

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในเรื่องปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาล และองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาล โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) กลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบาย และการวางแผนจำนวน 4 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพจำนวน 5 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาลจำนวน 4 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาลจำนวน 7 ท่าน รวม 20 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยรอบแรกเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด (Open Ended Form) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบสอบถามรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดยสร้างเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) แบบสอบถามรอบที่ 2 ข้อความทุกอย่างเหมือนแบบสอบถามรอบที่ 1 แต่เพิ่มตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่ง คำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญตอบในแบบสอบถามรอบที่ 1 จากนั้นนำผลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม โดยพิจารณาข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันคือ มัธยฐาน (Median) ไม่ต่ำกว่า 3.5 ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยมไม่เกิน 1 พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range) ไม่เกิน 1.5 เพื่อมาสรุปเป็นอนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2553

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องอนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2553 สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาล

1.1 ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนด โครงสร้างองค์การพยาบาลด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การในระดับมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบบงานจำนวน 3 รายการคือ องค์การต้องปรับปรุงคุณภาพบริการ โดยอ้างไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรมแห่งวิชาชีพ องค์การให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer Focus) ทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายในโรงพยาบาล องค์การต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการบริการ การให้บริการมีคุณภาพสูงและรวดเร็ว มีแนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 5 รายการ คือ องค์การปรับ รูปแบบการให้บริการในเชิงรุก องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีคุณภาพ บริการสูงขึ้น องค์การใช้แนวความคิดทางด้านการตลาดที่ประกอบด้วย Productivity, Price, Place และ Promotion มาเป็นเครื่องมือในการจัดบริการสุขภาพ องค์การมีการวัดผลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ องค์การมีการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรโดยการจัดฝึกอบรม 2) บุคลากรและการพัฒนา ตนเองที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 1 รายการคือ มีการจ้างงานบุคลากรระดับปฏิบัติการ แบบยืดหยุ่นโดยยืดความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา 3) วัฒนธรรมการทำงานที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 2 รายการ คือ ให้การพยาบาลด้วยเจตคติที่ดี ไม่คำนึงถึงความแตกต่าง ของเชื้อชาติ ศาสนา เพศ วัย และเศรษฐกิจ พัททศัศคัมครองสิทธิส่วนบุคคลและ ศักดิ์ศรีของผู้ใช้บริการ แนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 3 รายการ คือ รักษาความลับของผู้ใช้บริการ บุคลากร ดำรงตนในหลักคุณธรรม ยึดจรรยาบรรณ และจริยธรรมแห่งวิชาชีพ แสวงหาแหล่งประโยชน์เพื่อ ช่วยเหลือผู้ใช้บริการด้วยจริยธรรม 4) การเงินและงบประมาณที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 1 รายการ คือ โรงพยาบาลได้รับงบประมาณแบบเหมาจ่าย ทำให้องค์การต้องบริหารจัดการการทำงานแบบยืดหยุ่น แนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 1 รายการ คือ องค์การมีระบบ เงินเดือนที่ยืดหยุ่น โดยมีการจ่ายตามผลผลิตที่บุคคล นั้นๆ ผลิตได้ 5) การใช้แหล่งประโยชน์ที่มี แนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 1 รายการ คือ องค์การมีการเก็บข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการวิเคราะห์ เก็บไว้ และร่วมใช้ข้อมูลได้สะดวก 6) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีแนวโน้ม

เป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 1 รายการ คือ การดำเนินงานขององค์การมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุ และวิธีการแก้ไข แนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 1 รายการ คือบุคลากรทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ 7) กลยุทธ์การดำเนินงานที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 2 รายการ คือในการผลิตบริการ องค์การให้ความสำคัญต่อผู้ใช้บริการ (Customer Focus) มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน แนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 3 รายการ คือ มีการติดตามการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานใช้หลักจริยธรรมและข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ การให้บริการขององค์การมีคุณภาพและความเป็นธรรม

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งประกอบด้วย 1) การเมืองที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 6 รายการ คือ เจตนาารมณ์ของรัฐธรรมนูญให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้กับกลุ่มต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานที่จำเป็น รัฐธรรมนูญกำหนดให้พนักงานของรัฐและข้าราชการอำนวยความสะดวก และให้บริการด้านสุขภาพอย่างเสมอภาค นโยบาย 30 บาทรักษาทุกคนใช้นโยบายสุขภาพเชิงรุก ทำให้องค์การพยาบาลต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ รัฐธรรมนูญให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ เพื่อให้ท้องถิ่นพึ่งพาตนเองและตัดสินใจได้เอง บริการสาธารณสุขต้องมีมาตรฐานเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ รัฐธรรมนูญเปิดช่องทางให้ประชาชนตรวจสอบกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ 2) เศรษฐกิจที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 1 รายการ คือ บุคลากรขององค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เข้าถึงประชาชนได้อย่างเสมอภาค 3) สังคมที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 2 รายการคือ ประชาชนคาดหวังคุณภาพบริการสูงขึ้นและมีมาตรฐาน องค์การพยาบาลมีมาตรฐาน สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ แนวโน้มเป็นไปได้มาก จำนวน 1 รายการ คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้บุคลากรต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน 4) เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 2 รายการ คือเทคโนโลยีทำให้องค์การมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้บุคลากรขององค์การใช้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

1.2 ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านเทคโนโลยี

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านเทคโนโลยีในระดับมากที่สุด จำนวน 2 รายการ คือ ระบบคอมพิวเตอร์

สามารถรวบรวม วิเคราะห์ เก็บ และใช้ข้อมูล เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีข้อมูลในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น แนวโน้มเป็นไปได้อย่างมากจำนวน 4 รายการ คือ อินเทอร์เน็ตทำให้พยาบาลมีความรู้มากขึ้น เทคโนโลยีขององค์กรที่เป็นระบบขั้นตอน ทำให้มีการกระจายอำนาจ เทคโนโลยีขององค์กรช่วยแก้ปัญหาคุณภาพบริการ ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร เทคโนโลยีขององค์กรตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.3 ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านขนาด

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านขนาดในระดับมาก จำนวน 4 รายการ คือ ขนาดขององค์กรปรับเปลี่ยนได้ตามปัญหาและความต้องการ ความรุนแรง ความซับซ้อนของการให้บริการ พื้นที่และประชากรที่รับผิดชอบเป็นตัวกำหนดขนาด นโยบายส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคทำให้ประชาชนมีสุขภาพดีขึ้น ส่งผลให้ผู้ใช้บริการลดลง ขนาดเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารเข้าไปควบคุมและประสานงานในองค์การมากขึ้น

1.4 ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 รายการคือ ระบบสารสนเทศช่วยให้มีข้อมูลในการตัดสินใจ กลยุทธ์การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ช่วยให้ประชาชนมีสุขภาพดีถ้วนหน้า กลยุทธ์เน้นผลงาน (Result Based Management) ที่ได้มาตรฐาน มุ่งประโยชน์ต่อผู้ให้บริการ การพัฒนาศักยภาพของบุคคลเป็นการเรียนรู้ การมีเครือข่ายช่วยสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรแนวโน้มความเป็นไปได้อย่างมากจำนวน 6 รายการ คือใช้กลยุทธ์ในการปรับกระบวนการทัศน์ ด้วย Outcome และ Impact ช่วยแก้ปัญหาการจัดระบบงาน แผนกลยุทธ์ขององค์กรแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน ความถูกต้องและสมบูรณ์ การกระจายอำนาจภายในองค์กรด้วยความเรียบง่าย สะดวก รวดเร็ว กลยุทธ์การบังคับบัญชา หมายรวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วมของประชาชนสร้างความเท่าเทียมและการพัฒนาความก้าวหน้า กลยุทธ์จัดสรรทรัพยากรช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ การแข่งขันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาล

2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการแบ่งงาน

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงการของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการแบ่งงานในระดับมาก จำนวน 4 รายการ คือ แบ่งงานตามการสร้างสุขภาพเป็น Community Nursing Care, Home Health Care แบ่งงานตามภารกิจ เป็นงานบริหารและงานปฏิบัติการตามความสามารถเฉพาะด้าน จัดตามความถนัดและจัดตามขนาดการควบคุม แบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาตามความถนัด

2.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการจัดแผนก

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการจัดแผนกในระดับมาก จำนวน 1 รายการคือ จัดบุคลากรที่มีทักษะเหมือนกันไว้ในหน่วยงานเดียวกันแนวโน้มความเป็นไปได้มากจำนวน 3 รายการ คือ จัดตามสภาพปัญหาความต้องการของผู้ใช้บริการ จัดแผนกเฉพาะสาขาใหญ่ๆ เพื่อให้ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ จัดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากร

2.3 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านโครงสร้างของอำนาจ

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านโครงสร้างของอำนาจในระดับมากที่สุด จำนวน 1 รายการ คือ ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างได้รับการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ แนวโน้มความเป็นไปได้มากจำนวน 3 รายการคือ การกระจายอำนาจในแนวราบ การกระจายอำนาจเชิงวิชาการ กำหนดความรับผิดชอบ และการปฏิบัติที่ถูกต้องตามมาตรฐาน การกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ

2.4 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านช่องของการบังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการบังคับบัญชาในระดับมาก จำนวน 6 รายการ คือ มีหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นกับแบบของงาน ความซับซ้อน ความหนักเบา ความยากง่ายของงาน สายการบังคับบัญชาไม่เกิน 3 สายและช่วงการบังคับ

บัญชาที่มีความยืดหยุ่นภายในองค์การไม่จำกัดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ความเหมาะสมของช่วงบังคับบัญชาขึ้นกับความเป็นวิชาชีพ กระบวนการที่มีมาตรฐานทำให้ช่วงการบังคับบัญชากว้าง

2.5 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการประสานงาน

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของ

โครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการประสานงานในระดับมากที่สุดจำนวน 3 รายการ คือ ทำงานแบบทีม แก้ปัญหาและแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและมีเป้าหมายร่วมกันผลผลิตของแต่ละกิจกรรมมีความต่อเนื่อง แนวโน้มความเป็นไปได้มาก จำนวน 7 รายการ คือองค์การกำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนและมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ให้ และผู้ใช้บริการ บุคลากรในองค์การร่วมกันกำหนดมาตรฐาน มีการแลกเปลี่ยนผลผลิตในแต่ละแผนกขององค์การ ดำเนินงานขององค์การมุ่งเน้น Family Nurse กรรมระหว่างองค์การจะปรับเปลี่ยนเป็น Coordinator มีการทำงานเป็นทีม มีหน่วยเคลื่อนที่เร็วรับเรื่องด่วนเพื่อการหาข้อมูลในการกำหนดรูปแบบองค์การให้มีความเหมาะสมและทันสมัย การจ้างงาน การกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร จริยธรรม/คุณธรรมในองค์การจะถูกควบคุมโดยสภาการพยาบาล

2.6 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านความเป็นทางการ

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของ

โครงสร้างองค์การพยาบาลด้านความเป็นทางการในระดับมากที่สุด จำนวน 4 รายการ คือ การบริหารงานในองค์การมี Job Description, Job Assignment, Standard Performance เป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐาน องค์การจะกำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่มีขั้นตอนเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์การจะมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ กฎระเบียบข้อบังคับการปฏิบัติงานภายในองค์การ มีการพรรณงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีมาตรฐาน แนวโน้มความเป็นไปได้มาก จำนวน 2 รายการ คือ การบริหารงานขององค์การมีความชัดเจน และมีรูปแบบที่เป็นทางการ มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของงาน (Performance Base) มีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักจรรยาบรรณ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษานาครภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ.2553

1. ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การพยาบาล

จากการศึกษาปัจจัยที่กำหนดโครงสร้าง 4 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี
ขนาดและกลยุทธ์ พบว่าแต่ละปัจจัยมีปัจจัยย่อยดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่กำหนดโครงสร้างขององค์การ
พยาบาลในอนาคตคือ ค่านิยมทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สารสนเทศ การแข่งขัน
ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การเมือง เศรษฐกิจและสังคม

1.1.1 ตัวกำหนดด้านค่านิยม จากผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมที่เข้ามามีบทบาท
ในการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาลคือ คุณภาพ ความเสมอภาค และจริยธรรมในการ
ให้การรักษาพยาบาล ตัวกำหนดในด้านคุณภาพทำให้องค์การพยาบาลต้องมุ่งเน้นการปรับปรุง
คุณภาพ การกำหนดมาตรฐานการพยาบาลและการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน
ในส่วนของคุณภาพนี้ สมควรผนวกจริยธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพ ส่วนด้านความเสมอ
ภาคคือการให้ประชาชนทุกคนได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันในหลักการของการให้หลักประกัน
ด้านสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรักษาทุกโรค 30 บาท

1.1.2 ตัวกำหนดความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจาก
คอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงาน ทำให้องค์การพยาบาลสามารถดำเนินงาน และ
ตัดสินใจได้รวดเร็วมากขึ้น คอมพิวเตอร์ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรพยาบาลได้แสวงหาความรู้อย่าง
ไร้ขอบเขต ซึ่งจะทำให้บุคลากรพยาบาลมีสมรรถนะในการให้บริการสูงขึ้น ส่งผลให้คุณภาพบริการ
สูงขึ้นด้วย เป็นการเพิ่มสมรรถนะของโรงพยาบาลในด้านการแข่งขัน ดังนั้นองค์การพยาบาลใน
อนาคตจะปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรได้ได้รับการพัฒนามากที่สุด การ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปลี่ยนสถานภาพและบทบาทของหัวหน้างานจากผู้บังคับบัญชา
เป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยง หรือผู้ประสานงาน จะมีการทำงานเป็นทีมข้ามสาขา (Cross Functional
Team) จะมีการปรับหอดูช่วยให้เป็นห้องเรียน โดยบทบาทใหม่ของหัวหน้างาน และจากกระบวนการ

การทำงานของทีมข้ามสาขา ทำให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างทีม สุขภาพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร เป็นต้น

1.1.3 ตัวกำหนดด้านการแข่งขัน จากนโยบาย รักษาทุกโรค 30 บาท และ ค่านิยมคุณภาพ จะทำให้ประชาชนสามารถเลือกขึ้นทะเบียนประกันสุขภาพกับโรงพยาบาลที่สามารถให้บริการที่เป็นที่พึงพอใจของตน ในปี พ.ศ. 2553 โรงพยาบาลศูนย์จะต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อให้มีคุณภาพโดยจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้บริการมากขึ้น จะมีการใช้กลยุทธ์การตลาด (Productivity, Price, Place และ Promotion) กลยุทธ์เชิงรุก คือเน้นการเสริมสร้างสุขภาพมากกว่าการรักษาพยาบาล เพราะจะทำให้สามารถประหยัดงบประมาณได้มากกว่า

1.1.4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากนโยบายหลักประกันสุขภาพ ทำให้โรงพยาบาลได้รับงบประมาณแบบเหมาจ่าย ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบการเงินของโรงพยาบาล ในด้านต้นทุนการผลิตบริการ ทำให้ทุกองค์การของโรงพยาบาล ต้องร่วมมือกันในการที่จะขจัดปัญหาดังกล่าว องค์การพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล โดยจะมีการให้บริการในเชิงรุก มีการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกัน เพื่อประหยัดงบประมาณ จะมีการจัดจำนวนบุคลากร ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ในพ.ศ. 2553 จะมีระบบเงินเดือนที่ยืดหยุ่นโดยจะจ่ายเงินตามผลผลิตที่บุคลากรนั้นๆผลิตได้ ทั้งนี้เป็นการช่วยเสริมให้ผลผลิตมีคุณภาพมากขึ้น

1.1.5 ตัวกำหนดด้านการเมือง ผลการวิจัยพบว่า รัฐธรรมนูญมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดโครงสร้างขององค์การ คือ ความเสมอภาคในการที่จะได้รับการทำให้องค์การพยาบาลในอนาคต ต้องปรับปรุง คุณภาพบริการโดยองค์การพยาบาลในอนาคต จะมีมาตรฐานบริการพยาบาล เพื่อให้บุคลากรยึดปฏิบัติในแนวเดียวกัน จากกรณีรัฐธรรมนูญบัญญัติให้ประชาชนสามารถตรวจสอบกิจกรรมการรักษาได้ ทำให้ในอนาคตผู้ใช้บริการจะมีการฟ้องร้องหน่วยงานบริการสุขภาพมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรขององค์การพยาบาล จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สูงขึ้นในอนาคต บุคลากรจะมีอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า พื้นฐานการให้บริการขององค์การในอนาคตจะมุ่งเน้นความเสมอภาค ควบคู่ไปกับการรักษาพยาบาลที่มีมาตรฐานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขององค์การมีการพัฒนาศักยภาพในตนเองสูงขึ้น มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

1.1.6 ตัวกำหนดด้านเศรษฐกิจและสังคม ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคาดหวังในบริการและคุณภาพที่สูงขึ้น บุคลากรขององค์การพยาบาลในอนาคต จะต้องมีความรู้และความสามารถในการให้บริการมากขึ้น การให้บริการจะมีความเป็นวิชาการมากขึ้น และมีมาตรฐาน เพื่อให้บุคลากรมีพื้นฐานในการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกันองค์การพยาบาลในอนาคต ใช้นโยบายเชิงรุก ทำให้บุคลากรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เพื่อค้นหาปัญหาและความต้องการของชุมชน การปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้คุณภาพบริการดีขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากการมีศักยภาพที่สูงขึ้นของผู้ให้บริการ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ในอนาคตเทคโนโลยีขององค์การพยาบาลทำให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ความต้องการในการใช้เทคโนโลยีขององค์การจะมีมากขึ้น ทั้งนี้เป็นผลเกี่ยวเนื่องจากการที่บุคลากรมีความรู้มากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่าเทคโนโลยีมีบทบาทในการกำหนดให้โครงสร้างองค์การพยาบาลในอนาคตแบนราบ กล่าวคือ คอมพิวเตอร์มีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหาร ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคลากรในโรงพยาบาลศูนย์สามารถค้นคว้าหาความรู้ได้โดยผ่านอินเทอร์เน็ต ทำให้บุคลากรมีความรู้มากขึ้นซึ่งเป็นฐานในการให้บริการ การมีข้อมูลที่มีการบันทึกอย่างครบถ้วนในคอมพิวเตอร์ ช่วยให้เกิดความรวดเร็วของระบบข้อมูลข่าวสาร ทำให้บุคลากรขององค์การในอนาคตสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้บริหารเหมือนแต่ก่อน บุคลากรสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้เทคโนโลยีอื่น ๆ ขององค์การก็ช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมากขึ้นด้วย การที่บุคลากรขององค์การพยาบาลในอนาคตมีความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ มากขึ้นและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี ทำให้สามารถในการแก้ปัญหาสูงขึ้น มีผลทำให้องค์การพยาบาลในอนาคตแบนราบ

1.3 ปัจจัยด้านขนาด

ผลการวิจัยพบว่าขนาดที่เหมาะสมขององค์การพยาบาลในอนาคต คือการเป็นองค์การพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์ขนาด 300 - 500 เตียง ซึ่งมีขนาดเล็กกว่าในปัจจุบันที่มีขนาดตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป การที่จำนวนเตียงให้บริการลดลงทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้

นโยบายเชิงรุกออกสู่ชุมชนทำให้ผู้ใช้บริการมีจำนวนลดลงในอนาคตองค์การพยาบาลจะมีการปรับเปลี่ยนขนาดขององค์การโดยมีการยุบแผนกย่อย ๆ ให้เป็นแผนกใหญ่ ทั้งนี้ขนาดขององค์การพยาบาลในอนาคตจะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามปัญหาและความต้องการ ความรุนแรง และความซับซ้อนของการให้บริการ เหตุที่มีขนาดเล็กลงเพราะมีนโยบายการสร้างเสริมสุขภาพ (Home Health Care) ทำให้ประชาชน มีสุขภาพดีขึ้น จึงมาใช้บริการการรักษาพยาบาลน้อยลง

1.4 ปัจจัยด้านกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ขององค์การพยาบาลมีบทบาทในการยกระดับคุณภาพบริการให้ดีขึ้น กล่าวคือ การที่องค์การจะบรรลุถึงการเป็นองค์การที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพนั้น ในอนาคตองค์การพยาบาลต้องนำกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจมาใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุน ความคุ้มค่า และการมีผลงานที่ได้มาตรฐาน มาเป็นปัจจัยในการกำหนดนโยบายขององค์การเพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติให้กับบุคลากร ทำให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การมากขึ้น ซึ่งจากสถานการณ์ปัจจุบันพบว่าองค์การด้านบริการสุขภาพมีการแข่งขันสูง องค์การพยาบาลในอนาคตจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถสูงในการแข่งขันเรื่องต้นทุน นอกจากกลยุทธ์ที่กล่าวแล้วองค์การจะมีการใช้กลยุทธ์หน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยได้แก่ สารสนเทศ การใช้ข้อมูล การส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวช่วยสนับสนุนและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้สูงขึ้น ทำให้คุณภาพบริการดีขึ้น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ นอกจากนี้องค์การจะใช้กลยุทธ์อื่นๆ ด้วย ได้แก่ การกระจายอำนาจ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองสูงขึ้น ทำให้การบริการพยาบาลมีความสะดวก รวดเร็ว ใช้นโยบายเชิงรุกในการป้องกันโรค จะมีการทำงานเป็นทีมเพื่อลดข้อผิดพลาด ทำให้ประชาชนในชุมชนมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งจะมีการสร้างเครือข่ายทำให้มีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้เกิดความประหยัด จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลในอนาคต

จากการศึกษาองค์ประกอบของโครงสร้างองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาล 6 มิติ ได้แก่ การแบ่งงาน การจัดแผนก โครงสร้างของอำนาจ ช่วงของการบังคับบัญชา การประสานงาน และความเป็นทางการ พบว่าแต่ละมิติมีรายละเอียดดังนี้

2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการแบ่งงาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์การพยาบาลในอนาคต จะมีการแบ่งงาน ตามภารกิจ เป็นงานบริหารและปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในแต่ละบุคคลที่จะแสดงออกถึงความสามารถเฉพาะตัว การแบ่งงานดังกล่าวก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติได้ นอกจากนี้ การแบ่งงาน ยังสามารถจัดคนทำตามความถนัดและขนาดควบคุม ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคลากรขององค์การมีความสามารถสูง ทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมงานโดยตรง ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ทำให้ขนาดของการควบคุมกว้างขึ้น การแบ่งงานเฉพาะสาขา ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะของตน บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน การแบ่งงานตามกลุ่มเพื่อส่งเสริมสุขภาพ ทำให้ประชาชนในชุมชนมีสุขภาพดีขึ้น ดังนั้นองค์ประกอบโครงสร้างองค์การในอนาคตด้านการแบ่งงาน จึงมีแนวโน้มที่จะแบ่งงานตามภารกิจในขณะเดียวกันก็ผนวก ความถนัด ขนาดการควบคุม และการสร้างสุขภาพเข้าไปด้วย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ขององค์การให้ประสบผลสำเร็จในอนาคต

2.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการจัดแผนก

จากผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตองค์การพยาบาลจะมีการจัดแผนก โดยยึดบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเหมือนกันจะถูกจัดไว้ในหน่วยเดียวกัน และผู้ให้บริการได้บริการที่มีคุณภาพมากขึ้น ขณะเดียวกัน การจัดแผนกยังจัดตามความต้องการของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ก่อให้เกิดความประหยัด ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ และค่าใช้จ่ายขององค์การในการที่จะผลิตบริการ ทำให้แผนกที่ผู้ให้บริการมีความต้องการน้อยจะหายไป นอกจากนี้การจัดแผนกยังจัดเป็นสาขาใหญ่ๆ ทำให้สามารถสับเปลี่ยนบุคลากรได้ตลอดเวลา เกิดความประหยัดต่อต้นทุนการผลิตและการบริการ

2.3 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านโครงสร้างของอำนาจ

จากผลการวิจัยพบว่า องค์การพยาบาลในอนาคตมีการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ในเชิงบริหาร มีการกระจายอำนาจในแนวราบ มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง-ล่าง แนวทางการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานภายในองค์การมีความสะดวก รวดเร็วขึ้น โดยทั้งนี้องค์การพยาบาลในอนาคตจะมีการกระจายอำนาจในเชิงวิชาการ มีการกำหนดความรับผิดชอบและการปฏิบัติตามมาตรฐาน ทำให้บุคลากรขององค์การมีทักษะที่ถูกต้อง มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้และผู้ให้บริการ โดยผู้ให้บริการ

เกิดความปลอดภัย และพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ ผู้ให้บริการจะมีศักยภาพสูงขึ้น มีความมั่นใจที่จะได้รับการคุ้มครองจากการปฏิบัติงาน

2.3 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านช่วงของการบังคับบัญชา

ผลของการวิจัยพบว่า ในอนาคตองค์การพยาบาลจะมีโครงสร้างขององค์การด้านช่วงของการบังคับบัญชาที่กว้างขึ้น ทั้งนี้ตามวิชาชีพการพยาบาล บุคลากรขององค์การเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ประสบการณ์ และจากการที่ได้พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรขององค์การมีการเรียนรู้ที่กว้างไกลขึ้น ในอนาคตสายของการบังคับบัญชาจะไม่เกิน 3 สาย ขณะเดียวกันช่วงของการบังคับบัญชาจะต้องมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้จะทำให้การรายงานภายในองค์การสั้นลง มีความรวดเร็วมากขึ้น เกิดความสะดวกและอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการเช่นกัน ในอนาคต จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นกับรูปแบบของงาน ความซับซ้อน ความหนักเบา แลความยากง่ายของงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้บุคลากรขององค์การต้องใช้ความพยายาม และต้องทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้บุคลากรขององค์การพยาบาลในอนาคตต้องใช้ความรู้ทักษะ และกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน ในองค์การ หัวหน้าพยาบาลยังคงเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การพยาบาลเช่นเดิมแต่จะมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่หัวหน้าพยาบาลมีอำนาจในการสั่งการมาเป็นหัวหน้าพยาบาลที่มีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในองค์การ

2.5 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการประสานงาน

จากผลการวิจัยพบว่าในอนาคตองค์ประกอบโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านการประสานงานจะมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกคนขององค์การจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์การ การแก้ปัญหาขององค์การพยาบาลจะร่วมแก้ไขโดยใช้ทีม เพื่อลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็จะมีกลุ่มแก้ปัญหาฉบับล้นที่เร่งด่วน ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง นอกจากนี้ องค์การจะมีผู้ประสานงานระหว่างองค์การด้วยกัน เพื่อการร่วมใช้ทรัพยากรหรือข้อมูล ในการผลิตบริการ ในอนาคตภายในองค์การจะมีการแลกเปลี่ยนผลผลิตระหว่างแผนกขององค์การ จะมีการร่วมกันกำหนดมาตรฐาน เพื่อสร้างแนวทาง การปฏิบัติที่เหมือนกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจต่อการปฏิบัติที่ได้รับการคุ้มครอง บุคลากรมี ความใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการ ด้วยเหตุที่องค์การพยาบาลมีการปฏิบัติตามนโยบายเชิงรุกทำให้องค์การพยาบาลต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน มีการประสานงานกับสมาคมวิชาชีพในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากรประสาน

งานกับสภาการพยาบาลเพื่อกำหนดคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรในองค์การ เพื่อควบคุม จริยธรรมของบุคลากรในองค์การพยาบาลในแนวทางเดียวกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ขององค์การพยาบาลในอนาคต จะมีการประสานงาน ในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อควบคุมการผลิตบริการขององค์การให้เกิดความคุ้มค่า

2.6 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านความเป็นทางการ

ผลจากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบโครงสร้างองค์การพยาบาลด้านความเป็นทางการจะมีความชัดเจนในด้านการกำหนดมาตรฐาน การกำหนด Job description, Job assignment และ Standard performance เพื่อให้บุคลากรขององค์การได้ยึดปฏิบัติเหมือนกัน ซึ่งแนวทางดังกล่าวมุ่งเน้นผลผลิตที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ องค์พยาบาลในอนาคตจะมีกฎระเบียบขององค์การจะเป็นลายลักษณ์อักษร ในขณะที่เดียวกัน กฎระเบียบขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์แต่ละแห่งจะมีก็จะมีคามยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะบุคลากรขององค์การ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง ทำให้มีความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นองค์การพยาบาลในอนาคตจะมีความเป็นทางการ ในลักษณะของการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของงาน

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผลการวิจัยนี้เป็นความรู้เบื้องต้นในการศึกษาเกี่ยวกับอนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งสามารถนำ ข้อความรู้นี้ไปปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ
2. ข้อความรู้นี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อทำการวิจัยสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการองค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ไปทำการศึกษาวิจัยในโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การและองค์ประกอบโครงสร้างองค์การตามแนวคิดของรอบบิณส์ระหว่างองค์การพยาบาลในโรงพยาบาลที่มีขนาดต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การ

พยาบาลในโรงพยาบาลแต่ละแห่งสามารถปรับโครงสร้างได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้
องค์การสามารถผลิตบริการที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการ