

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับคุณภาพบริการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์ในเครือข่ายบริการที่ 2 เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามความมุ่งหมายผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำไปสู่การวิจัยตามลำดับ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล
3. โรงพยาบาลศูนย์ในเครือข่ายบริการที่ 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management)

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results - Oriented Management) หรือการบริหารผล การดำเนินงาน (Performance Management) (โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก, 2547, หน้า 122) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณชน

ศิริพร วิทยวัฒน์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบและพร้อมรับการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผล ประกอบด้วยผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานการทำงานจะมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงของเป้าหมายที่กำหนด

สุพรรณิ ไพรัชเวทย์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลการก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันถ่วงทีเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เฉลิมพงษ์มีสมนัย (2547) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะทำงานโดยมุ่งเน้นที่ทรัพยากร ที่ใช้ในการดำเนินการหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการ (process)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

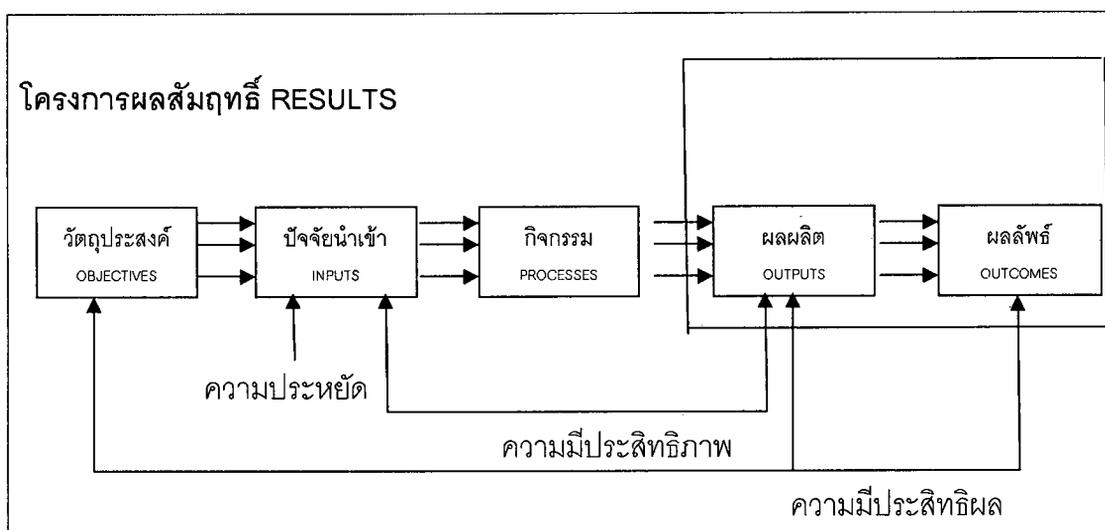
ปิยะชัย จันทร์วงษ์ไพศาล (2554) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์การ ด้วยการมีตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวอย่างชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ถึงคุณค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าว

Canadian International Development Agency; CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ (effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (accountability) โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายประเมินความเสี่ยงกำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

สรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management) หมายถึง การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่เน้น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงานรวม ติดตามผลการก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ

และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันถ่วงทีเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ (effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (accountability) มีตัวชี้วัดเป็นรูปธรรม โดยผลสัมฤทธิ์ (Results) เกิดขึ้นได้จากการมีผลผลิต (Outputs) ร่วมกับการมีผลลัพธ์ (Outcomes)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543) ได้กล่าวถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และให้ได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หากพิจารณาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในลักษณะของระบบ (systems) แล้ว พบว่า การบริหารแบบสัมฤทธิ์มีองค์ประกอบแสดงได้ดังภาพ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543

ความหมายที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

วัตถุประสงค์ (objectives) หมายถึง วัตถุประสงค์ของงานและเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการทั้งในระยะสั้นระยะกลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือบริการที่ต้องการ เช่น เงินทุนบุคลากรอาคารเทคโนโลยีอุปกรณ์ทรัพย์สินทางปัญญากฎระเบียบ เป็นต้น

กิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน (process) หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้ามาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดผลงานตามมาตรฐานคุณภาพการทำงานที่องค์กรได้กำหนดไว้

ผลผลิต (outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่จัดทำขึ้นโดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกไปอนุญาตต่างๆ เป็นต้น

ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินการ เช่น ผู้รับบริการได้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นผลให้การประกอบอาชีพมั่นคงขึ้น บัตรประชาชนที่ได้รับสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่พอใจคนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้ และมีสุขภาพที่แข็งแรงหรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์

ความประหยัด (economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพสัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้เกิดได้โดยปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือการประหยัด (economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้า

ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของงานว่าองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าอย่างน้อยเพียงใด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดถูกต้อง ตามมาตรฐานและกระทำได้ดีจนผู้รับบริการมีความพึงพอใจ โดยให้ความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับมีประสิทธิภาพ มีการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำให้ผู้รับบริการเข้าถึงบริการได้สะดวก และมีความปลอดภัยต่อผู้รับบริการ (อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2543, หน้า 8)

**หลักการของการบริหารแบบผลสัมฤทธิ์** (ปิยะชัย จันทรวงษ์ไพศาล, 2554, หน้า 13-15)

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบผลสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงาน ทุกคนในองค์กรต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินงานตามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง การทำรายงานบันทึกผลงานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่างๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่างๆของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักการบริหาร ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎกติกาและการปฏิบัติตามกฎกติกาที่กำหนดตกลงกันไว้ อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆกัน

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหา

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนเจตคติในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้ประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์

### เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้นของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ตามความคาดหวังของประชาชนการวัดผลการปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การการปรับปรุงการมอบอำนาจการตัดสินใจประมาณและการให้รางวัลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่(ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 18) โดยต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ (ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล, 2554, หน้า 26)

การเทียบงาน (benchmarking) เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นโดยทำการเปรียบเทียบผลงานกับองค์การที่นำมาเป็นตัวเทียบและศึกษาอย่างละเอียดว่าทำไมองค์การนั้นจึงประสบความสำเร็จสูงสุดจากนั้นก็จัดทำแผนการปรับปรุงการทำงานให้เข้าใกล้ หรือได้เท่ากับองค์การต้นแบบ และมีการวัดการปฏิบัติงานที่ทำเสร็จแล้วเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นกับขององค์การต้นแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 19)

คุณภาพการให้บริการ (service quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของการบริการให้เป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการองค์ประกอบของคุณภาพการให้บริการคือการเข้าถึงความสะดวกในการรับบริการ (accessibility and convenience) เช่น สถานที่ให้บริการเวลาเปิดทำการความพร้อมของเจ้าหน้าที่ เป็นต้นความยุ่งยากหรือง่ายต่อความเข้าใจ (simplicity) เช่นแบบฟอร์มที่ใช้ขั้นตอนการขอรับบริการการบริการให้ถูกต้อง (accuracy) การให้บริการที่รวดเร็ว (timeliness) และการให้บริการที่ปลอดภัยในการนี้คุณภาพการให้บริการยังครอบคลุมเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของผู้ใช้บริการ กลไกในการให้คำปรึกษาการตอบคำถามผู้ใช้บริการ การกำหนดมาตรฐานของการบริการให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการบริการการมีทางเลือกให้ผู้ใช้บริการและการให้มีการรับ

ร้องเรียนจากผู้ให้บริการ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 19-20) โดยมีเกณฑ์ที่ผู้ให้บริการใช้พิจารณาความมีคุณภาพของบริการที่คาดหวัง คือ ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ในความถูกต้อง การตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งด้านเวลาและความถูกต้องสมบูรณ์ มีความสามารถ ความสุภาพ การสื่อสารที่ชัดเจน ความปลอดภัย ความเอาใจใส่ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และอารี ชิวเกษมสุข, 2555, หน้า 2-8)

การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (performance auditing) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูลซึ่งเป็นไปได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอกหรือการตรวจสอบจากภายในองค์กรการประเมินโครงการ (program evaluation) เป็นการพิสูจน์ความสำเร็จของแผนงานโครงการโดยการแจกแจงความสัมพันธ์ของเหตุและผลและการอธิบายระดับผลการปฏิบัติงานการมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (devolution and autonomy) เป็นการให้ผู้บริหารระดับล่างสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลาการวางแผนขององค์กรและแผนกลยุทธ์ (corporate and strategic planning) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงในการทำงานทุกระดับให้ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (performance contracting) การสร้างการต่องรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงานและสิ่งตอบแทนการทำสัญญาผลการปฏิบัติงานมีทั้งการทำสัญญาภายในองค์กรและการทำสัญญาที่ผู้บริหารทำกับผู้ที่มิใช่อำนาจเหนือกว่าการทำสัญญาจะครอบคลุมเรื่องข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีข้อตกลงเรื่องงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารภายในองค์กร (ยุดา รักไทย, 2545, หน้า 22-30)

ขั้นตอนสำคัญในการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มจากการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการจัดทำข้อมูลรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานการกำหนดแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดทำรายการแหล่งข้อมูลการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ตามความจำเป็นการกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานการเก็บรวบรวมประมวลผลข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ของงาน (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 25-26)

**เงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543, หน้า 40-44)

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน การจัดสรรงบประมาณการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติแต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงเสมอว่าระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิมที่เน้นปัจจัยนำเข้า และกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวชี้วัดการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวชี้วัดที่ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ ด้วยโดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้ากิจกรรมผลผลิตและผลลัพธ์รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่ควรจะให้มีตัวชี้วัดในจำนวนเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลด้วย

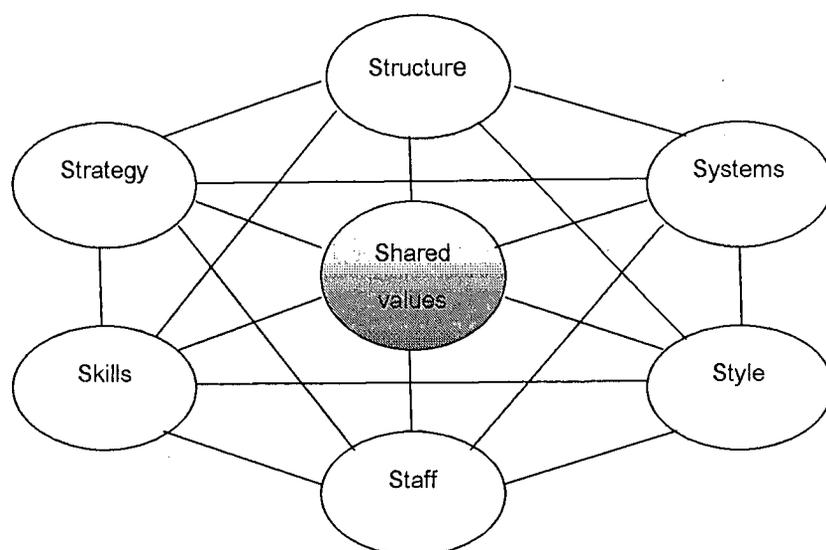
2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งแยกเป็น 2 ส่วนคือส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปีเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผน หรือการจัดทำงบประมาณประจำปีและส่วนที่เป็นกรรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันทีที่เกิดปัญหาขึ้น

ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูล ที่สะท้อนผลงานจริงทันเวลาและมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม และมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การบริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการ ดำเนินโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ดังนั้นจึงจำเป็น ที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์รวม ของงานภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้นผู้บริหารทุกคนจะต้องมี ความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์การวัดผลการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน เพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวันในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยน บทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวัน

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซีเนื่องจาก การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) เป็นการปรับเปลี่ยนการ บริหารราชการให้มุ่งเน้นที่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators) มีเป้าหมายและการจัดสรรงบประมาณตามเป้าหมาย โดยให้ อิศระ แก่ส่วนราชการในการเลือกวิธีการปฏิบัติ แต่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับกับทิศทางในการปฏิรูประบบ บริหารจัดการภาครัฐ ที่มีวัตถุประสงค์ในการทำให้ราชการเป็นกลไกเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของ ภาครัฐ เพื่อนโยบายของรัฐไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเจ้าหน้าที่ของภาครัฐมี ความสามารถที่จะเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันในเวทีโลก (สำนักนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2547, หน้า 1) การปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ นี้ สอดคล้องกับแนวคิดของแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี โดยการปรับตัวแปรที่สำคัญในการบริหาร องค์การทั้ง 7 ประการ สนับสนุนและสอดคล้องกัน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นการปรับเปลี่ยน เชิงกลยุทธ์ (Strategy) ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการให้อิสระในการจัดการระบบงาน (System) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการ ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล (Staff) ให้มีขีดความสามารถและสมรรถนะ ยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นการปรับค่านิยมร่วม (Share Values) และยุทธศาสตร์ที่ 6 และยุทธศาสตร์ที่ 7 เป็นการ ปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการ (ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2549)

## แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี



ภาพ 2 แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี

ที่มา: อาร์ยี่ แฝวสกุลพันธ์, 2553

รูปแบบแนวคิดของ 7-S ของแมคคินซีจะขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่ว่าองค์การสามารถจะดำเนินการกระบวนการทั้ง 7 อย่างของแนวคิด 7-S ของแมคคินซีโดยที่องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องสอดคล้องและส่งเสริมร่วมกัน ดังนั้นรูปแบบที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยระบุสิ่งที่จะต้องทำได้จริง และปรับปรุงประสิทธิภาพหรือรักษาแนวปฏิบัติ (ประสิทธิภาพการทำงาน) ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในส่วนอื่นๆไม่ว่าชนิดของรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงการปรับโครงสร้างของกระบวนการใหม่ การรวมกิจการของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การการออกแบบระบบการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำ หรือรูปแบบสไตล์การทำงานของผู้นำและอื่นๆ ซึ่งรูปแบบ 7-S ของแมคคินซีที่นำมาใช้จำเป็นที่จะต้องเข้าใจองค์ประกอบขององค์กรและมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้แน่ใจว่าผลกระทบที่กว้างของการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในพื้นที่หรือหน่วยงานที่กำลังพิจารณา การใช้แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซีเพื่อช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และสถานการณ์ในอนาคต และเป็นการระบุช่องว่างและความไม่สอดคล้องกันระหว่างปัจจุบันและอนาคตซึ่งมันก็คือคำถามของการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนองค์กรตามแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซีเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและดีเมื่อมาถึงปลายทางที่ต้องการ แนวคิด 7-S ของแมคคินซีเกี่ยวข้องกับ 7 ปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกันได้แก่ กลยุทธ์

โครงสร้าง ระบบ แบบผู้นำ บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม (อารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์, 2553) มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ช่วยให้บุคคลทำงานมุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพโดยตัดการกระทำที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ส่งเสริมการตัดสินใจที่มีเหตุผล แต่สิ่งเหล่านี้ยังไม่เพียงพอที่จะถามว่า “สิ่งเฉพาะเจาะจงที่ควรจะทำคืออะไร” การมีเป้าหมายที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพื้นฐานคำถามที่ว่า “กำลังกระทำสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่” เพื่อความสำเร็จในระยะยาว องค์กรจำเป็นต้องมุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อทิศทางที่ถูกต้อง (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 55)

กลยุทธ์หมายถึงอะไรมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้ว ได้จัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกลวิธีที่ช่วยทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและช่วยลดหรือขจัดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวทางหรือกลวิธีที่มีความยืดหยุ่นและปรับตามสถานการณ์

กิงกาญจน์ วรรณทัศน์ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติการภาพรวมที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานสำหรับองค์กร แสดงถึงการพยากรณ์อย่างมีหลักการว่าต้องทำอะไรบ้างในอนาคตเพื่อความอยู่รอดหรือความเจริญรุ่งเรือง

อารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์ (2553) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรม หรือการดำเนินงานต่างๆ ภายใน ที่ได้ถูกวางแผนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จัดทำขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่นและมีความสัมพันธ์กับโครงสร้าง

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้จัดทำมาแล้ว ได้จัดทำอย่างเหมาะสมต่อสภาพการแข่งขันและความพร้อมขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นแนวทางหรือกลวิธีที่มีความยืดหยุ่นและปรับ

ตามสถานการณ์แสดงถึงการพยากรณ์อย่างมีหลักการว่าต้องทำอะไรบ้างในอนาคต เพื่อความอยู่รอดหรือความเจริญรุ่งเรือง

สาเหตุที่องค์กรจะต้องนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ คือ 1) สามารถกำหนดทิศทางและแรงผลักดัน ช่วยเสริมทีมงาน การเรียนรู้ และกำหนดข้อตกลงระหว่างฝ่ายต่างๆในองค์กร 2) สนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จในระยะยาวพัฒนาความได้เปรียบคู่แข่ง 3) ให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งต้องใช้ความสามารถขององค์กรเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างนวัตกรรม รักษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ (กิงกาญ์นวนิทัศน์, 2552, หน้า 79)

## 2. โครงสร้าง (Structure)

งานควรแบ่งกันอย่างไร ใครรับผิดชอบงานอะไร บทบาทและความรับผิดชอบที่เหมาะสมของฝ่าย แผนก กลุ่ม และบุคคล องค์กรควรจัดโครงสร้างและงานของบุคคล มีการออกแบบองค์กรที่ดีเป็นเงื่อนไขของการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ที่ดี เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสนับสนุนเป้าหมายอื่นๆขององค์กรได้ (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 167) ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ควรศึกษาถึงความหมายของโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จึงจะสัมพันธ์กับการศึกษา ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมและการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบภายในองค์กร

บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร (2550) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง ภาพรวมขององค์กรที่เป็นทางการ (Formal organization) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงาน อำนาจการบังคับบัญชาตามตำแหน่งงาน ขอบเขตการควบคุม และช่องทางการติดต่อสื่อสาร

อมร สุวรรณนิมิต (2553) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง แผนผังการทำงานที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการกำหนดกฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงาน

สรุป โครงสร้างองค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรม และการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบภายในองค์กร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างงาน อำนาจการบังคับบัญชาตามตำแหน่งงาน ขอบเขตการควบคุม และช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยการกำหนดกฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เป็นแนวทางที่โรงพยาบาลกำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อมอบหน้าที่ การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงพยาบาล

### ความสำคัญของโครงสร้างองค์การที่ดี

โครงสร้างองค์การที่ระบุบทบาทและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของระบบการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ที่ดี แต่แต่ละบุคคลควรจะต้องเข้าใจและยอมรับโครงสร้างและบทบาทขององค์การก่อนที่จะกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์และโครงสร้างขององค์การควรถูกปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติตาม และเพื่อเกิดความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 177)

### 3. ระบบ ( Systems )

บุคคลส่วนใหญ่จะเห็นด้วยว่าแนวคิดต่างๆ ที่มีการวางระบบที่ดี ระบบหมายถึงอะไร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ยูดา รักไทย (2545) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ระบบการทำงานขององค์การต่างๆ ที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ หลายระบบรวมกันและทำงานร่วมกันซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันหรืออย่างเดียวกัน

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (People) ทรัพยากร (Resource) แนวคิด (Concept) และกระบวนการ (Process) มาผสมผสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้วางแผนไว้ โดยภายในระบบอาจประกอบไปด้วยระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2552) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง สิ่งๆ ที่ประกอบขึ้นมาจากหน่วยย่อยหรือองค์ประกอบย่อยๆ ที่จะต้องมีความสัมพันธ์และทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป ระบบ หมายถึง กิจกรรมในการดำเนินการที่สนับสนุนการทำงาน โดยใช้ 6 M ในการพิจารณา ได้แก่ บุคลากร ทรัพย์สินของระบบ วัสดุ เครื่องมือทางการแพทย์ การบริหาร และขวัญกำลังใจของบุคลากร ร่วมกับระบบข้อมูลที่ใช้เข้าสู่ระบบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และการย้อนกลับของข้อมูล เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล

#### องค์ประกอบของระบบ

องค์ประกอบของระบบ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ

1. องค์ประกอบแบบ 6 M คือ Man, Money, Material, Machine, Management, และ Morale มีรายละเอียด คือ

1.1 Man หมายถึง บุคลากร คือ ผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบงาน หรือหมายถึง คนทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบนั่นเอง อาจจะถูกประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับต่างๆซึ่งจะมีทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน

1.2 Money หมายถึง เงินหรือทรัพย์สินที่มีค่าเป็นเงินของระบบซึ่งนับเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ ถ้าการเงินของระบบไม่ดีพอแล้วระบบนั้นย่อมจะประสบกับความยุ่งยากหรืออาจถึงแก่การหายนะได้

1.3 Material หมายถึง ตัวสินค้าหรือวัสดุที่ใช้ในการผลิตสินค้าซึ่งเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของระบบไม่น้อย ปัญหาในเรื่อง Material หรือสินค้าและวัสดุนี้มี 2 ประการใหญ่ๆ ประการแรก เป็นการขาดแคลนวัสดุเช่น การขาดวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตสินค้าของโรงงานอุตสาหกรรม เมื่อขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ก็จะทำให้ไม่มีสินค้าสำหรับขาย ผลก็คือการขาดทุนประการที่สอง คือ การมีวัตถุดิบมากเกินไปทำให้เกิดการขาดทุนเช่นเดียวกันนั่นเอง หรือขายไม่ออกมากเกินไปทำให้เงินทุนไปจมอยู่กับวัตถุดิบทำให้เกิดการขาดทุนเช่นเดียวกันนั่นเอง

1.4 Machine หมายถึง เครื่องจักร อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงงานหรือในสำนักงานซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สร้างปัญหาให้กับระบบอย่างสำคัญประการหนึ่งเหมือนกัน

1.5 Management หมายถึง การบริหารระบบ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้ระบบเกิดปัญหาเพราะการบริหารที่ไม่ดีหรือการบริหารที่ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่เรียกกันว่า ไม่เป็นไปตามโลกาภิวัตน์หรือการได้ผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพมาบริหารงานซึ่งส่วนมากมักเกิดขึ้นในระบบราชการ สำหรับระบบทางธุรกิจของเอกชนจะถือว่าการบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเพราะถ้าการบริหารไม่ดีแล้วธุรกิจนั้นก็ไม่สามารถที่จะอยู่ได้กิจการต้องล้มเลิกไปในที่สุด

1.6 Morale หมายถึง ขวัญและกำลังใจของบุคคลในระบบ หรือหมายถึงค่านิยมของคนที่มีต่อระบบหรือต่อองค์กรมากกว่าซึ่งเป็นค่านิยมของคนในระบบที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นค่านิยมของผู้บริโภคหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้ระบบอยู่รอดและกระตุ้นจิตใจด้วยวิธีต่างๆ ก็มีจุดมุ่งหมายในสิ่งนี้ระบบที่ขาดค่านิยมหรือขาดความเชื่อมั่นของบุคคลระบบนั้นก็มักจะอยู่ต่อไปไม่ได้ จะต้องประสบกับความล้มเหลวในที่สุด

2. องค์ประกอบแบบ 4 ส่วน ซึ่ง 4 ส่วนนี้ ประกอบไปด้วย Input, Processing, Output และ Feedback Input หมายถึง ข้อมูลหรือระบบข้อมูลที่ใช้เข้าสู่ระบบเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ในสารสนเทศเพื่อการบริหาร (ปรัชญา ศิริภู่, 2552)

#### 4. แบบผู้นำ (Styles)

ศาสตร์แห่งผู้นำและภาวะผู้นำต้องผสมผสานความรู้หลายสาขาทั้งสาขารัฐศาสตร์ การบริหารจัดการ จิตวิทยา องค์การ การสื่อสาร เศรษฐศาสตร์ การเมือง สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา มารวมกัน ที่มองปัญหาและหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ อย่างเชื่อมโยง และบูรณาการ (อมร สุวรรณนิมิตร, 2553, หน้า205) มีนักวิชาการให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้ตาม หรือสมาชิกในกลุ่มให้กระทำตามที่ตนปรารถนาและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ซัจจ์ซันท์ ธรรมจินดา (2551) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่คนเหล่านั้นไม่ต้องการ และทำให้คนเหล่านั้นชอบในสิ่งที่ผู้นำให้ทำได้อีกด้วย

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำกิจกรรม ทำงาน การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานอมร สุวรรณนิมิตร (2553) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผูปฏิบัติงานด้วยการกระตุ้นส่งเสริมให้ผูปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ชาญชัย อาจีนสมอาจร (2554) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถในการขับเคลื่อน หรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เป้าหมายประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

พูลสุข หิงคานนท์ (2554) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มมอบหมายให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

สรุป ผู้นำ หมายถึง ลักษณะของแบบพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกของผู้บริหารที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มให้กระทำ ในสิ่งที่คนเหล่านั้นไม่ต้องการและทำให้คนเหล่านั้นชอบในสิ่งที่ผู้นำให้ทำ ทำกิจกรรม ทำงาน การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงาน การกระตุ้นส่งเสริมให้ผูปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ** จากทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำควรมีคุณลักษณะ คือ เป็นคนเฉลียวฉลาด การศึกษาดี มีข้อมูลพร้อมมีจิตใจใฝ่รู้สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เป็นภาพพจน์อย่างชัดเจนตั้งใจ มุ่งมั่นทำงานหนักมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์แสดงออกให้เห็นถึงความเป็นธรรมตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัยรักผู้คนไม่ด้นทุรัง เกลียดการดูถูกเหยียดหยามแสดงออกซึ่งความกล้ายอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาดสามารถตัดสินใจในเรื่อง

ยากๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสมสามารถดำเนินการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิดมีความอดทนอดกลั้นรู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่งมอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจเปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้ อีกแล้ว และทนต่อสภาพการถูกโดดเดี่ยวผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ยอมรับความมีคุณค่าและชื่อผลงานของผู้ปฏิบัติเมื่อผู้ปฏิบัติผลิตผลงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ให้รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพผลงาน รวมทั้งฉลองความสำเร็จแก่ผู้ปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนรับรู้ความสำเร็จในผลงาน สร้างความประทับใจ และความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีความมานะ และมุ่งมั่นทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, หน้า 213-223)

### บทบาทของผู้นำ

บทบาทของผู้นำในการบริหาร (Management Roles) แบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 1) บทบาทของผู้ดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ได้แก่ การเป็นประธานในพิธีการนำ การติดต่อประสานงาน 2) บทบาทของผู้ให้ข้อมูล ข่าวสาร (Informational) ได้แก่ การดูแลการได้มา รับ ส่ง กระจายข้อมูลผู้มีสิทธิให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก 3) บทบาทของผู้มีอำนาจตัดสินใจ (Decision Making) ได้แก่ การริเริ่มโครงการใหม่ การจัดการความแปรปรวน ปัญหา แบ่งทรัพยากร เจรจาต่อรอง (อมร สุวรรณนิมิตร, 2553, หน้า 206)

### ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย **ความรู้** (Knowledge) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ **การรู้จักตนเอง** (Self awareness) มีความรู้จักตนเอง เข้าใจในลักษณะนิสัย การคิดเป็นและควบคุมอารมณ์ได้ **การสื่อสาร** (Communication) เป็นหัวใจของภาวะผู้นำ เนื่องจากต้องสื่อสารกับผู้ตาม ผู้นำจึงต้องเข้าใจในวิธีการสื่อสารกับผู้อื่น การรู้จักพูด รู้จักฟัง การให้ข้อมูลป้อนกลับ **พลังงานในการทำงาน** (Energy) เป็นการมีพลังในการทำงานทั้งทางกายและทางจิตใจในลักษณะความพร้อมในการทำงาน ไม่เครียดรู้จักผ่อนคลาย **เป้าหมายในการทำงาน** (Goal) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม โดยการสร้างเป้าหมายที่เป็นไปได้ เป็นจริงและปรับเปลี่ยนได้เมื่อเกิดขัดข้องในสถานการณ์ต่างๆ **วิธีการปฏิบัติงาน** (Action) เป็นบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติที่เป็นตามบทบาทหน้าที่ การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข (พูลสุข นิงคานนท์, 2554, หน้า 8-9)

## 5. บุคลากร (Staff)

คำว่า Staff ในภาษาไทย แปลว่า บุคลากร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ขอบเขตในงานด้านการทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับคนซึ่งเป็นสินทรัพย์ขององค์การที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับหลากหลายของทุนมนุษย์ในองค์การ เพราะถือว่าทุนมนุษย์แต่ละประเภทนั้นมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ (Contribution) ในระดับที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลจึงต้องตั้งอยู่กับแต่ละบุคคลผู้ปฏิบัติที่ดีต้องเป็นผู้ตามที่ดี ภาวะผู้ตาม (Followership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี (Good follower) สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำ รวมทั้งไม่คัดค้านและเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน, 2550, หน้า 52-54)

ความสำคัญของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต้องเคียงคู่กันเสมอ ก่อนเป็นผู้นำย่อมเคยเป็นผู้ตามเสมอ ผู้ตามเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้ตามเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ รูปแบบของผู้ตามได้จำแนกผู้ตามไว้ 5 รูปแบบ คือ ผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Sheep) หมายถึง ผู้ตามที่เชื่องช้า ไม่กระตือรือร้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบยอมตามเห็นด้วยเสมอ (Conformist) หมายถึง ผู้ตามที่กระตือรือร้นแต่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามแบบรู้รักษาตัวรอด (Survivors) หมายถึง ผู้ตามที่ทำตัวเหมือนน้ำคอกยปรับตัวให้อยู่รอดในทุกสถานการณ์ ผู้ตามแบบปรปักษ์ (Alienated followers) หมายถึง ผู้ตามที่ขบถอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์และความริเริ่ม แต่ขาดศัลปะในการแสดงบทบาทผู้ตามให้เหมาะสม และผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Effective followers) หมายถึง ผู้ตามที่มีความเพียรพยายาม ขบถอิสระ สามารถพึ่งตนเองได้ แก้ไขปัญหาและบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างของผู้ตามที่ดี ซึ่งคุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือ มีสามารถจัดการตัวเอง (Self Management Ability) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Task Commitment) มีความสามารถในการทำงาน (Working Ability) มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertiveness) มีความภักดี (Loyalty) ให้ความร่วมมือ (Cooperation) พัฒนาตนเอง (Self Development) (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550, หน้า 452-458) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญแยกได้คือ ด้านพนักงาน (Employee) ทำให้พนักงานในองค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เกิดการพัฒนาตนเอง นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้านองค์การ (Organization) ทำให้องค์การสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

ได้ต่อไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจหลักเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์คือภารกิจในการให้บุคลากรที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และการรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ โดยส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้คำแนะนำ เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน (พิชิต เทพวรรณ, 2554, หน้า 24-29)

คุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องสามารถจัดการตัวเอง (Self Management Ability) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Task Commitment) มีความสามารถในการทำงาน (Working Ability) มีพฤติกรรมกล้าแสดงออก (Assertiveness) มีความภักดี (Loyalty) ให้ความร่วมมือ (Cooperation) พัฒนาตนเอง (Self Development) ตามกระบวนการพัฒนาตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550, หน้า 459-466)

## 6. ทักษะ (Skill)

ทักษะ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2544) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวม ว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือเชี่ยวชาญทางด้านใด เรื่องใด

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2552) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว ว่องไว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำและความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับ

สรุปกล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างความชำนาญในการปฏิบัติจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับมีความชัดเจนความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวมว่าองค์กรแห่งนี้เก่งหรือเชี่ยวชาญทางด้านใด เรื่องใด ในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงทักษะของผู้บริหารคือผู้บริหารต้องมีทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) ย่อมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้นขององค์กร

ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ความชำนาญมาปฏิบัติทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการกระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงานเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการเช่นหัวหน้าพนักงานขายก็จำเป็นต้องรู้เทคนิคการขายหัวหน้าคนงานก็ต้องรู้เทคนิคในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและการเสริมสร้างบรรยากาศเป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารทักษะการสร้างความสัมพันธ์ 3) ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การหรือการบริหารงานของตนเอง เป็นทักษะด้านชาวไหวพริบการมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมดผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาวสามารถชี้แนะองค์กรให้กว้างไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคตกล่าวโดยสรุปคือผู้นำระดับกลางขององค์กรจะใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุดเพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับนี้ยังต้องเกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการอยู่ค่อนข้างมากต้องควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารระดับกลางต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดเพราะผู้นำระดับนี้ต้องเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับล่างต้องอาศัยทักษะด้านการสื่อสาร (Information skill) และทักษะในการคิดรูปแบบการทำงาน (Design skill) ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะด้านความคิดมากที่สุดเพราะหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับนี้จะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ดี (มณีวรรณ ฉัตรรุฑย์, 2551, หน้า 8-9)

ทักษะของผู้ปฏิบัติต้องมีทักษะ คือ 1) ทักษะด้านการจัดการตนเอง (Self management skill) สามารถควบคุมตนเอง พึ่งพาตนเอง และสามารถทำงานด้วยตนเอง โดยปราศจากการนิเทศอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร 2) ทักษะด้านความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน (Commitment skill) 3) ทักษะด้านการพัฒนาตนเอง (Build competence and Focus efforts) สามารถพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด และ 4) ทักษะด้านความกล้าแสดงออก (Courageous) กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดที่ตนเองเป็นผู้กระทำ รวมทั้งพร้อมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 193-195)

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมร่วม มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2544) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

ณรงควิทย์ แสนทอง (2551) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง เป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้น และโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมหลักหรือความเชื่อหรือหลักปฏิบัติ ที่องค์กรจะต้องปลูกฝังให้กับคนในองค์กรทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนในองค์กรทุกคนยึดถือเป็นกรอบในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กร ที่จะต้องสอดคล้องต่อค่านิยมร่วมที่ได้กำหนดขึ้น

สรุป ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อร่วมกันขององค์กรเพื่อเป็นเครื่องกระตุ้น และโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน ซึ่งสะท้อนอยู่ในปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้แนวทางในลักษณะที่ทำให้เกิดค่านิยมร่วมกันในองค์กรที่จะทำให้เกิดคุณค่าใหม่ของข้าราชการไว้ คือ การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีทักษะทางด้านการใช้ความคิด มีการบริหารทรัพยากร มีความสามารถและทักษะในการสื่อสาร มีการมุ่งเน้นให้บริการ มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการแก้ปัญหา มีการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ค่านิยมร่วมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน จรรยาบรรณเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประพฤติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี ชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคลากรในองค์กร ให้เป็นผู้นำ เลื่อมใส ศรัทธา และยกย่องแก่บุคคลทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549, หน้า 54-55)

สรุป การวิจัยครั้งนี้นำแนวคิดการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการพิจารณาจากองค์ประกอบตามแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S frame work) ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบ แบบผู้นำ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, 2553, หน้า 33) มาใช้ในการวิจัย

## การพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล

คุณภาพของบริการและการดูแลรักษาพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญของระบบบริการทางสุขภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นที่ปรารถนาของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเครื่องรับรองว่าการบริการนั้นจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และมีโอกาสเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2543)

คำว่า “คุณภาพ” มีความหมาย ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะของความดี ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ประจำตัวของบุคคลหรือสิ่งของ

พิรุณ รัตนวณิช (2545) กล่าวว่า คุณภาพหมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่ชัดเจนและความต้องการที่แฝงเร้นให้แก่ลูกค้าจะได้รับมอบสินค้าหรือบริการ ตรงตามที่ต้องการ มีความพึงพอใจและยินดีที่จะจ่ายในราคาที่เสนอและผู้ผลิตหรือบริการสามารถดำเนินได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมสม่ำเสมอ และจะพัฒนาสิ่งที่ดีกว่ามอบให้แก่ลูกค้าในอนาคต

อารี ชิวเกษมสุข และคณะ (2555) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะหรือตัวประกอบของลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีหรือตามมาตรฐาน ความต้องการหรือความคาดหวังของผู้บริโภค/ผู้ใช้บริการ ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ หรือการบริการนั้นๆ

สรุป คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่ชัดเจนและความต้องการ มีความพึงพอใจและยินดีที่จะจ่ายในราคาที่เสนอและผู้ผลิตหรือบริการสามารถดำเนินได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม สม่ำเสมอ ตามมาตรฐาน และจะพัฒนาสิ่งที่ดีกว่ามอบให้แก่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการในอนาคตตงานบริการเป็นงานที่ครอบคลุมกิจการที่หลากหลาย เป็นงานที่ต้องใช้มือเป็นส่วนมาก ทั้งนี้รวมทั้งงานรักษาพยาบาลของทีมสุขภาพ โดยเฉพาะพยาบาลที่เยี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ผู้อื่น ตรงกับการคาดหวังของผู้ใช้บริการ และมีผู้ให้ความหมายของ “คุณภาพการบริการพยาบาล” ดังนี้

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง ภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก

ฟาริดา อิบราฮิม (2542) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง เป็นกิจกรรมบริการที่ต้องมีมาตรฐานเป็นตัวกำหนดคุณภาพ มีแบบตรวจสอบ และมีการปรับปรุงแก้ไข

พิรุณ รัตนวณิช (2545) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีที่สุด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานการพยาบาลที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถวัดได้

บุญใจ ศรีสถิตนราฎร (2550) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง การให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณภาพสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

อมร สุวรรณนิมิต (2553) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง คุณลักษณะของบริการที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เหมาะสม มีการป้องกันข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นทุกขั้นตอน เพื่อให้ปราศจากข้อผิดพลาด สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ บนพื้นฐานของมาตรฐานวิชาชีพ

อารี ชิวเกษมสุข และคณะ (2555) กล่าวว่า คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง ลักษณะของการบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ดี ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ลักษณะคุณภาพ

สรูป คุณภาพการบริการพยาบาล หมายถึง กิจกรรมบริการที่ต้องมีมาตรฐาน เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ เป็นสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก มีตัวกำหนดคุณภาพ มีแบบตรวจสอบต้องเป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ลักษณะคุณภาพที่วัดได้ และมีการปรับปรุงแก้ไขสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการบนพื้นฐานของมาตรฐานวิชาชีพ

#### **ความเป็นมาและการพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล**

คุณภาพการบริการพยาบาลและการดูแลรักษาพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญของระบบบริการสาธารณสุขของประเทศ การรับรองคุณภาพ (Accreditation) เป็นกระบวนการที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำมาใช้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการประกันคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพในสถานพยาบาลอย่างแพร่หลาย (อารี ชิวเกษมสุข และคณะ, 2555, หน้า 6-51) โดยเป็นกระบวนการแบบสมัครใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การประเมินตนเอง การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง รวมทั้งการประเมินและรับรองคุณภาพโดยหน่วยงานอิสระไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ ว่าได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2541, หน้า 11) โดยใช้มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี มีเนื้อหาหลักในด้านคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วยและระบบงานสำคัญของโรงพยาบาลการสร้างเสริมสุขภาพ และคุณภาพการบริหารจัดการโดยรวม (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2552, หน้า 29)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2531 เป็นต้นมา กองการพยาบาลในอดีตถึงสำนักงานการพยาบาลในปัจจุบันได้ริเริ่มนำแนวคิดการประกันคุณภาพการพยาบาลมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนามาตรฐานการพยาบาลการกำหนดตัวแบบการควบคุมคุณภาพการพยาบาลซึ่งในระยะแรกของการดำเนินงานนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการพยาบาลในด้านโครงสร้างและกระบวนการโดยการสนับสนุนให้กลุ่มการพยาบาลพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดรวมทั้งพัฒนาระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพภายในองค์กรทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่ากลุ่มการพยาบาลมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพโดยคาดหวังว่าหากกลุ่มการพยาบาลสามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่กำหนดจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ในระยะต่อมากองการพยาบาลได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพการพยาบาลรวมทั้งนำเสนอรูปแบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถประกันคุณภาพบริการพยาบาลตามตัวชี้วัดกระบวนการพัฒนาดังกล่าวเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปี 2548-2549 สำนักงานการพยาบาลได้สนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพบริการต่อเนื่องโดยเพิ่มความชัดเจนของการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence based) และนำเสนอการวัดเปรียบเทียบผลลัพธ์การปฏิบัติ (Bench Marking) เพื่อมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแข่งขันกับตนเองของบุคลากรพยาบาลแข่งขันระหว่างที่มีการพยาบาลหรือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการพยาบาลที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า (สำนักงานการพยาบาล, 2551, หน้า 1) ด้วยเหตุนี้สำนักงานการพยาบาลได้ดำเนินการให้เป็นไปตามกระแสคุณภาพในระดับสากล ด้วยการพัฒนามาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาลใหม่เป็นฉบับที่ 2 ในปี พ.ศ.2550 โดยใช้แนวคิดและหลักการที่สำคัญในการจัดทำมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล คือ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี มาตรฐานบริการพยาบาลและการผดุงครรภ์ระดับทุติยภูมิและตติยภูมิ พ.ศ.2548 กระบวนการพยาบาล และการพยาบาลแบบองค์รวม (สำนักงานการพยาบาล, 2550, หน้า 1-3)

โรงพยาบาลศูนย์หรือโรงพยาบาลตติยภูมิ เป็นสถานพยาบาลที่มีการคาดหวังเรื่องคุณภาพ และบริการผู้ประกอบวิชาชีพจึงมุ่งเน้นในการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยตอบสนองความต้องการ/การคาดหวังของผู้ใช้บริการ ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การแพทย์และเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ป่วยโดยปราศจากความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรฐานทั้งเชิงโครงสร้าง มาตรฐานเชิงกระบวนการ และมาตรฐานเชิงผลลัพธ์ของการ

บริการ เพื่อใช้เป็นแนวทางนำไปกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้เกิดกิจกรรมการพยาบาลที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ (อารี ชิวเกษมสุข และคณะ, 2555, หน้า 13-15)

กลุ่มการพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการพยาบาลทุกสาขาในระดับตติยภูมิดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์การพยาบาลจะต้องดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามภารกิจดังกล่าวคือ การสรรหาอัตรากำลังพยาบาล ให้มีเพียงพอกับภาระงาน การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการจัดสวัสดิการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในระบบให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดกิจกรรมการพยาบาลที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล (โรงพยาบาลพุทธชินราช พิษณุโลก, 2554, หน้า 19)

#### องค์ประกอบของคุณภาพบริการพยาบาล

ยูวดี เกตุสัมพันธ์ (2552, หน้า 87) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพการพยาบาลผู้ป่วย ประกอบด้วย

1. การเข้าถึงบริการสุขภาพสำหรับที่มีความต้องการ (Accessibility) เช่น การติดตั้งเครื่องเรียกพยาบาลเมื่อผู้ป่วยต้องการความช่วยเหลือจากพยาบาลสามารถเรียกได้
2. ความเหมาะสมของการให้บริการ (Appropriateness) เช่น การนำหลักฐานเชิงประจักษ์มาใช้ในการตัดสินใจในการดูแล
3. ความเพียงพอของความรู้ (Competency) คือความสามารถ ทักษะ เจตคติ ของผู้ให้การดูแลผู้ป่วย เช่น พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยวิกฤต ต้องมีความรู้ ความสามารถในการดูแลผู้ป่วยวิกฤต
4. ความต่อเนื่อง (Continuity) ของการดูแลระหว่างที่อยู่ในโรงพยาบาล ระหว่างเวร ระหว่างวิชาชีพ ความต่อเนื่องของการดูแลตนเอง และการช่วยเหลือ
5. การครอบคลุม (Coverage) ของการให้บริการสร้างเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค ความครอบคลุมของการคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง ความครอบคลุมของการทบทวนเหตุการณ์สำคัญหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ความครอบคลุมของกลุ่มผู้ป่วยที่มีการใช้ข้อมูลวิชาการ หรือมีการพัฒนาคุณภาพ
6. สัมฤทธิ์ผล (Effectiveness) ของการดูแลผู้ป่วยในแต่ละกลุ่มโรคในแง่ health outcome, function status สัมฤทธิ์ผลของแต่ละกระบวนการ สัมฤทธิ์ผลของแต่ละระบบงาน และสัมฤทธิ์ผลขององค์กร

7. ความคุ้มค่า (Efficiency) ของการใช้ทรัพยากร (คน เงิน ของ เวลา สถานที่) ความสามารถในการจัดความสูญเปล่า การเลือกใช้วิธีการที่คุ้มค่ากว่าเมื่อเปรียบเทียบประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

8. ความเท่าเทียมกัน (Equity) ในการได้รับบริการที่เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานการตอบสนองตามระดับความต้องการที่จำเป็น

9. ดูแลผู้ป่วยด้วยความรัก ด้วยหัวใจ เคารพในคุณค่า ศักดิ์ศรี และศักยภาพของความเป็นมนุษย์ (Humanized/ Holistic) ดูแลอย่างเป็นองค์รวม คำนึงถึงทุกมิติของสุขภาพ

10. การตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการ ความคาดหวัง ปัญหา และความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ

11. ความปลอดภัย (Safety) เป็นการดูแลผู้ป่วยอย่างเต็มความสามารถด้วยความระมัดระวัง สร้างวัฒนธรรม ความปลอดภัย เรียนรู้ปรับปรุงจากทุกสถานการณ์วิเคราะห์ความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน มีระบบข้อมูลข่าวสาร ที่สะท้อนระดับความปลอดภัยที่ครอบคลุม

12. ความทันเวลา (Timeliness) ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ความเหมาะสมกับเวลา ตามความต้องการที่จำเป็นของผู้ป่วย ความรวดเร็วในความรู้สึกของผู้ใช้บริการ

แนวคิดมาตรฐานการพยาบาลของสำนักการพยาบาลปี 2550 ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ ก. มาตรฐานการบริหารการพยาบาลมีสาระสำคัญ คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การพยาบาล 2) เนื้อหามาตรฐานการบริหารการพยาบาล และ 3) เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพการพยาบาล ในภาพรวมขององค์การพยาบาล ข. มาตรฐานการบริการพยาบาล ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ลักษณะสำคัญของงานบริการพยาบาล 2) มาตรฐานการบริหารงานบริการพยาบาล 3) มาตรฐานปฏิบัติการพยาบาล และ 4) เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพการพยาบาล ซึ่งการจะเกิดคุณภาพบริการพยาบาล ต้องมีการให้การบริการพยาบาล โดยใช้กระบวนการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล การดูแลต่อเนื่อง การสร้างเสริมสุขภาพ การคุ้มครองสุขภาพ การให้ข้อมูลสุขภาพ การพิทักษ์สิทธิ การบันทึกทางการพยาบาลที่ตอบสนองต่อการคาดหวังและความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและจิตวิญญาณของผู้ใช้บริการ (สำนักการพยาบาล, 2550, หน้า 14)

1. กระบวนการพยาบาล เป็นระบบระเบียบสำหรับการวางแผนและให้การพยาบาลแก่ผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยขั้นตอนของกระบวนการพยาบาล คือ การประเมินปัญหา การวินิจฉัยการพยาบาล การวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาล และการประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาล สอดคล้องกับทุกสถานการณ์สุขภาพด้านร่างกาย

และจิตใจของผู้รับบริการ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ให้บริการและครอบครัว โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลทั้งด้านความต้องการความสนใจ ความรู้สึกนึกคิด และมีความเป็นพลวัตร (อารี ชิวเกษมสุข, 2551, หน้า 2-3)

2. การดูแลต่อเนื่องการดูแลด้านสุขภาพของผู้ใช้บริการในทุกหน่วยบริการ โดยมีการวางแผนให้ผู้ให้บริการได้รับการดูแลรักษา ทันท้อปัญหา และการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย ต่อเนื่องในทุกหน่วยบริการ ระหว่างหน่วยบริการ และระหว่างสถานบริการสุขภาพ ในทุกระยะการเจ็บป่วยทั้งในสถานบริการและชุมชน (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2552, หน้า 11) ดำรงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ป่วย ประเมินความสามารถในการดูแลตนเอง การปรับตัวของผู้ป่วยและครอบครัว รวมทั้งสืบค้นหาผู้ดูแลหรือบุคคลสำคัญในการสนับสนุนดูแลผู้ป่วย ให้การปรึกษาแก่ครอบครัวในการปรับตัว และจัดแบบแผนการดำเนินชีวิต (สำนักการพยาบาล, 2550, หน้า 214)

3. การสร้างเสริมสุขภาพ เป็นผู้ให้การสนับสนุนการให้ความรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ประสานในทุกหน่วยบริการในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพการสร้างเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพัฒนาการด้านจิตวิญญาณและความเชื่อการจัดการความเครียดของผู้ป่วยและการป้องกันโรค (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช, 2549, หน้า 199) ประเมินความก้าวหน้าของภาวะสุขภาพของผู้ป่วย มีการผสมผสานเข้ากับแนวทางการปฏิบัติการดูแลผู้ป่วยเฉพาะโรค ปรับเปลี่ยนแบบแผนการสร้างเสริมสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจให้เป็นปัจจุบัน ผู้ป่วยได้รับการฟื้นฟูสภาพได้ในระยะเวลาที่เหมาะสมและต่อเนื่อง (สำนักการพยาบาล, 2550, หน้า 216)

4. การคุ้มครองสุขภาพกำหนดนโยบายด้านการคุ้มครองภาวะสุขภาพทั้งด้านชีวภาพ ได้แก่ เชื้อโรค ด้านกายภาพ ได้แก่การจัดสิ่งแวดล้อม ความสะอาดสวยงาม และความปลอดภัย และด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ การบริการด้วยหัวใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านสุขภาพ ในทุกหน่วยบริการ มีการเฝ้าติดตามเฝ้าระวังอุบัติการณ์ วิเคราะห์สาเหตุ และปรับเปลี่ยนแผนการคุ้มครองสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจอย่างต่อเนื่อง (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ และอารี ชิวเกษมสุข, 2549, หน้า 209)

5. การให้ข้อมูลสุขภาพ เป็นกิจกรรมการให้ข้อมูลด้านสุขภาพ โดยการประเมินความต้องการการเรียนรู้ของผู้รับบริการ การวางแผนการให้ข้อมูลด้านสุขภาพ การให้ข้อมูลและการส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลการให้ข้อมูล และการย้อนกลับข้อมูลเพื่อการพัฒนา

ต่อคำร้องถึงสิทธิที่พึงมีและพึงได้รับจากโรงพยาบาลและทีมสหสาขาวิชาชีพ สิทธิผู้ป่วย ให้ผู้ป่วยสามารถปรับตัวและยอมรับการเจ็บป่วยที่วิกฤตได้ (อารี ชิวเกษมสุข, 2551, หน้า 57)

6. การพิทักษ์สิทธิการดำเนินงานในหน่วยบริการ โดยการปกป้องและการพิทักษ์สิทธิเกี่ยวกับบริการสุขภาพ และการรักษาพยาบาลของผู้ใช้บริการครอบคลุมตามประกาศสิทธิผู้ป่วย รวมถึงการปฏิบัติการพยาบาลตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพคำนึงถึงความเชื่อ วัฒนธรรมของผู้ป่วยและครอบครัว ปกป้องผู้ป่วยไม่ให้ถูกล่วงละเมิดสิทธิบุคคลในทางที่ไม่เหมาะสม พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างและกำกับให้สมาชิกทีมการพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเคารพในคุณค่าความเป็นมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล (อารี ชิวเกษมสุข, 2551, หน้า 99)

7. การบันทึกทางการพยาบาลที่มีคุณภาพในหน่วยบริการ สามารถใช้ในการสื่อสารภาวะสุขภาพของผู้ป่วย เป้าหมาย แผนการดูแล สะท้อนคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน สะท้อนภาระงานและคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาล เป็นหลักฐานทางกฎหมาย และเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ (อารี ชิวเกษมสุข, 2551, หน้า 48-49)

การควบคุมคุณภาพบริการพยาบาล คุณภาพการพยาบาล มีองค์ประกอบที่หลากหลาย การให้การพยาบาลต้องถูกต้องตามหลักวิชาชีพ รวดเร็ว ปราศจากข้อผิดพลาด ได้มาตรฐาน โดยรวมแล้วจะต้องมีผลต่อผู้รับบริการทั้งด้านความปลอดภัย สะดวก เข้าถึงง่าย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ซึ่งผู้ให้บริการต้องตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยการจัดระบบทั้งทรัพยากร บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการให้เพียงพอ มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมาตรฐานบริการให้สูงขึ้น และคงไว้ซึ่งบริการที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน (พิรุณ รัตนวณิช, 2545, หน้า 145)

## โรงพยาบาลศูนย์ในเครือข่ายบริการที่ 2

โรงพยาบาลศูนย์ในเครือข่ายบริการที่ 2 ได้แก่ โรงพยาบาลพุทธชินราชพิษณุโลก มีจำนวนเตียง 1,022 เตียง จำนวนพยาบาลวิชาชีพ 894 คน และโรงพยาบาลอุตรดิตถ์ จำนวนเตียง 647 เตียง จำนวนพยาบาลวิชาชีพ 402 คน (รายงานประจำปี 2555 โรงพยาบาลพุทธชินราช และโรงพยาบาลอุตรดิตถ์, 2555) เป็นสถานบริการทางการแพทย์ และสาธารณสุขที่ให้บริการทางการแพทย์ครบทุกสาขาวิชา ทั้งด้านการป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ การรักษา และการฟื้นฟูสภาพแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ การให้บริการรักษาพยาบาลจึงมีความซับซ้อนหลากหลายในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งยังรับผิดชอบทางการศึกษาและการวิจัยเป็นแหล่งวิชาการ ฝึกอบรมทางการแพทย์ การสาธารณสุข นอกจากนี้ยังมี

ส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับล่าง และสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองโดยเฉพาะบริการผู้ป่วยใน ซึ่งเป็นบริการพยาบาลผู้ป่วยทุกประเภทที่รับไว้รักษา โดยพักค้างในโรงพยาบาล และแยกเป็นหอผู้ป่วยต่างๆ ตามการบริหารจัดการของโรงพยาบาล เช่น หอผู้ป่วยอายุรกรรม ศัลยกรรม กุมารเวชกรรม นรีเวชกรรม สูติกรรม และหอผู้ป่วยพิเศษ การให้บริการรักษาพยาบาลจึงมีความซับซ้อนหลากหลายในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติการพยาบาลในหอผู้ป่วยใน ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเชิงวิชาชีพ เพื่อให้การดูแลต่อเนื่อง ผู้ป่วยปลอดภัยจากภาวะอันตรายที่คุกคามชีวิต ไม่มีภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้ และมามารถดูแลตนเอง พร้อมทั้งจะกลับไปดำรงชีวิตในสังคมได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งลักษณะสำคัญในการให้บริการพยาบาลต้องใช้กระบวนการพยาบาล การดูแลต่อเนื่อง การสร้างเสริมสุขภาพ การคุ้มครองสุขภาพ การให้ข้อมูลสุขภาพ การพิทักษ์สิทธิ และการบันทึกทางการแพทย์ (สำนักการพยาบาล, 2550, หน้า 14)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า เขาวลักษณะฉันทอมรเลิศกุล (2546) ได้ศึกษาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเรื่องความรู้ ทักษะและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ที่มีผลต่อระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อศึกษาว่าทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ที่มีผลต่อระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานและปัญหาจากการทำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 41-45 ปี ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี ไม่เคยผ่านการอบรมเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ประเมินว่าการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับดีมากในการปฏิบัติงาน การผ่านการอบรมเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์มีผลต่อความรู้ในการปฏิบัติงานในด้านความรู้ ทักษะและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรให้ความรู้ด้านการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติทุกคน เพื่อนำมาพัฒนาตัวชีวิต การเก็บข้อมูลในหน่วยงานต้องมีความสมบูรณ์ และการจ่ายค่าตอบแทนจากผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ธนศักดิ์ ชัยอาญา (2547) ได้ศึกษาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โครงการระบบการฝึกแบบ CSBT กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างและรายละเอียด

โครงการระบบการฝึกแบบ CSBT (Competency-based Skill Training) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน รายละเอียด หลักการและทฤษฎีการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์และการใช้ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันถึงสภาพปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขโครงการระบบการฝึกแบบ CSBT และเพื่อนำโครงการระบบการฝึกแบบ CSBT ไปประยุกต์ใช้ได้จริง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) ในส่วนการสรุปผลวิเคราะห์ในแต่ละหลักการสรุปผลการวิจัยโดยออกมาเป็นรูปแบบการนำเสนอแผนกลยุทธ์ เริ่มจาก วิสัยทัศน์ โครงการระบบการฝึกแบบ CSBT เป็นโครงการหลักที่ดำเนินการพัฒนาระบบการฝึกพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยอาศัยหลักการสมัยใหม่ ซึ่งตอบสนองความต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น พันธกิจ โครงการระบบการฝึกแบบ CSBT ให้เป็นระบบการฝึกหลักของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและเป็นที่ยอมรับอย่างสากล พร้อมการดำเนินการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ และมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนโยบาย แผนแม่บทและกลยุทธ์เชิงรุก ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการฝึก ซึ่งมีการคาดการณ์ความต้องการของผู้เข้าฝึก และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป พร้อมมีการส่งเสริมการประสานความร่วมมือจากส่วนต่างๆ ข้อเสนอแนะได้จากผลการวิจัยและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้จากการประชาสัมพันธ์ให้แก่ผู้รับการอบรมอย่างมีเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการประสานงานทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยมีหน่วยงานหลักดำเนินการประสานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ สุรินทร์ นันทไพฑูรย์ (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานโดยใช้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายแก้ไขปัญหายาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่าส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นโยบายการแก้ปัญหาแก้ปัญหายาเสพติดต้องเร่งด่วน การให้รางวัลตอบแทนตามผลงานทำให้การเข้าปราบปรามชัดเจน ปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านขาดอุปกรณ์การตรวจค้นหายาเสพติด และมีข้อเสนอแนะว่าให้ใช้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง ใช้ความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการ

ติดตามผลและประเมินผลการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระยะ มีฝึกรวมการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้น เพิ่มสวัสดิการเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ

วีรชัย ชูณหสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารกรมวิชาการเกษตรต่อการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารกรมวิชาการเกษตรต่อการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์อยู่ในระดับดีมาก เพศ อายุ อายุราชการ สาขาที่จบ ประสบการณ์การทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์

สุกิจ ศรีพรหม (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่: กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่ กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่: กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่: กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือการสื่อสาร ภาวะผู้นำทางความคิด การตัดสินใจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นโยบายการบริหาร มีข้อเสนอแนะแก่กระทรวงศึกษาในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านภาวะผู้นำทางความคิด ทักษะการสื่อสาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การตัดสินใจและนโยบายการบริหาร

รุ่งนภา สุนันทน์โอบาส (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ตามการรับรู้ของอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ตามการรับรู้ของอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ด้านการสอน การฝึกอบรม การผลิตผลงานวิชาการ การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการสอนตามการรับรู้ของอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนด ด้านการสอน การฝึกอบรม การผลิตงานวิชาการ การบริการแก่สังคม การทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรมและการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการสอนตามการรับรู้ของอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบและด้านโครงสร้าง สัมฤทธิ์ผลตามภารกิจที่กำหนดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการฝึกอบรมและด้านการสอน

เกศินี คงเมือง (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า ระดับการดำเนินงานตามความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับมาก ประสพการณ์ต่างกันความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคามที่พนักงานเสนอคือด้านบุคลากร ควรพัฒนาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลีกเลี่ยงเครือญาติ สร้างจิตสำนึกที่ดีให้บุคลากรทุกคนในการบริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ผู้มาติดต่อด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ควรสร้างถนนที่ได้มาตรฐานให้เหมาะสมกับการคมนาคมสามารถสัญจรไปมาสะดวก ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ควรพัฒนาอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและทันสมัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษารายงานการวิจัยพบว่าการบริหารงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์มีผลต่อความรู้ในการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้ ทักษะคติในการปฏิบัติงาน เมื่อใช้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานจะความยืดหยุ่นมากขึ้น มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพร้อมของบุคลากร สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อาคารสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน จัดหา

เครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและทันสมัย เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริการพยาบาล

กิจสิลักษณ์ วิไลวรรณ (2546) ได้ศึกษาตัวประกอบคุณภาพบริการพยาบาลตาม ความคาดหวังของผู้ใช้บริการแผนกสูติกรรมโรงพยาบาลทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัว ประกอบและตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบคุณภาพบริการพยาบาลตามความคาดหวังของ ผู้ใช้บริการแผนกสูติกรรมโรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุขใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลสรุปว่าตัวประกอบของคุณภาพบริการ พยาบาล ประกอบด้วย การให้ความรู้และคำแนะนำ การมีปฏิสัมพันธ์/อธยาศัยไมตรี การดูแล ร่างกาย ความปลอดภัยของมารดาและทารก สิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ การพิทักษ์ผู้ให้บริการ การให้บริการแบบองค์รวม และการมีประสิทธิภาพของพยาบาล

ประเทือง เจียมตน (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจคุณภาพบริการพยาบาลของผู้ป่วย ใน ตามหลักโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าโรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจคุณภาพบริการพยาบาลของผู้ป่วยใน ตามหลัก โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าโรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลวิจัยพบว่าความพึงพอใจคุณภาพบริการ พยาบาลของผู้ป่วยใน ตามหลักโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าโรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัด สิงห์บุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงดังนี้ ด้านตอบสนองต่อผู้รับบริการ ด้านความเชื่อมั่นไว้วางใจ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการเข้าใจและ รู้จักผู้รับบริการ และด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ

สัจจา อัมพันธ์พงษ์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาลที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของหัวหน้าพยาบาล กับการปฏิบัติกิจกรรม พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคเหนือ ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติกิจกรรม พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับสูง ผู้นำของหัวหน้าพยาบาล ที่ส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิรภรณ์ ลวงฟอง (2549) ได้ศึกษาคุณภาพการบริการพยาบาลตามการรับรู้ของผู้ป่วย ที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแม่สาย จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการบริการพยาบาลตามการรับรู้ของผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแม่สาย จังหวัดเชียงราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล การวิจัยเป็นรูปแบบบรรยาย (Descriptive Research) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของคุณภาพการบริการพยาบาลตามการรับรู้ของผู้ป่วย ที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแม่สาย จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านคุณลักษณะของพยาบาล ด้านกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการดูแลผู้ป่วย ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านความพร้อมของพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

รุจิวรรณ ยมศรีเคน (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ งานอุบัติเหตุและฉุกเฉินกับคุณภาพบริการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ งานอุบัติเหตุและฉุกเฉินกับคุณภาพบริการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ และความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินกับคุณภาพบริการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลสรุปว่าระดับสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการอยู่ในระดับมาก ระดับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับคุณภาพบริการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

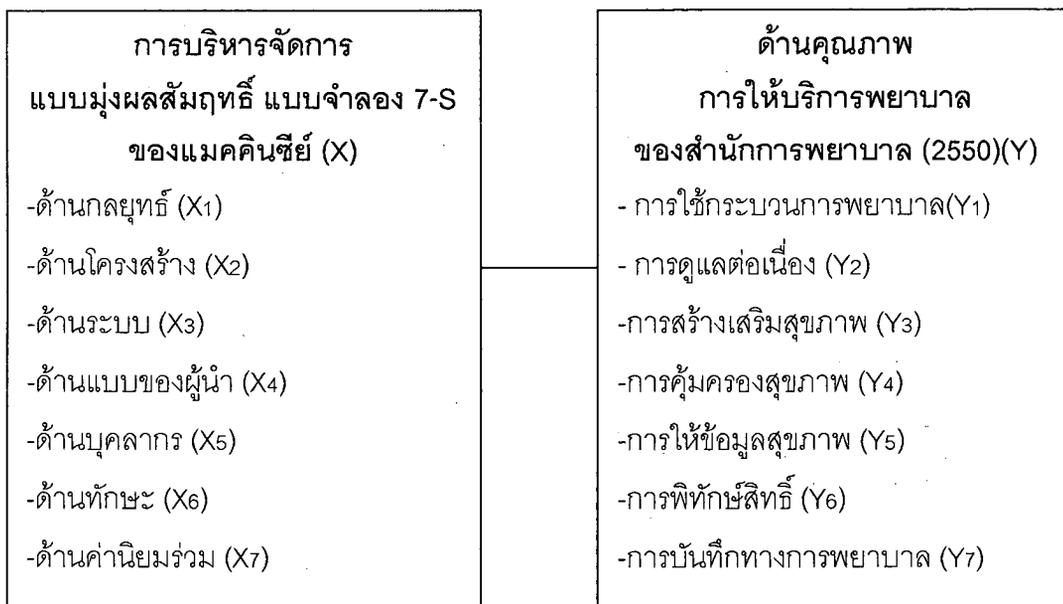
สุวีพร ดวงสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและตติยภูมิเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ 17 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ 2) ศึกษาระดับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิและตติยภูมิเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ 17 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง

โดยด้านความมีจริยธรรมมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง ด้านการมองภาพองค์กรรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำ  
 2) ศึกษาระดับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง  
 โดยด้านการรักษาสิทธิผู้ป่วย จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง ด้านการ  
 พัฒนาคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำและ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
 สมรรถนะในการปฏิบัติงานกับคุณภาพการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับทุติย  
 ภูมิและตติยภูมิเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุขที่ 17 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการบททวนวรรณกรรมและการศึกษารายงานการวิจัยคุณภาพบริการพยาบาล  
 ประกอบด้วยการให้ความรู้และคำแนะนำ การมีปฏิสัมพันธ์/ อธิบายคำไม่ตรี การดูแลร่างกาย  
 ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ สิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ การพิทักษ์ผู้ใช้บริการ การให้บริการแบบ  
 องค์กรรวม ความเชื่อมั่นไว้วางใจ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ และการมี  
 ประสิทธิภาพของพยาบาลเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการปรารถนา ผู้นำทางการพยาบาลมีผลต่อการปฏิบัติ  
 กิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรการบริหารจัดการแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ได้พิจารณา  
 องค์ประกอบตามแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S frame work) ได้แก่ กลยุทธ์  
 โครงสร้าง ระบบ แบบผู้นำ บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม (อารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์, 2553, หน้า 33)  
 และคุณภาพบริการพยาบาลตามเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพมาตรฐานการพยาบาลในโรงพยาบาล  
 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 ปี พ.ศ.2550 ของสำนักงานพยาบาล ประกอบด้วยการใช้กระบวนการ  
 พยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาล การดูแลต่อเนื่อง การสร้างเสริมสุขภาพ การคุ้มครองสุขภาพ  
 การให้ข้อมูลสุขภาพ การพิทักษ์สิทธิ์ การบันทึกทางการพยาบาล (สำนักงานพยาบาล, 2550)  
 โดยการนำปัญหามาเป็นแนวทางแก้ไขปรับปรุงและใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
 มาเป็นแนวทางที่จะทำให้เกิดคุณภาพการบริการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดทฤษฎีมาใช้  
 เขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพ 3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย