 2558.
7. จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง. การวินิจฉัยองค์กรเพื่อการพัฒนาภาครัฐ. Thailand HR Journal: Journal of Human Resources 2558;7:132-51.
8. Alderfer CP. The methodology of organizational diagnosis. Professional Psychology 1980;11:459-68.