

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบเขตดังนี้

1. นวัตกรรมทางการแพทย์

1.1 ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรมทางการแพทย์

1.2 ลักษณะของนวัตกรรมทางการแพทย์

1.3 กระบวนการของการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์

2. ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์

2.1 ด้านกลยุทธ์

2.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร

2.3 ด้านกลไกสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

2.4 ด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

2.5 ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร

3. สถานการณ์การพัฒนานวัตกรรมในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นวัตกรรมทางการแพทย์

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรมทางการแพทย์

นวัตกรรม เป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ในภาษาไทย “นวัตกรรม” มาจากคำว่า ใหม่ และ “กรรม” แปลว่าการกระทำ เมื่อนำมารวมกันจึงหมายถึงกระบวนการพัฒนาต่างๆ โดยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ราชบัณฑิตยสถาน (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงใหม่ นวัตกรรมจะเน้นให้ความสำคัญกับ “ความใหม่” นวัตกรรมมาจากภาษาอังกฤษคือคำว่า innovation

ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือคำว่า in และ novare หมายถึงการรื้อขึ้นใหม่ หรือการปรับใหม่ มีความหมายคือ การนำเอาสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่เราคิดว่าใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงแบบแผนวิธีการดำเนินการที่เคยมีมา มีการศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม พบว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดใหม่ๆ และนวัตกรรมเป็นการกระทำตามแนวคิดนั้นๆ หรือการนำแนวคิดนั้นๆ ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แนวคิดนั้นกลายเป็นความจริง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ (วรภัทร ภูเจริญ, 2550; Martins & Terblanche, 2003)

มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 884 แห่ง ในประเทศนอร์เวย์ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับความใหม่ของนวัตกรรมไว้ดังนี้คือ นวัตกรรมหมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ วิธีการผลิตแบบใหม่ การเปิดตลาดแห่งใหม่ การใช้ลูกค้าแห่งใหม่ รวมถึงวิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ และการค้นหาความคิดใหม่ (Johannesson, Olsen & Lumpkin, 2001) และคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนานวัตกรรม ประเทศไทย ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการของตลาด สะท้อนถึงสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ นวัตกรรมมีความหมายรวมถึงคือ การจัดความคิด วิธีการคิดที่มีให้ความสำคัญกับปัจจุบัน ที่มีผลต่อวิถีทัศน์ในอนาคต เป็นการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น นวัตกรรมเป็นกระบวนการ เป็นกลยุทธ์ เป็นการเทียบเคียง เป็นการทำงานเป็นทีม เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการ และความรับผิดชอบของผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในความหมายของนวัตกรรม เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการสร้างบรรยากาศในการที่ส่งเสริมนวัตกรรม มีการบริหารจัดการความเสี่ยง และการคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งอาจแสดงผลออกมาในลักษณะของผลิตภัณฑ์ รูปแบบบริการแบบใหม่ นวัตกรรมเป็นกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรต่างๆ มาทำให้เกิดขีดความสามารถใหม่ๆ ในทางที่ดีขึ้น รวมถึงความใหม่ของ วิธีการ การกระทำ กระบวนการดำเนินการ กระบวนการเรียนรู้ ผลผลิต ผลิตภัณฑ์ใหม่ การนำเสนอสิ่งใหม่ ยอมรับสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ หรือการสร้างสิ่งใหม่ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ขึ้นทั้งทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยี และสังคม (ชินนุทัย กาญจนจิตรา และ วาสนา อิ่มอม, 2546; ณัฐยา สิ้นตระการผล, 2550; วรภัทร ภูเจริญ, 2550; วรณภา ศรีชัยรัตน์, 2548; สุวิจิ ภูัด และ กฤษณ์ พงศ์พิรุฬห์, 2546.) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงกล่าวได้ว่า นวัตกรรมเป็นได้ทั้งการกระทำ กระบวนการ การสร้างสิ่งใหม่ หรือนำเสนอสิ่งใหม่ รวมทั้งวิธีการใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการจากเดิม คือ การนำเอาสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่เราคิดว่าใหม่เข้ามาใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงแบบแผนวิธีการดำเนินการที่เคยมีมา

นวัตกรรมเป็นเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบคู่แข่งได้ โดยเฉพาะนวัตกรรมที่เป็นสิ่งใหม่จริงๆ และสามารถที่จะสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรได้ นวัตกรรมสามารถช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น เพิ่มคุณภาพการบริการ เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลงได้ (ฉัฐยา สันตะการผล, 2550) โดยเฉพาะในงานบริการนั้น นวัตกรรมบริการมีบทบาทอย่างมากในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในการที่คิดที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าได้อย่างไร และเมื่อเราสามารถพัฒนาบริการที่เป็นนวัตกรรมขึ้นมาได้ ก็ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง อาจเป็นการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือนำมาผสมผสานกัน หรือการนำมาแทนที่บริการเดิม โดยยึดหลักการบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า และประหยัดต้นทุนได้มากกว่า

นวัตกรรมทางการพยาบาลหมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่รวมถึงระบบหรือรูปแบบการพยาบาล โปรแกรมบำบัดทางการพยาบาล วิธีการทำงานหรืออื่นๆ โดยเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการจากเดิม ความคิดใหม่ การจัดการใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ หรือรูปแบบบริการแบบใหม่ รวมถึงความสามารถทางการพยาบาล และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมด้วย (วรรณภา ศรีชัยรัตน์, 2548) ตัวอย่างนวัตกรรมทางการพยาบาล เช่น งานวิจัยทางการพยาบาล พยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ที่เป็นตัวอย่างของนวัตกรรมที่ดี ในการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ และเพิ่มผลลัพธ์ทางการพยาบาล (Hughes, 2006)

ลักษณะของนวัตกรรมทางการพยาบาล

นวัตกรรมอาจแบ่งตามลักษณะของนวัตกรรมได้ นวัตกรรมแบบแรกเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างความแตกต่างโดยสิ้นเชิง (radical innovation) เป็นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน เป็นสิ่งที่ค้นพบใหม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และอีกแบบคือนวัตกรรมส่วนเพิ่ม (incremental innovation) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่แต่เดิม หรือเป็นนวัตกรรมที่มีหน่วยงานอื่นคิดค้นขึ้น หรือใช้อยู่แล้ว แล้วทางหน่วยงานของเราได้ยอมรับ และนำนวัตกรรมนั้นๆ มาปรับปรุงให้ดีขึ้น นำมาต่อยอด หรือเพิ่มเติมขึ้นมา เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะที่เป็นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคของสังคมที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการทำงาน เรามักพบนวัตกรรมลักษณะนี้ในรูปแบบของการผลิตสินค้า หรือบริการที่อยู่ในลักษณะของธุรกิจมากกว่า ในขณะที่นวัตกรรมทางด้านสุขภาพ หรือนวัตกรรมทางการพยาบาลมักเป็นนวัตกรรมที่เป็นการพัฒนา ต่อยอดจาก

นวัตกรรมที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับให้การทำงานมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการได้ อาจเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางความคิด หรือในลักษณะของนวัตกรรมกระบวนการ ในงานบริการนั้น นวัตกรรมมีบทบาทอย่างมากในการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในการที่คิดที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้ใช้บริการได้อย่างไร และเมื่อเราสามารถพัฒนาบริการที่เป็นนวัตกรรมขึ้นมาได้ ก็ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง อาจเป็นการปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือนำมาผสมผสานกัน หรือการนำมาแทนที่บริการเดิม โดยยึดหลักการบริการที่ดีกว่า เร็วกว่า และประหยัดต้นทุนได้มากกว่า (ณัฐยา สินตระการผล, 2550; วรภัทร ภูเจริญ, 2550; Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001) เช่นเดียวกับงานบริการพยาบาลที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพการบริการ ความรวดเร็วในการบริการ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง จึงได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการบริการพยาบาลมากขึ้น ในปัจจุบันแนวคิดด้านสุขภาพได้เน้นภาวะสุขภาพแบบองค์รวม เน้นการสร้างเสริมสุขภาพมากกว่าการซ่อมสุขภาพ เน้นการบริหารจัดการที่ดี และเน้นการสร้างระบบคุณภาพการดูแล โดยใช้แนวคิด ผลลัพธ์ ผลผลิต สิ่งประดิษฐ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี วิธีการ ระบบ กระบวนการ รูปแบบใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพที่ดีขึ้น ทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพดีของบุคคล กลุ่มคน และประชาชนโดยรวมในสังคม (วรรณภา ศรีธีรัตน์, 2548) พยาบาลเป็นหนึ่งในทีมผู้ดูแลด้านสุขภาพ มีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมสุขภาพ และการปฏิบัติตามแนวทางของนวัตกรรม โดยการเริ่มต้นจากจุดเล็กๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีความง่ายขึ้น หรือการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งของผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ นวัตกรรมสามารถเพิ่มคุณภาพในการบริการได้ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้มีการสร้าง และการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

มีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในประเทศแถบยุโรปตะวันตก 6 ประเทศ โดยการสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับการดูแลผู้สูงอายุที่เจ็บป่วยเรื้อรังตั้งแต่ปีค.ศ.1982 เพื่อพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วยกลุ่มนี้ขึ้น เพื่อช่วยในการลดค่าใช้จ่าย ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มคุณภาพในการดูแลทั้งในระดับการดูแลผู้ป่วยกลุ่มนี้ ซึ่งได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการดูแลผู้ป่วยกลุ่มนี้ ดังนี้คือ การจัดให้มีพยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค การให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่บ้าน และนวัตกรรมการบูรณาการการดูแลผู้ป่วย เช่น มีการจัดตั้งทีมที่ให้การดูแลผู้ป่วยในระยะเร่งด่วนที่เป็นความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรสาธารณสุข และในระดับโรงพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยระยะเฉียบพลันอย่างต่อเนื่อง (Temminck, Francke, Hutten, Zee & Abu-Sadd, 2000) คล้ายคลึงกับนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์

ผู้สูงอายุ ในประเทศไทยที่ วรรณภา ศรีชัยรัตน์ (2548) ได้นำเสนอเกี่ยวกับนวัตกรรมการพยาบาล ผู้สูงอายุ ว่าประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ทางการพยาบาล โปรแกรม หรือชุดกิจกรรมบำบัดทางการพยาบาล เครื่องมือหรือแบบประเมินต่างๆ แนวปฏิบัติทางการพยาบาล รูปแบบการพยาบาล กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ และรวมถึงนโยบายทางด้านสุขภาพ ซึ่งนวัตกรรมทางการพยาบาลที่พัฒนาขึ้นมาจะต้องเกิดจากความตั้งใจ จากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความใหม่ หรือมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนใหม่ สามารถนำไปใช้ได้จริง และมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณภาพการพยาบาล นวัตกรรมการพยาบาลผู้สูงอายุนับได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล โดยเฉพาะการนำความรู้จากหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วย ทำให้สามารถเพิ่มคุณภาพในการพยาบาล ผู้รับบริการความปลอดภัย ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจทั้งในด้านผู้รับบริการ และเป็นการส่งเสริมให้วิชาชีพการพยาบาลได้รับการยอมรับมากขึ้น

นวัตกรรมด้านสุขภาพ เช่น นโยบายด้านสุขภาพของประเทศวันดา ซึ่งเป็นประเทศที่มีปัญหาด้านความยากจน มีปัญหาด้านสาธารณสุข ทั้งการขาดแหล่งสนับสนุน การขาดแคลนบุคลากร ความยากในการเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุข รัฐบาลได้เกิดแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมด้านสุขภาพเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย นโยบายการหาแหล่งทุนสนับสนุน รัฐบาลวันดาจึงต้องบริหารจัดการเงินทุนให้เกิดความโปร่งใส เพื่อให้ผู้ที่บริจาคสามารถติดตามประเมินผล ตรวจสอบได้ ซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการ และทำให้มีผู้บริจาคอย่างต่อเนื่องต่อไป การประกันสุขภาพให้แก่ชุมชน โดยการใช้แนวคิดของการกระจายความเสี่ยงให้แก่ประชากรในด้านความเจ็บป่วยและค่ารักษา ซึ่งส่งผลให้ประชากรได้รับประโยชน์ในการเข้ารับการรักษาที่ดีขึ้น และการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มการคงอยู่ของบุคลากรทางด้านสาธารณสุข ถ้านวัตกรรมของรัฐบาลวันดาประสบความสำเร็จก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่หลายประเทศที่มีปัญหาค้ำค้ำคลึงกัน (Logie, Rowson & Ndagije, 2008) จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่า นโยบายด้านสุขภาพ ที่มีการคิดหาวิธีการใหม่มาแก้ไขปัญหาก็สามารถจัดเป็นนวัตกรรมทางด้านสุขภาพ และนวัตกรรมทางการพยาบาลได้เช่นกัน

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีบทความที่เขียนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการพยาบาล ซึ่งได้นำเสนอการบริหารจัดการระบบการให้บริการพยาบาลในรูปแบบใหม่ที่ประสบความสำเร็จ โดยเน้นการบูรณาการการดูแลเพื่อเพิ่มคุณภาพของการบริการ เกิดความต่อเนื่องของการดูแล การลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความพึงพอใจของทั้งผู้รับบริการ และของบุคลากรผู้ให้บริการ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลเป็นปัญหาที่มีมานานจนถึงปัจจุบัน ได้มีการนำเสนอรูปแบบการให้บริการอยู่ 5 แบบดังนี้คือ 1) การจัดหอผู้ป่วยให้มีขนาดเล็ก 12-16 เตียง โดยยึดหลักการบริหาร

โรงพยาบาลขนาดเล็ก ภายใต้โรงพยาบาลเดิมที่มีขนาดใหญ่ โรงพยาบาลมีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงาน เป็นผู้ประสานงาน และเป็นที่ปรึกษาให้แก่สมาชิกในทีมและแก่ผู้ป่วย โดยเน้นการเตรียมการ จำหน่ายแก่ผู้ป่วยให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากที่สุด 2) การจัดตั้งทีมในการดูแลผู้ป่วยแบบ เจ้าของไข้ โดยจัดทีมที่ประกอบด้วยพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ พยาบาลวิชาชีพ และบุคลากรทางการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งมีความสามารถดูแลผู้ป่วยได้อย่างครอบคลุมทุกระบบ และเน้นการทำงานเป็นทีม 3) การบริหารจัดการด้านความร่วมมือของสหสาขาวิชาชีพในการดูแลผู้ป่วย โดยเน้นในกลุ่มโรคที่มีจำนวนมาก ความเสี่ยงสูง และมีค่าใช้จ่ายสูง โดยการจัดตั้งพยาบาลผู้ประสานงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารจัดการในหอผู้ป่วย ระหว่างสมาชิกในสหสาขาวิชาชีพ 4) โครงการการช่วยในการปรับตัวแก่ผู้ป่วยสูงอายุเมื่อต้องกลับไปอยู่ที่บ้าน และ 5) โครงการการจัดให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่บ้านปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการจัดรูปแบบการให้บริการแบบใหม่ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางด้านการบริการสุขภาพและการพยาบาล มีดังนี้คือ การยกระดับความสามารถของพยาบาลวิชาชีพ การให้ความสำคัญแก่ผู้ป่วย การช่วยให้ผู้ป่วยได้สามารถปรับตัวผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านได้อย่างราบรื่น รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการให้บริการ การบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Kimball, Joynt, Cherner & O'Neil, 2007) การสร้างเสริมสุขภาพของประชาชนต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น นักวิชาการ บุคลากรด้านสุขภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ เพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมการดูแลสุขภาพที่ตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด นวัตกรรมทางการแพทย์บาลจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ ดังนั้นนวัตกรรมทางการแพทย์จึงเป็นได้ทั้งสิ่งประดิษฐ์ทางการแพทย์ โปรแกรมบำบัดทางการแพทย์ กิจกรรมบำบัดทางการแพทย์ รูปแบบการให้การพยาบาล การนำความรู้ และการนำหลักฐานเชิงประจักษ์มาปรับใช้ในการดูแลผู้ป่วย และมาปรับใช้แนวทางในการทำงาน รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทางด้านทางการแพทย์และการสาธารณสุข นวัตกรรมคือสิ่งที่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการพยาบาลมีคุณภาพมากขึ้น เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ผู้รับบริการอย่างแท้จริง และส่งผลวิชาชีพพยาบาลได้รับการยอมรับในสังคมมากขึ้น

กระบวนการของการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดใหม่ สิ่งใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานของนวัตกรรมนั่นเอง แต่ความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถก่อให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริงทุกครั้ง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจใน

กระบวนการของการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิด และการกระทำที่สร้างสรรค์ กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ 1) การก่อเกิดความคิดใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของบุคลากร และแหล่งสนับสนุนต่างๆ 2) การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็น โอกาส จากความต้องการของผู้รับบริการ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรม หรือปรับเปลี่ยนการทำงานให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริง 3) การประเมินความคิด คือการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก และการกรองความคิด เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ 4) การพัฒนา โดยการจัดทีมงานในการสร้างการทดลองใช้ การพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จริง และ 5) การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยเน้นการให้ความสำคัญในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ(ณัฐยา สิ้นตระกูลผล , 2550 ; Martins & Terblanche, 2003; Ottenbacher & Harrington, 2007) จะเห็นได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมนั้นต้องมีกระบวนการในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความคิดเหล่านั้นพัฒนาเป็นนวัตกรรม สามารถนำไปใช้ได้ เกิดการเปลี่ยนแปลง และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

นวัตกรรมทางการแพทย์ไม่ได้มีความแตกต่างจากนวัตกรรมในองค์กรทั่วไป มีการเน้นให้ความสำคัญในการดูแลผู้ป่วยมากกว่าการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ส่วนใหญ่แล้วการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์มักเริ่มต้นจากปัญหาภายในหน่วยงาน และการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆมาช่วยในการแก้ไขปัญหา ตัวอย่างเช่น 1) การกำหนดปัญหา การค้นหาปัญหาในการทำงานภายในหน่วยงาน หรือจากความรู้ใหม่ๆที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดในการให้การดูแลผู้ป่วย ซึ่งปัญหานั้นๆต้องเป็นสิ่งที่ทุกคนมองเห็นตรงกันว่าควรได้รับการแก้ไข รวมถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้บริหาร ความร่วมมือของสหสาขาวิชาชีพ รวมถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ 2) การจัดตั้งทีมงานและการค้นหาข้อมูล การสืบค้นหาหลักฐานที่ดีที่สุดที่จะสามารถนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน 3) การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการนวัตกรรม ทั้งในด้านการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ ที่ควรสอดคล้องเป้าหมายขององค์กร และเกิดประโยชน์แก่ผู้รับบริการเป็นสำคัญ และ 4) การพัฒนา การดำเนินการ และการประเมินผล โครงการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (ฟองคำ ติลกสกุลชัย, 2549) จะเห็นได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร และปัจจัยองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ การให้เวลา โอกาสในการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และเกิดการดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกันในการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์

ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรม

มาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ (Martins and Terblanche, 2003) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นการให้คุณค่าและความเชื่อในส่วนลึกร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งมาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ได้กล่าวถึงมิติของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 8 ด้านด้วยกันดังนี้ คือ

วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (Mission and vision) คือความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การให้คุณค่าแก่องค์กร และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับบุคคล และในระดับทีมงาน

สิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) คือการให้ความสำคัญต่อลูกค้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การแข่งขันผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

วิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Means to achieve objectives) หมายถึงโครงสร้างขององค์กร และระบบสนับสนุนในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด

ภาพลักษณ์ขององค์กร (Images of organization) คือการให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลภายนอกมองลักษณะขององค์กรในเชิงบวก

กระบวนการบริหารจัดการในองค์กร (Management process) หมายถึงการบริหารจัดการ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร กระบวนการพัฒนานวัตกรรม การควบคุมและการสื่อสารในองค์กร

ความต้องการและวัตถุประสงค์ของบุคลากร (Employee needs and objectives) คือการบูรณาการการให้ความสำคัญแก่ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน และให้เกิดความสอดคล้องกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal relationships) คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในระดับผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

มิติของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 8 ด้านนี้ สามารถประเมินได้ถึงระดับของความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเฉพาะในด้านการให้คุณค่า ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สอดคล้องในแนวทางเดียวกันของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการกล่อมเกลாதงสังคม จากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่รับทราบว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม และจากการให้คุณค่าพื้นฐาน ความเชื่อที่มีผลต่อโครงสร้าง นโยบาย กระบวนการในการทำงาน ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดการรับรู้ว่าการปฏิบัติตนอย่างไรในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กรมีผลในการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในด้านการให้คุณค่า ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งมาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ และได้นำเสนอตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรไว้ 5 ประการดังนี้คือ 1) *ด้านกลยุทธ์* กล่าวถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรในด้านการพัฒนานวัตกรรม 2) *ด้านโครงสร้าง* เน้นความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรม 3) *ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม* กล่าวถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากร และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม 4) *ด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม* เช่น การให้โอกาสในการพัฒนานวัตกรรม การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน การยอมรับความผิดพลาดและการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร และ 5) *ด้านการสื่อสาร* เน้นการสื่อสารที่ชัดเจน และเป็นระบบเปิด

มาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ (Martins and Terblanche, 2003) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอปรับเปลี่ยนจากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยยังคงใช้กรอบแนวคิดของมาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ (Martins & Terblanche, 2003) ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลง สามารถต่อสู้กับความกลัวการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างต้นแบบที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ย่อมเกิดผลดีต่อองค์กรในการที่จะช่วยให้อุบัติการณ์มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนานวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ กลยุทธ์ที่สำคัญคือการให้ที่องค์กรที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตและความยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้และเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน การให้คุณค่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมการจัดการความรู้และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Martins & Terblanche, 2003)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการด้านกลยุทธ์ที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้คือ ในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรนั้น นอกเหนือจากการที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนนโยบายในการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือกลยุทธ์ในการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และเกิดผลสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปว่า มนุษย์ย่อมไม่มีความอดทนหรือลำบากต่อการเปลี่ยนแปลง เพียงเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ หากยังส่งผลที่ดีขึ้นสำหรับบุคลากรในองค์กรด้วย (นพเก้า ศิริพลไพบุลย์, 2548; ญัฐยา ตินตระการผล, 2550) การสร้างกลยุทธ์ที่มีความชัดเจน มีโครงการ วิธีการที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล

บทบาทสำคัญของผู้บริหารในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้เกิดทิศทางในการทำงาน รวมถึงการวางแผน ดำเนินการ การจัดโครงการ หรือการกำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ซึ่งแผนการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ ถือเป็นแผนแม่บท และเป็นแผนระยะยาวที่มุ่งสู่อุณหภูมิ 3-5 ปี แผนยุทธวิธี คือแผนการดำเนินงานในระยะปานกลาง ประมาณ 1-2 ปี โดยจะครอบคลุมเฉพาะหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการ คือแผนการดำเนินงานที่มุ่ง

อนาคตระยะสั้น ภายใน 1 ปี ซึ่งมีความซับซ้อนน้อยกว่าแผนกลยุทธ์ แต่จะมีการระบุแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม โดยอาจทำในรูปแบบของโครงการที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน การระบุบุคคล กลุ่มบุคคล หรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม ระยะเวลาที่นำไปปฏิบัติ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดบอกความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการกระจายกลยุทธ์ของแต่ละแผนงานไปยังหน่วยงานต่างๆที่รับผิดชอบ และดำเนินการตามแผน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การควบคุมและประเมินผลการดำเนินการ เพื่อประเมินว่าผู้รับผิดชอบสามารถปฏิบัติตามแผนการดำเนินการได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ในกรณีที่จัดทำเป็นโครงการ ต้องมีการประเมินผลโครงการเป็นระยะ และยังคงมีการประเมินผลภายหลังจากการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้วด้วย (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550) เช่นเดียวกับกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม การมีแผนดำเนินการ ที่มีการกำหนดโครงการ หรือวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อสามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

มีการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริม หรือกระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จคือ การเริ่มต้นตั้งแต่นโยบายขององค์กรในการนำลงสู่การปฏิบัติ (Klein & Knight, 2005) และมีการศึกษาในด้านนวัตกรรมในสถานที่ทำงาน ในด้านการนำความรู้ลงสู่การปฏิบัติ เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลของเครือข่ายการทำงานขององค์กรต่างๆประเทศอังกฤษ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1998 ได้ข้อสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการทำงานไว้ประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Exton & Totterdill, 2007) ในการพัฒนานวัตกรรมนั้นอาจทำได้ในลักษณะที่เป็นการเริ่มต้นจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรมจากส่วนกลาง แล้วนำลงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะนี้จะมีค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานานในการนำลงสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรผู้ให้บริการ โดยตรงแก่ผู้รับบริการ ได้มีส่วนร่วมในการคิด และการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการ พบว่าทำให้เกิดความสำเร็จของการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนานวัตกรรมลงได้ (Moosa & Panurach, 2008) กลยุทธ์ในการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นได้

ในปัจจุบันผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือ

การบริหาร ด้วยการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เป็นการจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น (สมคิด บางโม, 2550) ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง ที่มีบุคลากรทั้งหมดประมาณ 5,000 คน เป็นการศึกษาแบบผสานวิธี โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารใช้หลักในการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งคือ การยอมรับว่าบุคลากรทุกคนย่อมมีความรู้และทักษะในการทำงาน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรผู้ร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในบุคลากร พบว่าระดับของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน ทั้งด้านภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการควบคุม นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มารับบริการเป็นระยะ โดยสอบถามความพึงพอใจในด้านต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และพบว่าเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่าจะเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง มากกว่า 80 คะแนน (Ford & Angermeier, 2008) จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการบุคลากร การเสริมสร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลงานดีขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับบริการที่ผู้บริหารสามารถนำมาปรับปรุง และการพัฒนาระบบบริการให้ดีขึ้น ซึ่งก็คือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการนั่นเอง

ในการประชุมวิชาการประจำปี การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 9 ได้มีการนำเสนอ ตัวอย่างของการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ประเทศไทย ได้กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลที่มีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม และมีโครงการจัดประกวดผลงานนวัตกรรม ผลการดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2548 ถึงปี พ.ศ. 2550 พบว่าบุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ทั้งในลักษณะของนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปรับกระบวนการทำงานทั้งหมดจำนวน 157 รายการ (สุเมธ พิรุณดี, 2551)

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม ต้องเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนานวัตกรรม มีการวางแผนการดำเนินงาน และการนำลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่นมีการจัดทำเป็นโครงการ หรือกำหนด

วิธีการทำงานที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดการรูปแบบการบริหารโดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมตั้งแต่แรกเริ่ม ส่งผลให้เกิดความสำเร็จของการพัฒนาวัตกรรมได้

ด้านโครงสร้าง

ลักษณะของ โครงสร้างขององค์กรมีผลทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถยับยั้งหรือปิดกั้นการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันได้มีแนวคิดของการจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่น แบบราบเป็นอิสระ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ การตัดสินใจ การลดขั้นตอนในการบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมอย่างอิสระ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีม จะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจ และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจ ร่วมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสาร และเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ (Martins & Terblanche, 2003)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการด้านโครงสร้างที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาวัตกรรม ดังนี้คือ โครงสร้างที่แบบราบ และยืดหยุ่นนั้น ช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในองค์กรได้ เช่น การพัฒนาองค์กรการดูแลสุขภาพแนวใหม่ ที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ควรมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารแบบ โครงสร้างแบบลำดับขั้นให้เข้าสู่โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะแบบราบมากขึ้น ลดลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน เน้นการให้บริการแบบผสมผสาน สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริการ โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวชี้ถึงความสำคัญของประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรที่มีโครงสร้างที่แบบราบ ยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรผู้ให้บริการโดยตรง เข้ามามีส่วนในการพัฒนาวัตกรรมบริการ ทำให้เกิดการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย (เรมวณันท์ศุภวัฒน์, 2542; สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551; Moosa & Panurach, 2008) โครงสร้างในการบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรม

ในการพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการส่งเสริมทีมงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งคือการจัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ถึงแม้ว่าในการพัฒนานวัตกรรมนั้น ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ที่อาจเริ่มต้นขึ้นจากความคิดของคนเพียงคนเดียว แต่ในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความสร้างสรรค์มากกว่า เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมเอาความสามารถที่หลากหลาย ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในด้านต่างๆ และความพยายามของทุกคนเข้าไว้ด้วยกัน เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีมจะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ไม่เกิดความคิดที่คล้ายตามกลุ่ม (ณัฐยา สินตระการผล, 2550) การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนาทักษะของตนเองได้เป็นอย่างดี และตอบรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การได้ทำงานร่วมกันจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551) และผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของทีมงาน โดยเฉพาะนวัตกรรมทางการแพทย์ที่เป็นในลักษณะของการปรับรูปแบบการทำงาน การปรับกระบวนการในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ จะส่งผลดีในด้านการนำนวัตกรรมนั้นๆ ลงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน เนื่องจากผลงานนวัตกรรมนั้นๆ เป็นผลงานของบุคลากรทุกคน ไม่ได้เป็นเพียงผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ตัวอย่างของกรณีศึกษาในการสร้างทีมเพื่อการพัฒนาวัตกรรม เช่น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท ไอบีเอ็ม ที่ยึดหลักของการทำงานเป็นทีม โดยการยอมรับความหลากหลายของสมาชิกในทีม เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น มีการให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวดเร็ว และสามารถปรับเปลี่ยนให้ทุกคนสามารถมีส่วนในการสร้างนวัตกรรมได้ (DeCusatis, 2008) และการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการผลของนวัตกรรม โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับอาวุโสในออสเตรเลีย จำนวน 194 คนพบว่าการจัดองค์กรให้มีการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง การจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้และความคิดใหม่ๆ (Prajogo & Ahmed, 2006) ตัวอย่างของการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การพัฒนานวัตกรรมในการดูแลผู้ป่วย โดยการจัดตั้งทีมที่เป็นความร่วมมือกันระหว่างวิชาชีพ ซึ่งการศึกษานี้ได้มีการเก็บข้อมูลหลังจากที่มีการจัดตั้งทีมและดำเนินการแล้ว 2 ปี พบว่ามีการยอมรับการทำงานของทีมจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำซึ่งก็ส่งผลดีในด้านคุณภาพการดูแลผู้ป่วย และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปมีผล

ต่อการทำงานของทีม (Bridges, Fitzgerald & Meyer, 2007) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนจากการทำงานเฉพาะในวิชาชีพเดียว กลายเป็นการทำงานของสหสาขาวิชาชีพ ซึ่งทำให้มีความหลากหลายของความคิดสร้างสรรค์ และเกิดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมได้ดีกว่า

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมคือการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากร ซึ่งถือปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร การเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากร ประกอบด้วย การให้ความสำคัญแก่บุคลากร การเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากร การให้บุคลากรประเมินตนเองรวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนเองมีคุณค่า และจะส่งเสริม ผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี จนเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น บริษัทเมดโทรนิคส์ ที่ผลิตเครื่องมือที่ใช้ในผู้ป่วยโรคหัวใจ เช่น เครื่องกระตุ้นไฟฟ้าหัวใจ ลิ้นหัวใจเทียม ซึ่งมีรายรับต่อปีมากถึงกว่าหนึ่งแสนล้านดอลลาร์ บริษัทแห่งนี้มีวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งคือการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยในการรักษาผู้ป่วยโรคหัวใจ ว่าเป็นการทำงานที่มีคุณค่า และสามารถช่วยชีวิตผู้ป่วยได้ ซึ่งส่งผลสนับสนุนแก่บุคลากรในการคิดค้นนวัตกรรมที่มีคุณค่ามากขึ้น เกิดประโยชน์ทั้งแก่บุคลากร บริษัท และแก่ผู้ป่วย (Dobni, 2008) การสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำมีคุณค่า จะส่งเสริม ผลักดันให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

กลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ดีในองค์กรจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ โดยอาจแบ่งการสนับสนุนใน 2 ลักษณะคือ 1) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น การให้เวลา เงินทุน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และการให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 2) การสนับสนุนโดยการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย การให้รางวัล การให้การยอมรับ เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการที่ดี การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม และการให้เวลาในการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ (Martins & Terblanche, 2003)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมดังนี้ ในประเทศไทยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้มีการสนับสนุนการ

พัฒนานวัตกรรมใน 2 ลักษณะ คือ 1) การสนับสนุนด้านวิชาการ เป็นการช่วยเหลือทางด้านวิชาการ และการประสานงาน เพื่อนำไปสู่โครงการนวัตกรรม การแสวงหาหรือการวิเคราะห์เพื่อยืนยัน ความเป็นไปได้ของเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมนั้น การช่วยเหลือประสานงานในขั้นตอนต่างๆ ของ โครงการนวัตกรรม การประเมินผลโครงการนวัตกรรมและเผยแพร่ตัวอย่างความสำเร็จของ โครงการ และ 2) การสนับสนุนด้านการเงิน ได้แก่ การส่งเสริมในด้านการลงทุนให้แก่โครงการ นวัตกรรมที่อยู่ในระยะเริ่มต้นสู่กระบวนการผลิตจริง การแปลงเทคโนโลยีเป็นทุนเป็นการ สนับสนุนเงินอุดหนุนในรูปแบบของเงินให้เปล่าสำหรับโครงการนวัตกรรมที่อยู่ในระยะของการ ทดสอบยืนยันความเป็นไปได้ของเทคโนโลยีในขั้นตอนของการทำต้นแบบหรือการนำร่อง ซึ่งอาจ ต่อยอดจากงานวิจัยและพัฒนา สิ่งประดิษฐ์ หรือสิทธิบัตรที่มีการรับรองและผ่านการประเมินทาง เทคโนโลยี การจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจนวัตกรรม และการร่วมลงทุนธุรกิจนวัตกรรมเพื่อสนับสนุน ให้เกิดการลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง และสามารถยกระดับความสามารถในการ แข่งขันของประเทศ เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ ปัจจัยส่งเสริม หรือกระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องมี แหล่งเงินทุนสนับสนุน (Klein & Knight, 2005) คล้ายคลึงกับแนวคิดในการบริหารจัดการด้าน บุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งผู้นำต้องเห็นความสำคัญของการ พัฒนานวัตกรรมและให้การสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ การให้ทรัพยากรสนับสนุน การให้ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การพัฒนาทักษะต่างๆของบุคลากร และการจัดแนวทางในด้าน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Prajogo & Ahmed, 2006) สอดคล้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากร ในองค์กรโดยทั่วไป ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก คือ ทรัพยากรบุคลากร เงินทุนสนับสนุนหรือ ค่าตอบแทน การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น การบริหารจัดการที่ดี และการจัดสรรเวลาใน การทำงาน (สมคิด บางโม, 2550) การสนับสนุนด้านทรัพยากรในการพัฒนานวัตกรรม จึงสามารถ อยู่ในลักษณะของเงินทุน ค่าตอบแทน ที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถ เวลาพิเศษ รวมถึงการ สนับสนุนในการค้นหาหาข้อมูลใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการจูงใจ หรือการกระตุ้นบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานคือ มาตรการหรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้ว จะมีเพียง บุคลากรบางคนหรือบางส่วนที่มีผลงานที่ดีเท่านั้นจึงจะได้ประโยชน์ เช่น รางวัล และการได้รับการ ขอมรับ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ต้องสร้างความสอดคล้องด้านทัศนคติและ การกระทำในทางบวก ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากร รวมถึงผลการปฏิบัติงาน งานและการเรียนรู้ของบุคลากร (เรมวาล นันท์สุภวัฒน์, 2542; สมคิด บางโม, 2550) ในทำนอง

เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ โดยอาศัยทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งเชื่อว่า การตอบสนองความต้องการจะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนานวัตกรรม มีความต้องการการติดต่อสัมพันธ์ เช่น อยากเข้าร่วมทีม อยากได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และความต้องการมีคุณค่า การยกย่องนับถือ ซึ่งเป็นความรู้สึกภายใน เช่น อยากได้รางวัล คำชมเชย การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550; สมคิด บางโม, 2550; สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551) การเสริมแรงทางบวก โดยการให้สิ่งจูงใจที่บุคลากรต้องการ จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย เช่นเดียวกับแนวคิดในการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในด้านความรู้ เทคนิค กระบวนการ สติปัญญา ทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ที่สามารถศึกษาได้จากวิธีการที่เห็นคนอื่นแก้ไขปัญหา และแรงจูงใจทั้งจากภายในและภายนอก ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดสรรเวลาและทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ เช่น เงินทุน เวลา ที่ปรึกษา รวมถึงข้อมูลต่างๆ และการส่งเสริมระบบในการจัดหา คัดสรร นวัตกรรม เพื่อให้นวัตกรรมนั้นๆสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้จริง รวมถึงการประเมินผลโดยการกำหนดมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มีความโปร่งใส ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรได้ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับนับถือ การให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (ณัฐยา สินตระการผล, 2550)

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารจัดการนวัตกรรมคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเมื่อมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษ หรือการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งควรมีเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเปิดรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นได้ด้วย ผู้บริหารเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์กรยอมรับนับถือ เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่บุคลากร ส่งเสริมความเป็นเอกภาพ เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งเสริมความคิด ความเชื่อ และเกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน (ณัฐยา สินตระการผล, 2550; สมคิด บางโม, 2550) รวมถึงเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากร การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยุติธรรมและมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร เช่น มีการศึกษาในประเทศไอร์แลนด์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารทางการแพทย์ จำนวน 26 คน โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับบทบาทของพยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมทางการแพทย์พยาบาลได้ส่วนหนึ่ง พบว่าพยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะทางมีบทบาทอิสระที่มีความแตกต่างไปจากพยาบาลโดยทั่วไป การส่งเสริมและการให้ความสำคัญแก่พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางย่อมส่งผลดีต่อผู้รับบริการ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารทางการแพทย์ต้องไม่ละเลยบุคลากรพยาบาลทั่วไปที่

ยังคงปฏิบัติงานในการดูแลผู้ป่วยส่วนใหญ่ เพื่อป้องกันการเกิดการแบ่งแยกกันขึ้นในวิชาชีพพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน และเกิดการแบ่งแยกในวิชาชีพ อีกทั้งยังต้องมีวิธีการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน เพื่อประเมินความสามารถ ความแตกต่างของการทำงานของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม และยังทำให้ผู้บริหารสามารถรู้ว่าบุคลากรคนใดมีทักษะความสามารถมากน้อยเพียงใด เป็นข้อมูลในการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน และได้สามารถจัดสรรค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551; McKenna, Richey, Keeny, Hasson, Sinclair & Poulton, 2006) การประเมินผลที่ชัดเจน โปร่งใส รวมถึงการให้ความสำคัญแก่ผลงานนวัตกรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนานวัตกรรมได้ส่วนหนึ่ง

การจัดกลไกสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลนั้น สามารถทำได้ทั้งในลักษณะของการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น เงินทุน เงินค่าตอบแทนเวลา บุคลากรที่มีความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม และการสนับสนุนในด้านการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น กลไกสนับสนุนที่ดีจะส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ การให้คุณค่า การจัดการความผิดพลาด การกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความเสี่ยง การแข่งขัน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความรู้สึกร่วมกัน การกล้ายอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลว บรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมอีกประการหนึ่งคือ การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Martins & Terblanche, 2003)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการด้านพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมดังนี้ การพัฒนานวัตกรรม มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ หรืออีกนัยหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า นวัตกรรมคือการเรียนรู้ นั่นเอง การเรียนรู้มี 2 แบบที่เกิดขึ้นพร้อมๆกัน คือ การเน้นด้านผลลัพธ์คือการเน้นความรู้ และการเน้นกระบวนการใน

การเรียนรู้ (วรรณภา ศรีชัยรัตน์, 2548) ความรู้ที่เกิดขึ้น ไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน หรือเกิดขึ้นในห้องเรียนเท่านั้น อาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร อาจเป็นการเรียนรู้ในลักษณะของการชี้นำตนเอง การสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้วิธีการสอนเป็นรายบุคคล การมีที่ปรึกษา หรือระบบพี่เลี้ยง รวมถึงการวางแผนการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ที่ยั่งยืน และฝังลึกในตัวบุคคล (Marsick & Watkins, 2001; เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2542;)

การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง โดยอาศัยการชี้แนะจากผู้ร่วมงาน ที่ปรึกษาในการทำงาน หรือจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การเรียนรู้ในองค์กร มีอยู่ 4 แบบ ประการแรกคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดความรู้ ประการที่สองคือ การเรียนรู้ที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดทักษะ ความสามารถ และเกิดสมรรถนะ ประการที่สามคือ การเรียนรู้ที่จะเป็นตัวตนของเราเอง ทำให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล และประการสุดท้ายคือ การเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งในส่วนนี้จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในระดับส่วนบุคคล เกิดความร่วมมือในการทำงานและการเรียนรู้ในระดับองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ ในการพัฒนาตนเอง (Nutley & Davies, 2001) ซึ่งการพัฒนาวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่บุคลากรต้องใช้เวลา และการเรียนรู้ของบุคลากร ในบางครั้งความรู้ที่ได้รับระหว่างการดำเนินงาน และเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีความหมายมากกว่าจำนวนผลงานนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น (วรภัทร ภูเจริญ, 2550) สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จดังนี้คือ บรรยากาศของการพัฒนานวัตกรรม ที่ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น และมีการนำนวัตกรรมนั้นมาใช้ในการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรเห็นความสำคัญส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร (Klein & Knight, 2005) การที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน ในการคิดใหม่ การให้ความร่วมมือ การปรับแนวทางในการทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการ การจัดโครงการใหม่ แนวปฏิบัติในการทำงานให้ก้าวหน้า สะดวกขึ้น ถูกกลอง คุณภาพดีขึ้น นวัตกรรมที่เกิดขึ้นก็คือหลักฐานเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

การสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารทางการพยาบาล เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์ ย่อมสร้างวิธีการที่สร้างสรรค์ ทั้งในการ

คิด การทำงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งคือนวัตกรรมทางการพยาบาลนั่นเอง นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรอื่นๆเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีโอกาสในการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนานวัตกรรม การทดลองใช้นวัตกรรม และการยอมรับนำนวัตกรรมไปใช้ด้วย (เรมवल นันท์ศุภวัฒน์, 2542; สุรพงษ์ มาลี, 2551) การบริหารงานเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เช่น การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน และการสร้างแรงกดดันที่เหมาะสม เช่น กำหนดการส่งงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยบุคลากรปราศจากความกลัวการได้รับการตำหนิจากหัวหน้า การยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นกันเอง หลีกเลียงการบริหารจัดการที่เคร่งครัดเกินไป รวมถึงการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ และการสืบค้นข้อมูล (เรมवल นันท์ศุภวัฒน์, 2542) เนื่องจากการคิดอย่างสร้างสรรค์ จัดเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการทำให้อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมได้ดีขึ้น ควรเป็นสภาพแวดล้อมที่เปิด มีช่องทางในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้ หลากหลาย บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ได้ง่าย และมีพื้นที่สำหรับการแสดงออก ในขณะเดียวกันก็มีพื้นที่ที่สงวนไว้สำหรับบุคลากรโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถคิดทบทวนได้อย่างสงบ (ณัฐยา สิ้นตระการผล, 2550) การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนสามารถช่วยกันคิด และปรับเปลี่ยนได้ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการทำงาน และบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร

การส่งเสริมให้บุคลากรทางการพยาบาลมีโอกาสนำนวัตกรรมพัฒนามากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรทางการพยาบาลอยู่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุด ย่อมมีความเข้าใจในปัญหา และความต้องการของผู้รับบริการมากที่สุด เช่น ตัวอย่างกรณีศึกษา ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง มีผู้ป่วยสูงอายุมารับบริการมากขึ้น มีความเจ็บป่วยมากขึ้น แต่ผู้ป่วยกลุ่มนี้มีข้อจำกัดในด้านรายรับ และค่ารักษาพยาบาล ทางโรงพยาบาลจึงจัดตั้งทีมงานขึ้นมาดำเนินการ โดยการประชุมกลุ่มย่อยในกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลกับผู้ป่วย และเกิดความคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาการทำงานได้ มีการรวบรวม และการคัดเลือกความคิดที่สามารถนำไปพัฒนา เช่น การให้สมุดบันทึกแก่ผู้ป่วย ก่อนเข้าพบแพทย์ เพื่อให้ผู้ป่วยสามารถจดบันทึกในส่วนที่สำคัญ เพื่อช่วยเตือนความจำแก่ผู้ป่วย และช่วยบอกความก้าวหน้าในการรักษาพยาบาล ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่สามารถประสบความสำเร็จในการคิดสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ก็จะเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำแก่บุคลากรอื่นๆต่อไป (Moosa & Panurach, 2008) จากตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นได้ว่านวัตกรรมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้โอกาสผู้ร่วมงาน การคิดบวก การแสดงออกเชิงบวก การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน จะส่งเสริมให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ และเปิดกว้างต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากผู้อื่น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม ความสัมพันธ์ที่ดี และการแสดงออกเชิงบวกจะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างวิชาชีพที่ต้องมาทำงานที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งสมาชิกในทีมก็ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง การฝึกทักษะต่างๆ ในการทำงาน (Fitzgerald & Davison, 2008) นอกจากนี้พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกระหว่างกัน ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เช่นมีการศึกษาในประเทศนอร์เวย์ ที่ทำการสำรวจความคิดเห็นจากพยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล จำนวน 555 คน ในสถานบริการพยาบาล 12 แห่ง เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีผลต่อพฤติกรรมบริการของบุคลากร ช่วยให้พยาบาลมีความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมดีขึ้น สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในนวัตกรรมที่ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น คุณภาพการบริการดีขึ้น เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ “การให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น” จัดว่าเป็นนวัตกรรมทางพฤติกรรมที่สำคัญ โดยเฉพาะในผู้บริหารระดับสูง ควรแสดงออกถึงการให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ลงมายังผู้บริหารระดับกลาง ลงไปจนถึงระดับบุคคล ซึ่งจะมีผลดีต่อพฤติกรรมบริการของบุคลากรในองค์กรด้วย แสดงว่าพฤติกรรมของบุคลากรมีผลต่อการส่งเสริมพฤติกรรมผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน (Oecon, 2006) และจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ในประเทศอังกฤษ โดยใช้ข้อมูลของเครือข่ายการทำงานขององค์กรต่างๆ ของประเทศอังกฤษ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1998 ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่กันระหว่างผู้ร่วมงานนั้น ส่งผลดีในด้านก่อให้เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน การออกแบบการทำงานแบบใหม่ การทำงานโดยการเชื่อมโยงประสานงานกันโดยไร้ขอบเขตจำกัด รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Exton & Totterdill, 2007) การยอมรับและการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน การส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การบริหารจัดการความเสี่ยง การให้โอกาสแก่บุคลากรในการแสดงออกถึงความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก และเกิดความคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งอาจสามารถนำไปพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ได้

นอกเหนือจากการเรียนรู้ในองค์กร การเสริมสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงการแสดงออกเชิงบวกต่อกันระหว่างบุคลากร จะเป็นประเด็นหลักๆ ในด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรแล้วนั้น ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเผยแพร่และการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งโรเจอร์ (Rogers,

2003 อ้างใน Hubbard and Sandmann, 2007) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเผยแพร่นวัตกรรม และการยอมรับนวัตกรรม ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ประการแรกคือ การรับรู้ว่าคุณค่าของนวัตกรรมนั้นมีประโยชน์ หรือดีกว่าของเดิม ประการที่ 2 คือ การรับรู้ การให้คุณค่าแก่นวัตกรรม เพราะว่าตรงกับความต้องการของตนเอง ประการที่ 3 คือ ความยากง่ายในการใช้นวัตกรรม ประการที่ 4 คือ การรับรู้ว่าคุณค่าของนวัตกรรมนั้นๆ ได้ผ่านการทดสอบและเป็นที่ยอมรับแล้ว และประการสุดท้ายคือการสังเกตผลลัพธ์จากผู้อื่นที่ได้ใช้นวัตกรรมก่อนหน้าตนเอง ซึ่งถ้าได้ผลตามที่ตนเองคาดหวัง ก็จะทำให้เกิดการยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ ได้ง่ายขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาเกี่ยวกับการนำเสนามาตรฐานของ MedBiquitous ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีการพัฒนามาตรฐานในการศึกษาด้านสาธารณสุข ซึ่งเป็นภารกิจเริ่มของศูนย์การแพทย์ของ จอห์น ฮอปกินส์ และศูนย์การแพทย์ อื่นๆ หลายแห่ง ก็ได้อ้างอิงถึงทฤษฎีการเผยแพร่ของ โรเจอร์ ที่อธิบายการเผยแพร่ของนวัตกรรมไว้ว่า ในตอนเริ่มแรกที่มีผู้คิดสร้างนวัตกรรมขึ้นมา จะยังมีผู้ใช้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น จนกระทั่งผู้อื่นได้รับทราบ และมองเห็นว่านวัตกรรมนั้นๆ มีประโยชน์ตรงกับ ความต้องการของตน จึงจะหันมาให้ความสนใจ และมีการใช้นวัตกรรมมากขึ้น แต่ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการที่ผู้บริหารในระดับสูง ให้ความสำคัญของนวัตกรรมนั้นๆ และผลักดันให้เกิดการใช้นวัตกรรม และเผยแพร่นวัตกรรมออกไปอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในการสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลง การปรับกระบวนการทำงานต่างๆ การรับมือกับแรงกดดัน โดยเฉพาะในระยะแรกๆ รวมถึงการให้ความสำคัญแก่ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในภายหลังการใช้นวัตกรรม (Smothers, Greene, Ellaway & Detmer, 2008) คล้ายคลึงกับผลการศึกษา การยอมรับนวัตกรรมโดยการสัมภาษณ์แพทย์จำนวน 45 คนที่ทำงานอยู่ในประเทศแคนาดา เพื่อศึกษาการยอมรับของแพทย์ในการใช้แนวปฏิบัติทางคลินิก ได้ข้อสรุปว่า แพทย์จะยอมรับการใช้แนวปฏิบัติทางคลินิก เมื่อพบว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนว่าแนวปฏิบัติ หรือนวัตกรรมนั้นเกิดผลดีต่อผู้ป่วย โดยไม่เกิดความเสียหาย อีกทั้งผู้ป่วยและญาติให้การยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ มีการนำนวัตกรรมไปใช้อย่างต่อเนื่อง การมีระบบสนับสนุน และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรมว่าไม่มีการเพิ่มความเสียหายแก่ผู้ป่วย (Hader, White, Lewis, McDonald & Thompson, 2007) นวัตกรรมที่มีการพัฒนาขึ้นมานั้น โดยเฉพาะนวัตกรรมทางการแพทย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ป่วย จะได้รับการยอมรับเมื่อพบว่าเป็นไปตามมาตรฐาน และไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ป่วย

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อกระบวนการนวัตกรรม และการยอมรับนวัตกรรม ในแผนกผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินของโรงพยาบาลทั่วไปแห่งหนึ่ง โดยการสัมภาษณ์ ร่วมกับการสังเกตในสถานการณ์จริง พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกได้ว่ามีนวัตกรรมเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ได้ดังนี้ 1) นวัตกรรมที่สามารถนำลงสู่

การปฏิบัติในช่วงเวลาที่ศึกษา เช่น การปรับวิธีการประเมินผู้ป่วย แบบฟอร์มรับผู้ป่วยใหม่ การสร้างทีมในการดูแลผู้ป่วย การสังเกตอาการภายใต้การควบคุม การสร้างแนวปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วย การสร้างแนวปฏิบัติในการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย การประชุมในด้านการดูแลผู้ป่วย และการดูแลด้านความปลอดภัยของบุคลากร 2) นวัตกรรมที่มีการนำเสนอขึ้นมาใหม่ และมีการนำไปใช้จริง เช่น การทบทวนการช่วยฟื้นคืนชีพ การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยและญาติ 3) นวัตกรรมที่มีการนำเสนอขึ้นมาใหม่ แต่ยังไม่มีการนำมาใช้ เช่น การเปลี่ยนแปลงการบันทึกทางคลินิก และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ และ 4) นวัตกรรมที่มีการนำเสนอขึ้นมาใหม่และยังไม่ได้รับการยอมรับ เช่น ระบบในการจัดสรรผู้ป่วย และการจัดเรียงความสำคัญอย่างเหมาะสม การนำนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ คือนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับตั้งแต่แรก มีผลต่อการนำนวัตกรรมไปใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ ควรมีการผสมผสานเข้ากับแนวคิดขององค์กร นวัตกรรมเป็นผลงานที่สร้างขึ้นมาจากความร่วมมือกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของนวัตกรรม คือการบรรลุผลสำเร็จของงานในการทำงานร่วมกัน มากกว่าเป็นเพียงการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมเข้ามาใช้ในหน่วยงานเท่านั้น และนวัตกรรมไม่ใช่เป็นเพียงสิ่งง่าย ๆ ที่เพิ่มเติมเข้าไปในการทำงาน หรือนำมาแทนที่งานเดิม แต่เป็นการบูรณาการ ผสมผสานการทำงานทั้งหมดเข้าด้วยกัน (Fernandez, 2001)

พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกต่อกันมีผลต่อบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการได้รับโอกาส การมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งในลักษณะของการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการยอมรับนวัตกรรม ซึ่งมีผลต่อการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างและการพัฒนานวัตกรรม

ด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารแบบเปิด และการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส ระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติกร ระหว่างบุคคล และระหว่างทีมงาน เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประเด็นสำคัญคือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน จะส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ระหว่างการทำงานร่วมกัน รวมถึงการเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต การเปิดกล่องรับข้อเสนอแนะต่างๆ เป็นต้น (Martins & Terblanche, 2003)

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการด้านการติดต่อสื่อสารในองค์กร ที่กระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมดังนี้ ควรมีการสื่อสารนโยบายลงสู่บุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และสามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารควรมีทำที่

เปิดกว้างในการสื่อสาร และการแสดงความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และสามารถสื่อสารกลับมายังผู้บริหารได้ การสื่อสารนโยบายที่เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง สื่อสารลงไปยังผู้บริหารในระดับถัดมา และลงไปสู่บุคลากรในทางเดียว โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้นั้น จะเป็นการสร้างช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และถ้าช่องว่างนั้นกว้างมากขึ้นจนไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ ก็จะเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาต่างๆ ในองค์กร (นพเก้า ศิริพลไพบุลย์, 2548) การติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) การติดต่อสื่อสารในแนวดิ่ง มีได้ทั้งการสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึงการติดต่อสื่อสารจากผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหนือกว่าไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่า และการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง การติดต่อสื่อสารจากผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหนือกว่า 2) การติดต่อสื่อสารในแนวราบ หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นในการบริหารที่ซับซ้อน การสื่อสารที่ชัดเจน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายจะช่วยลดระยะทางในการสื่อสารของโครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน ควรมีการปรับปรุงแบบการสื่อสารในองค์กรให้มีความชัดเจน และการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้มากขึ้น เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการการถ่ายทอดความคิดและการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การสื่อสารจะได้ผลดีมากขึ้น โดยเฉพาะในการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารที่เป็นระบบเปิด และการสื่อสารในบรรยากาศที่เปิดกว้าง ทำให้ให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะพูดหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (เกศรา รักชาติ, 2549; บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550)

มีการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างสมาชิกของทีมที่ทำงานในด้านบริการสุขภาพ โดยการเข้าไปสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์แพทย์และพยาบาลที่ทำงานอยู่ในห้องผ่าตัด และหอผู้ป่วยหนัก ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในออสเตรเลีย พบว่าในการทำงานร่วมกันระหว่างสหสาขาวิชาชีพนั้น ต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การไม่แสดงการมีอำนาจเหนือกว่ากันระหว่างวิชาชีพ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ยึดภาระงานเป็นหลัก มากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน (Fitzgerald & Davison, 2008) มีการศึกษาด้านผลงานนวัตกรรมในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในประเทศฝรั่งเศส พบว่า คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉพาะนวัตกรรมที่สามารถมองเห็น และจับต้องได้ชัดเจนเท่านั้น เช่น เครื่องมือในการตรวจวินิจฉัยโรค ยารักษาโรค ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วยังมีนวัตกรรมอีกหลากหลายในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เช่น แนวปฏิบัติในการรักษาพยาบาล มาตรฐานในการรับผู้ป่วย ระบบ

สารสนเทศในโรงพยาบาล และระบบบริการอื่นๆ ในโรงพยาบาล อาทิ หน่วยอาหาร หน่วยซักฟอก เป็นต้น (Djellal & Galloui, 2005) และมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร พบว่า ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือ การที่บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรม (Blayse & Manley, 2004) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้ความเข้าใจตรงกันในการพัฒนานวัตกรรม มีการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ปรับตัวในการทำงานร่วมกัน และเกิดทีมงานที่ดีในการพัฒนานวัตกรรม

ระบบข้อมูลที่โปร่งใสทั้งในส่วนที่เป็นข้อมูลขององค์กร คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรควรมีโอกาสได้รับรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำข้อมูลที่โปร่งใสมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรได้ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตในระบบสารสนเทศ ที่สามารถนำมาใช้ในองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลระหว่างกัน สามารถรับทราบได้ว่าแต่ละคนมีทักษะอย่างไร และองค์กรต้องการความสามารถและทักษะอย่างไร ทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มตอบรับในการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และยังทำให้ผู้บริหารสามารถรู้ว่าบุคลากรคนใดมีทักษะความสามารถมากน้อยเพียงใด และเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2551) การเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิด และไม่เป็นทางการจะช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้บุคลากรเข้าใจในสภาพที่แท้จริง และอุปสรรคต่างๆ ภายในองค์กรร่วมกัน โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ในการสื่อสารผ่านระบบสารสนเทศ เช่น บริษัท ชัน ไมโครซิสเต็ม ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ริเริ่มระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 พบว่ามีผลดีในแง่ของการลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร และช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงานและการติดต่อสื่อสารในองค์กรมากขึ้น (Yen & Chou, 2001) การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลดีในด้านการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร การค้นหาข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร สามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้

มีการศึกษาในประเทศโปแลนด์ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่างๆ จำนวน 67 คน ระหว่างองค์กรที่เจ้าของเป็นของชาวโปแลนด์ และองค์กรที่เจ้าของเป็นชาวต่างชาติ พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง และพฤติกรรมในองค์กรที่เจ้าของเป็นชาวต่างชาติ มีมากกว่าองค์กรที่เจ้าของเป็นชาวโปแลนด์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ปัจจัย

ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรที่เจ้าของเป็นชาวต่างชาติ มีมากกว่า แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Zdunczyk & Blenkinsopp, 2007) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนพนักงานจากแผนกต่างๆ ซึ่งได้ผลจากการศึกษาว่าปัจจัยองค์กรของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด สอดคล้องกับปัจจัยองค์กรที่มีผลการสร้างนวัตกรรมในองค์กรทั้ง 5 ด้านของมาร์ตินส์ และเทอร์บลานซ์ ดังนี้คือ 1) ด้านกลยุทธ์ นวัตกรรมถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในเรื่องมื่อสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยมีพันธกิจที่ชัดเจนที่ได้ระบุถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม 2) ด้านโครงสร้าง มีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง ระบบการทำงานต่างๆ ภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ และมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน 3) ด้านกลไกสนับสนุน เน้นที่ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กร มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลที่จูงใจ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการส่งเสริมการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยการให้เวลาและโอกาสพนักงานในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม 4) ด้านพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีการกำหนดขีดความสามารถหลักของพนักงานไว้ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก การกระทำที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกัน จิตวิญญาณแห่งความท้าทาย การส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน และตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 5) ด้านการสื่อสาร ที่มีทิศทางในการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารหลายทิศทาง ทำให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างทั่วทั้งองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารที่สามารถกระตุ้นระดับของความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยความสำเร็จด้านการพัฒนานวัตกรรมของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด สามารถสรุปได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ นวัตกรรมด้านสินค้า นวัตกรรมด้านการบริการ และนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (จารุวรรณ นุตะศรีรินทร์, 2550)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยองค์กรทั้ง 5 ด้านที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมของมาร์ตินส์และเทอร์บลานซ์ (Martins & Terblanche, 2003) นั้นพบว่าปัจจัยองค์กรทั้ง 5 ด้านนี้ต่างมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องทับซ้อนกัน และมีผลกระทบต่อกันในปัจจัยองค์กรแต่ละด้าน อย่างไรก็ตามความสำเร็จของนวัตกรรมในองค์กรอาจยังมีอีกหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร

**สถานการณ์ด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ ในงานการพยาบาลผู้ป่วยออโรโพลิคัส
โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่**

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555 ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่สำคัญประการหนึ่งคือ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) เช่นเดียวกับแนวทางการบริหารคณะแพทยศาสตร์ ปีพ.ศ. 2549-พ.ศ. 2553 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหาร 2) ด้านการจัดการศึกษา 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) ด้านการพัฒนาระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อม 6) ด้านการพัฒนาแหล่งทรัพยากรและเงินสนับสนุน และ 7) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม สร้างรายได้ที่เหมาะสม เพื่อเป็นแหล่งรายได้แก่คณะแพทยศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีนโยบายที่สำคัญประการหนึ่ง คือการพัฒนาบุคลากรและสร้างนวัตกรรมในการดูแลรักษาพยาบาล ผลิตภัณฑ์และการบริการชนิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเป้าหมายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่างๆ โดยมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกระดับได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การใช้จัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบงาน โดยตัวชี้วัดที่สำคัญประการหนึ่งคือ ตัวอย่างนวัตกรรม หรือ ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (แนวทางการบริหารคณะแพทยศาสตร์, 2549)

แผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายการพยาบาล พ.ศ. 2551 – 2555 โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในข้อที่ 3 ได้กล่าวถึง ระบบบริการพยาบาลใช้ความรู้ การวิจัย เป็นฐานในการตัดสินใจ มีวัฒนธรรมเรียนรู้ในทุกระดับของฝ่ายการพยาบาล กลยุทธ์ คือการส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนางานประจำสู่งานวิจัย และพัฒนานวัตกรรมด้านการพยาบาล วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย และนวัตกรรมด้านการพยาบาล และมีการกำหนดตัวชี้วัดคือ จำนวน โครงการ งานวิจัยที่ได้จากงานประจำ และจำนวน โครงการ งานวิจัย นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่ อย่างน้อย 1 ชิ้น ต่อหน่วยงาน ต่อปี

จากการศึกษาเอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการบันทึกรายงานการสร้างนวัตกรรมทางการพยาบาลของฝ่ายการพยาบาล ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 ถึงปี พ.ศ. 2551 ทั้งหมด 386 รายการ สำหรับงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์นั้น มีรายละเอียดจำนวนของนวัตกรรมทางการพยาบาลที่เกิดขึ้นทั้งหมด ตั้งแต่ก่อนปีพ.ศ.2544 ถึงปี พ.ศ. 2551 ทั้งหมด 45 รายการ ส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ มีนวัตกรรมที่ไม่ใช่สิ่งประดิษฐ์อยู่ 2 รายการ คือโครงการการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ป่วยและญาติเกี่ยวกับการขอรับสิทธิตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. 2535 และโครงการโยคะส่งเสริมสุขภาพ และมีรายละเอียดการสร้างนวัตกรรมในแต่ละปีที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2545- พ.ศ. 2547 มีนวัตกรรมเกิดขึ้นใหม่จำนวนมากถึง 25 รายการ ซึ่งมีรายละเอียดจำแนกตามหอผู้ป่วยที่สร้างนวัตกรรม ดังนี้คือ หอผู้ป่วยหนักออร์โธปิดิกส์ มีนวัตกรรม 22 รายการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 1 และ 4 มีนวัตกรรม 7 รายการและหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์เด็กมีนวัตกรรม 7 รายการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์หญิง 2 มีนวัตกรรม 3 รายการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 3 มีนวัตกรรม 3 รายการ หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์หญิง 3 มีนวัตกรรม 2 รายการ หอผู้ป่วยชาย 2 มีนวัตกรรม 1 รายการ และหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์หญิง 1 ไม่มีรายงานด้านนวัตกรรมเลยในช่วงเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550-ถึงปี พ.ศ. 2551 ยังไม่มีรายงานผลงานนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นมาเลย (ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่, 2551)

หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 1 และหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์เด็กมีการสร้างนวัตกรรมหอผู้ป่วยละ 7 รายการ โดยหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 1 มีการประดิษฐ์เครื่องตัดพลาสติกที่มีการพัฒนาต่อยอด จนได้รับรางวัลช่างทองคำ และรางวัลครุฑทองคำประจำปี พ.ศ.2550 ส่วนหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์เด็ก มีการประดิษฐ์สื่อการสอนเรื่องเฝือกมหัศจรรย์ที่เป็นผลงานของพยาบาลชำนาญการระดับ 8 และยังคงมีการใช้สื่อการสอนเรื่องเฝือกมหัศจรรย์สำหรับผู้ป่วยเด็กที่ได้รับการรักษา โดยการใส่เฝือกอย่างต่อเนื่องอยู่ในปัจจุบัน หอผู้ป่วยหนักออร์โธปิดิกส์ได้มีการสร้างนวัตกรรมมากที่สุด ในช่วงปีพ.ศ. 2544- พ.ศ. 2446 คือ 22 รายการ นวัตกรรมส่วนใหญ่มักเป็นในลักษณะของสิ่งประดิษฐ์ เช่น การสร้างที่นอนน้ำเพื่อลดอัตราการเกิดแผลกดทับ ที่วางขาของผู้ป่วยขณะทำแผล เพื่อลดความเจ็บปวดและลดจำนวนบุคลากรในการทำแผล การสร้างตะแกรงติดผนังบริเวณหัวเตียงผู้ป่วยที่สามารถพับเก็บได้เพื่อลดการใช้พื้นที่ การสร้างถุงมือสามารถเพื่อลดอัตราการติดเชื้อระบบต่างๆของผู้ป่วย เป็นต้น การนำนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ต่างๆเหล่านั้นมาใช้กับผู้ป่วย และการเผยแพร่นวัตกรรมบางครั้งก็ไม่ได้การยอมรับ เช่น ที่นอนน้ำที่ผลิตจากถุงมือยางใส่น้ำ เป็นนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลสิ่งประดิษฐ์ แต่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ ที่ไม่แนะนำให้ใช้ถุงมือยางใส่น้ำกับผู้ป่วย น้ำหนักของที่นอนที่มากเกินไป ไม่สะดวกต่อการใช้ จึงทำให้มีการหยุดการใช้ และไม่ได้มีการพัฒนาต่อเนื่อง บางครั้งยังขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน เช่น การประดิษฐ์ที่วางขาของ

ผู้ป่วย ขณะทำแผลเพื่อลดความเจ็บปวดและลดจำนวนบุคลากรในการทำแผล ได้รับความพึงพอใจ ทั้งจากตัวผู้ป่วย และจากบุคลากรที่ทำแผลทั้งแพทย์ นักศึกษาแพทย์ และพยาบาล แต่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุน และการเผยแพร่นวัตกรรมเท่าที่ควร ยังไม่มีการผลิตเพิ่ม และเป็นการใช้ภายในหน่วยงานเท่านั้น ในช่วงเดือนกันยายน พ.ศ. 2551 ที่ผ่านมางานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ได้จัดอบรมวิชาการเรื่อง new trends in orthopedic ขึ้น มีการนำเสนอนวัตกรรมทางการพยาบาล คือ การประคบเย็นในผู้ป่วย เครื่องมือในการบริหารข้อเข่าในผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ และการสาธิตเครื่องตัดพลาสติก ซึ่งเป็นผลงานของบุคลากรจากหอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ชาย 1 ทั้งหมด

จากการทบทวนเอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลดังกล่าวมาเบื้องต้น แสดงให้เห็นว่า ผลงานด้านนวัตกรรมทางการพยาบาลส่วนใหญ่เป็นในลักษณะของสิ่งของหรือสิ่งประดิษฐ์ และสถานการณ์การพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลของงานการพยาบาลออร์โธปิดิกส์ ยังมีความแตกต่างกันทั้งในระดับบุคคลและในระดับหน่วยงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved