

การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ



นางมณฑนา ปรีเลิศ

ศนย์วิทยุทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A FACTOR ANALYSIS OF LIVING ORGANIZATION OF GOVERNMENT  
UNIVERSITY HOSPITALS



Mrs. Mantana Preeleert

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration  
Faculty of Nursing  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาล  
มหาวิทยาลัยของรัฐ

โดย

นางมณฑนา ปรีเลิศ

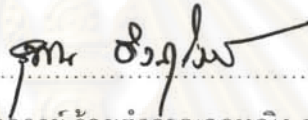
สาขาวิชา

การบริหารการพยาบาล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

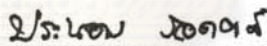
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

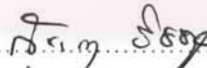


..... คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ร้อยตำรวจเอกหญิง ดร. ยุพิน อังสุโรจน์)

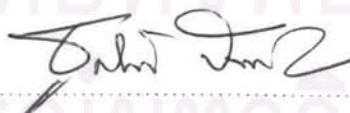
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา รัชชกุล)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร. สุศักดิ์ ชัมมาลิขิต)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มณฑนา ปรีเลิศ: การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย  
ของรัฐ (A FACTOR ANALYSIS OF LIVING ORGANIZATION OF GOVERNMENT  
UNIVERSITY HOSPITALS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. สุชาดา ราชกุล,  
146 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  
กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป ในโรงพยาบาล  
มหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง จำนวน 348 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น  
แบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ  
ทดสอบความเที่ยงด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ  
ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ สกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก และหมุนแกนแบบอโรโกนอล ด้วยวิธี  
แวนริแมกซ์

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มี 6 ตัวประกอบ บรรยายด้วย 54  
ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 64.04 โดยมีตัวประกอบ ดังนี้

1. ด้านมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้  
ร้อยละ 24.59 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 23 ตัวแปร
2. ด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้  
ร้อยละ 11.36 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวแปร
3. ด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความ  
แปรปรวนได้ร้อยละ 11.19 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 9 ตัวแปร
4. ด้านมีความยืดหยุ่น เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.14  
มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 7 ตัวแปร
5. ด้านเป็นองค์กรเปิด เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.99  
มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 3 ตัวแปร
6. ด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย เป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่สามารถอธิบายความ  
แปรปรวนได้ร้อยละ 4.77 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ จำนวน 3 ตัวแปร

สาขาวิชา...การบริหารการพยาบาล.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
ปีการศึกษา..... 2552 .....ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

# # 5077595236: MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORDS: LIVING ORGANIZATION/ GOVERMENTAL UNIVERSITY HOSPITALS

MANTANA PREELERT: A FACTOR ANALYSIS OF LIVING ORGANIZATION OF GOVERNMENT UNIVERSITY HOSPITALS. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. SUCHADA RATCHUKUL, Ed.D., RN., 146 pp.

The purpose of this research was to study the factors contributing to living organization of government university hospitals. The sample consisted of 348 master degree nurses from 7 government university hospitals. The questionnaire was tested for content validity and reliability. The Cronbach's Alpha coefficient was 0.96. The data were analyzed by using Principle Component Extraction and Orthogonal Rotation with Varimax Method.

The research findings were as follows: There were 6 significant factors of living organization of government university hospitals and described by 54 items accounting for 64.04% of variances. The factors named from exploratory factor analysis were:

1. Good relationship described by 23 items accounted for 24.59% of variances.
2. Accept to change described by 9 items accounted for 11.36% of variances.
3. Academic and research development described by 9 items accounted for 11.19% of variances.
4. Flexible described by 7 items accounted for 7.14% of variances.
5. Open organization described by 3 items accounted for 4.99% of variances.
6. Multi communication described by 3 items accounted for 4.77% of variances.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Field of Study :.....Nursing Administration.....Student's Signature.....*Mantana Preelert*.....

Academic Year :.....2009 .....Advisor's Signature.....*Suchada Ratchukul*.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ ของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ และชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่เสมอมา ตลอดจนคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประนอม รอดคำดี ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิจิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และให้ข้อมูลอันมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย และขอขอบคุณคณะพยาบาลศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนเงินทุนบางส่วนในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ และเพื่อนนิสิตทุกคน ที่สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้พัฒนากระบวนการคิด กระบวนการทางสังคมซึ่งช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเชื่อมั่นและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ทำให้การวิจัยลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคนที่หอบผู้ป่วยสูตินรีเวชกรรมพิเศษ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ที่ได้สนับสนุนการศึกษาและเป็นกำลังใจให้เสมอมา

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบพระคุณบิดาและมารดาผู้ให้กำเนิด และคุณสกลศักดิ์ ปริเลิศที่คอยห่วงใยเป็นกำลังใจผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณญาติพี่น้อง และกัลยาณมิตรที่มีสามารถเอื้อนามได้หมดที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ทำให้ผู้วิจัยมีความพร้อม ความพยายาม และมีกำลังใจ ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                               | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                            | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                               | ฉ    |
| สารบัญ.....  | ช    |
| สารบัญตาราง.....                                   | ฅ    |
| สารบัญภาพ.....                                     | ญ    |
| บทที่  |      |
| 1 บทนำ.....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                       | 4    |
| ขอบเขตการวิจัย.....                                | 4    |
| คำจำกัดความในการวิจัย.....                         | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                     | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....              | 7    |
| โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.....                    | 8    |
| แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีชีวิต.....               | 31   |
| การวิเคราะห์ตัวประกอบ.....                         | 51   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                         | 56   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                          | 62   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                       | 62   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                    | 65   |
| ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการดำเนินการวิจัย..... | 66   |
| การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....                 | 74   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                           | 76   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                            | 77   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                        | 80   |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....         | 97   |
| สรุปผลการวิจัย.....                                | 97   |

| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| อภิปรายผลการวิจัย.....   | 98   |
| ข้อเสนอแนะ.....  | 105  |
| รายการอ้างอิง.....   | 107  |
| ภาคผนวก.....   | 115  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....  | 116  |
| ภาคผนวก ข หนังสือเรียนขอความร่วมมือ.....   | 119  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 124  |
| ภาคผนวก ง การวิเคราะห์เนื้อหาองค์การที่มีชีวิตจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ<br>ตารางแสดงค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้และกลุ่ม<br>ตัวอย่างจริงและตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ..... | 130  |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....  | 146  |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | ตัวแปรแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....   | 49   |
| 2        | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.....  | 63   |
| 3        | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส<br>ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน.....     | 64   |
| 4        | แสดงข้อรายการองค์กรที่มีชีวิตที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับ<br>การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....                                    | 69   |
| 5        | ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาล<br>มหาวิทยาลัยของรัฐ ก่อนและหลังรวบรวมข้อมูล.....                 | 75   |
| 6        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ย<br>องค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.....               | 81   |
| 7        | ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวน<br>ของแต่ละตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ..... | 86   |
| 8        | ตัวประกอบที่ 1 ด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน.....  | 87   |
| 9        | ตัวประกอบที่ 2 ด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง.....   | 89   |
| 10       | ตัวประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาวिकासและการงานวิจัย.....  | 90   |
| 11       | ตัวประกอบที่ 4 ด้านมีความยืดหยุ่น.....   | 91   |
| 12       | ตัวประกอบที่ 5 ด้านการเป็นองค์กรเปิด.....  | 92   |
| 13       | ตัวประกอบที่ 6 ด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย.....  | 93   |
| 14       | สรุปตัวประกอบและตัวแปรองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาล<br>มหาวิทยาลัยของรัฐ.....   | 94   |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |  | หน้า |
|--------|--|------|
| 1      | โครงสร้างองค์กรของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล..... | 27   |
| 2      | วงจรชีวิตขององค์กร.....                                    | 40   |
| 3      | โมเดลโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรและแบบมีชีวิต.....       | 44   |
| 4      | กรอบแนวคิดการวิจัย.....                                    | 61   |



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง การศึกษา วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบ หรือองค์กรต่างๆ ทำให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้า สามารถแข่งขัน และดำรงอยู่ในกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งประเทศไทยเองก็ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยเช่นกัน โดยในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้ประสบกับความเปลี่ยนแปลงมากมายทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งเป็นผลให้เกิดแรงผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงตัวเองโดยพยายามลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพสินค้า เพิ่มผลิตผล และแสวงหาโอกาสใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน และเป็นการปูทางไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้เป็นแรงกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารและระบบบริการของภาครัฐ เช่น การปฏิรูประบบบริการสุขภาพ เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพลงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและมีเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546) นอกจากนี้ยังมีการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีขนาดเล็กลง ลดการซ้ำซ้อนของงานประเภทเดียวกัน และให้นำเทคโนโลยีและการบริหารรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาเสริมศักยภาพการทำงานเพื่อให้การบริการภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (กองทัพเรือ, 2546) สำนักงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2550) ได้นำผลกระทบเหล่านี้มาวางแผนในการจัดทำแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) โดยมีเป้าหมายเน้นการพัฒนาอย่างบูรณาการเป็นองค์รวม มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และสุขภาพดีเป็นผลจากสังคมดี สร้างระบบสุขภาพพอเพียง ที่เชื่อมโยงกับการสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันภายใต้แนวปฏิบัติของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะให้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีความพร้อมให้ออกนอกระบบราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภาครัฐ และมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น (นรินทร์ แจ่มจำรัส, 2549)

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เป็นสถานบริการสุขภาพสำหรับการให้บริการระดับสูง มุ่งให้การดูแลรักษาผู้ป่วยที่มีความเจ็บป่วยที่รุนแรงวิกฤต

และมีความซับซ้อน ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การแพทย์และเทคโนโลยีขั้นสูงในการสืบค้นโรค บุคลากรด้านสุขภาพมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ทัศนาศ นุญทอง, 2543) เป็นสถานที่ที่ใช้ในการศึกษาและแหล่งฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีการค้นคว้างานวิจัย การสร้างนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (นิตยา ผุยเจริญ, 2545) ย่อมได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน โดยในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นมีการแข่งขันกันสูง มีการค้นคว้า สร้างงานวิจัย สร้างนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ทำให้พยาบาลไม่เพียงแต่ปฏิบัติการพยาบาลเท่านั้นยังต้องทำงานพัฒนาคุณภาพร่วมกับทางโรงพยาบาลด้วย ทำให้พยาบาลต้องมีการพัฒนาตัวเองเพื่อให้มีความรู้และพัฒนาทักษะให้เท่าทันกับความรู้ทางวิทยาศาสตร์สุขภาพที่มีความก้าวหน้าตลอดเวลา รวมทั้งความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบงานให้เกิดความรวดเร็วและเพิ่มความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติพยาบาลทั้งการนำความรู้ที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์และพัฒนา นวัตกรรมและสร้างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสามารถนำไปใช้แพร่หลายในกลุ่มวิชาชีพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้พยาบาลต้องตื่นตัว กระตือรือร้น ทำงานรวดเร็ว และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิต

องค์กรที่มีชีวิต (Living organization) คือ องค์กรที่มีการสร้างตัวเองได้ใหม่ จากช่วงขณะหนึ่งต่อช่วงขณะหนึ่ง วันต่อวัน ปีต่อปี มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์กร โดยลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีชีวิตคือมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Guillory, 1997) และมีลักษณะของความตื่นตัว มีชีวิตชีวา (สมศิริ สกลสัตยาทร, 2551) เป็นองค์กรที่เริ่มต้นด้วยความมีชีวิตชีวาของบุคลากร เพราะหากบุคลากรแต่ละคนมีความสนุกกับงานที่ทำ มีความตั้งใจและมีความกระตือรือร้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้ องค์กรมีชีวิตชีวาและนำทำงาน (Carnegie, 1985; อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล, 2551) มีการเจริญเติบโต และมีวิวัฒนาการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Wheatley, 1999) กล่าวได้ว่าองค์กรที่มีชีวิตออกแบบ มาเพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานอย่างมีการ เรียนรู้ร่วมกัน มุ่งเน้นการทำงานที่มีจิตวิญญาณเป็นสำคัญ มีชีวิตชีวา มีความยืดหยุ่นทั้งโครงสร้าง และระบบบริหารงาน ซึ่งลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรที่มีชีวิตนี้ทำให้สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลได้ริเริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิตเข้ามาใช้ในโรงพยาบาล โดยเริ่มจากการ ประชุมวิชาการประจำปีของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 11-14 มีนาคม 2551 ณ ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี โดยมีหลักการเนื้อหาที่มีความต่อเนื่อง

จากการประชุมครั้งที่ 8 ที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพผู้รับบริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์ (Humanized healthcare) ซึ่งหลักการสำคัญของการประชุมครั้งที่ 8 มุ่งเน้นมิติทางจิตวิญญาณของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ แต่ในการประชุมครั้งที่ 9 มีหลักการมุ่งเน้นมิติทางจิตวิญญาณของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการด้วยกัน ซึ่งเป็นการเติมเต็มให้กับกระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการ ให้มีความละเอียดอ่อนและเข้าถึงหัวใจของการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2551) ดังนั้นแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตจึงเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งของโรงพยาบาลของรัฐทุกแห่งที่ต้องการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งเริ่มนำแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตเข้าไปดำเนินการในโรงพยาบาลแล้ว แต่พบว่าแต่ละแห่งมีการนำไปใช้หลากหลายวิธีการ อาทิเช่น โรงพยาบาลรามาริพตินำแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งเชิงนโยบายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดพันธกิจวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ มีการสื่อสารเป็นลำดับขั้น และกำหนดค่านิยมร่วมกันเป็นสมรรถนะหลัก สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับมีการพัฒนาก้าวหน้าในสายงาน สร้างระบบประเมินที่ยุติธรรม โปร่งใส เพื่อให้มีความมั่นใจและมุ่งมั่นในหน้าที่การงาน มุ่งเน้นการเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากร โดยมีการตรวจสุขภาพประจำปีฟรี พัฒนางานอาชีวอนามัยให้มีความปลอดภัยในการทำงาน และจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร โดยพบว่ามี จำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจในการบริการสูงขึ้นด้วย โรงพยาบาลมีรายรับสูงขึ้น มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมากมาย รวมถึงผลลัพธ์มีแนวโน้มสูงขึ้นในทุกพันธกิจ นักศึกษาพึงพอใจต่อการฝึกปฏิบัติงานดีขึ้น และมีอัตราการคงอยู่ของบุคลากรสูง ประการสำคัญคือ ผู้ให้บริการมีความสุขในการทำงานโดยยึดผู้รับผลงานเป็นศูนย์กลาง (รัชตะ รัชตะนาวิน, 2551) อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้อำนวยการด้านประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (วันที่ 20 มกราคม 2552) พบว่าองค์กรที่มีชีวิตนั้นยังไม่มีองค์ประกอบหรือรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเพียงแต่กำหนดเป็นแนวคิดกว้างๆ ซึ่งแต่ละโรงพยาบาลต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงพยาบาล โดยปัจจุบันพบว่าแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตในแต่ละสถานที่นำไปใช้แตกต่างกันอย่างหลากหลาย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรโดยเฉพาะฝ่ายการพยาบาลเนื่องจากบุคลากรในฝ่ายการพยาบาลมีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาลและพยาบาลยังเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ

พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลในทุกโรงพยาบาล เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ป่วยมากที่สุด อีกทั้งยังสนับสนุนความสัมพันธ์ทางด้านการประสานงานร่วมกับผู้ร่วมงานในทีมพยาบาลและผู้ร่วมงานสาขาอื่น นอกจากนี้ยังมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดและนำมาตราฐานที่เหมาะสมออกไปปฏิบัติให้บริการพยาบาล (องอาจ วิพุทธศิริ และคณะ, 2541) และพยาบาลยังเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะช่วยให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพอีกด้วย (Moore-Greenlaw & Hurley, 1994 อ้างถึงใน ไชแสง โพธิโกสุม และทัศนีย์ นะแสง, 2545) ซึ่งผลจากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อโรงพยาบาลและผู้รับบริการด้วย

### คำถามการวิจัย

1. องค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีตัวประกอบอะไรบ้าง
2. ตัวแปรที่ใช้อธิบายตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีตัวแปรอะไรบ้าง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. เพื่อศึกษาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามการรับรู้ของพยาบาลพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป

1. ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ องค์กรที่มีชีวิต



### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**องค์กรที่มีชีวิต** หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง กฎระเบียบและระบบบริหารงาน คนในองค์กรมีความตื่นตัว มีชีวิตชีวา มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างนวัตกรรม มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเจริญเติบโตสำเร็จตามเป้าหมายของโรงพยาบาล ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546), กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2547), สัจฉิณี เทียนหอม (2549), สุพานี สฤกษ์วานิช (2549), ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2551), อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2551), โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2551), Wheatley (1999), Capra (2002) และ Robbins and Judge (2008) ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับนโยบายและแผนสุขภาพสาธารณสุข ผู้บริหารทางการแพทย์และผู้บริหารองค์กรเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตมาใช้ในการบริหารองค์กร ได้ตัวประกอบเบื้องต้น 6 ด้าน ดังนี้

1. มีความยืดหยุ่น หมายถึง คุณลักษณะของ โรงพยาบาลที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบ และระบบบริหารงานที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่างๆ
2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านวิชาการ บริการคุณภาพ งานวิจัย และนวัตกรรมใหม่ๆ
3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีความไวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสรรหาสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. การสื่อสารหลากหลายวิธี หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสมกับผู้ส่งและผู้รับข้อมูล และมีการทำงานแบบข้ามสายงานเป็นสหสาขาวิชาชีพ
5. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความช่วยเหลือต่อกันในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงพยาบาล
6. ด้านอื่นๆ หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับนโยบายและแผนสุขภาพสาธารณสุข ผู้บริหารทางการแพทย์และผู้บริหารองค์กรเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตมาใช้ในการบริหารองค์กร จำนวน 5 คน

**โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ** หมายถึง โรงพยาบาลที่อยู่ในสังกัดมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการมีขนาดเตียง 250-2,300 เตียง เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิให้บริการสุขภาพสำหรับผู้ป่วยที่มีปัญหาซับซ้อน เป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสุขภาพและสถานศึกษาโรงเรียนแพทย์และฝึกอบรมบุคลากรทางสุขภาพ จำนวน 7 แห่ง คือ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาธิบดี โรงพยาบาลศรีนครินทร์ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลมหาสารคาม เชียงใหม่ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิต
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินโรงพยาบาลที่มีชีวิต
3. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะโรงพยาบาลที่มีชีวิตที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากร ให้กว้างขวางต่อไป

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาดัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.1 ลักษณะโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.2 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.3 สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีชีวิต

2.1 ความหมายขององค์กรที่มีชีวิต

2.2 รูปแบบขององค์กรที่มีชีวิต

2.3 ขั้นตอนการพัฒนาสู่องค์กรที่มีชีวิต

2.4 การแบ่งช่วงชีวิตขององค์กรที่มีชีวิต

2.5 ลักษณะขององค์กรในแต่ละช่วงชีวิต

2.6 ความแตกต่างระหว่างองค์กรแบบเครื่องจักรกับองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต

2.7 การบริหารแบบองค์กรที่มีชีวิต

2.8 ประโยชน์ของการเป็นองค์กรที่มีชีวิต

#### 3. การวิเคราะห์ตัวประกอบ

3.1 ความหมายของตัวประกอบ

3.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

3.4 ขั้นตอนของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

### 1.1 ลักษณะโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จัดตั้งขึ้นโดยให้คณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นๆ เป็นผู้ควบคุมการบริหาร มีการดำเนินการ ตลอดจนบริการต่างๆ ทางด้านสุขภาพแก่ประชาชน มีจำนวนเตียงตั้งแต่ 250 - 2,300 เตียง ปัจจุบันโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 7 แห่ง อยู่ในกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลรามาธิบดี และโรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล อยู่ในเขตปริมณฑล มีด้วยกัน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี และโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัดนครนายก ในต่างจังหวัดมี 3 แห่ง ภาคเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เป็นสถานบริการสุขภาพสำหรับทำให้บริการระดับสูง โดยให้บริการสุขภาพอนามัยทั้ง 4 ด้าน คือ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ แก่ประชาชนทั่วไปโดยเฉพาะผู้ที่มีปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน ที่ต้องใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ทัศนา บุญทอง, 2543) เป็นสถานศึกษาเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยแก่ประชาชน และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริการสุขภาพอนามัยที่ดี รวมทั้งเป็นสถานศึกษาและเป็นแหล่งฝึกปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทางด้านสุขภาพ มีการศึกษาวิจัย การสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (นียดา ผุยเจริญ, 2545) นอกจากนี้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องมีระบบการดูแลต่อเนื่องและการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพระหว่างสถานบริการในระดับเดียวกันและต่างระดับ และมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกัน (ทัศนา บุญทอง, 2543) รวมทั้งให้การรักษาทางไกลที่ต้องใช้การสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางองค์กรสุขภาพ โรงพยาบาลจะต้องมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น มีการตื่นตัวด้านกิจกรรมการพัฒนา และคุณภาพบริการ ด้วยเหตุผลดังกล่าว โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต อีกทั้งยังต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลาง โรงพยาบาลจึงต้องมีการทบทวนระบบงาน ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้น มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องมือในการรองรับการบริหารปรับปรุงระบบงาน ตลอดจนการสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาคูณภาพและประสิทธิภาพของโรงพยาบาลให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ลักษณะโครงสร้างของงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปแบ่งกลุ่มงานต่างๆ ตามลักษณะเฉพาะสาขา เช่น งานศัลยกรรม งานอายุรกรรม งานสูติศาสตร์ และนรีเวชวิทยา งานจิตเวช และงานกุมารเวชกรรม เป็นต้น

## 2.2 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

บทบาทของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ เป็นแหล่งของการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพหลายสาขา และเป็นแหล่งในการศึกษาวิจัยรวมทั้งเป็นแหล่งผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาลและการดูแลสุขภาพและเป็นสถานที่ให้บริการสุขภาพอนามัยทั้ง 4 ด้าน คือ ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ เป็นสถานที่ศึกษาเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยที่ดี จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคูณภาพโรงพยาบาล และต้องใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดบริการด้านสาธารณสุขให้ผู้ใช้บริการทุกระดับ

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นแหล่งบริการทางสุขภาพที่สำคัญของประเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการต่างๆ ทางด้านสุขภาพแก่ประชาชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้บริการในระดับเดียวกับโรงพยาบาลตติยภูมิ คือ เน้นการให้บริการสุขภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพซับซ้อน ซึ่งต้องการการวินิจฉัยที่ถูกต้องแม่นยำ และมีความต้องการการดูแลรักษาโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา หรือกรณีเจ็บป่วยไม่รุนแรงแต่ต้องการหายเร็วขึ้น เป็นแหล่งวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีการรักษาพยาบาลที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการช่วยเหลือเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาคอความเจ็บป่วย การดูแลในระดับตติยภูมียังครอบคลุมถึงการป้องกันการเจ็บป่วยซ้ำและการฟื้นฟูสภาพเพื่อให้ประชาชนมีศักยภาพสูงสุดหลังการเจ็บป่วย มีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ยังต้องมีระบบการดูแลต่อเนื่องและการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างสถานบริการในระดับเดียวกันและต่างระดับ และมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการทางสุขภาพให้สถานบริการต่างระดับด้วย (ทัศนา บุญทอง, 2543) บุคลากรประจำโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง พยาบาลผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะทาง พยาบาลวิชาชีพ ทันตแพทย์ เภสัชกร บุคลากรวิชาชีพอื่นๆ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (ทัศนา บุญทอง, 2542)

กองการพยาบาล (2542) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลระดับ ตติยภูมิ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลในระดับเดียวกับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค รักษาพยาบาลทุกสาขาวิชาทางการแพทย์ และฟื้นฟูสุขภาพ ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในที่มารับการดูแลรักษาในลักษณะองค์รวม
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ตามแผนงานและนโยบายของรัฐบาล ได้แก่ การอนามัยแม่ และเด็ก การวางแผนครอบครัว การอนามัยผู้สูงอายุ การสุขศึกษา รวมทั้งให้บริการควบคุม ป้องกันโรคติดต่อต่างๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคและการสุขภาพ
3. ให้บริการสนับสนุนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาลตามที่ระเบียบของทาง ราชการจะให้อำนาจ
4. ให้การสนับสนุนด้านการซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์แก่ โรงพยาบาล
5. ศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อให้มีพัฒนาการทางวิชาการในด้านการแพทย์ และเทคนิคต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล
6. ดำเนินการด้านการศึกษาและฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำรา และเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอแก่การสนับสนุนทางวิชาการ กับโรงพยาบาลต่างๆ ด้วย
7. รวบรวมสถิติข้อมูลต่างๆ ทางด้านสาธารณสุข และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูล ช่างสาร

จะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีลักษณะงานที่ครอบคลุมทั้งในด้านการ รักษาสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค เน้นการให้บริการผู้ป่วยโดย การแก้ไขปัญหาคความเจ็บป่วยและผลกระทบจากความเจ็บป่วยที่ยุ่ยาก มีความซับซ้อนรุนแรง จนถึงขั้นวิกฤติ มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการให้บริการ และมีระบบบันทึกข้อมูลผู้ป่วย อย่างเป็นระบบ มีการบริการที่เน้นคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็น แหล่งฝึกภาคปฏิบัติของบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางด้าน วิชาการ และมีการศึกษา สร้างสรรค์งานวิจัย พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการรักษาพยาบาลและ บริการสุขภาพที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาองค์กรวิชาชีพให้ก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้บุคลากรในโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐก็ต้องปรับตัวต่อเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก โรงพยาบาลเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุข



### 1.3 สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

#### 1.3.1 การปฏิรูประบบราชการ

##### 1.3.1.1 สาเหตุของการปฏิรูประบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบราชการไทย เนื่องจากสาเหตุดังนี้ คือ

1) ระบบการบริหารงานราชการไทยที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดการประสานงานระหว่างส่วนราชการ ขาดการประสานงานระหว่างการวางแผนและการงบประมาณ เป็นระบบใหญ่ที่ขาดความคล่องตัวและมีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก กฎระเบียบที่ล้าหลังและไม่ยืดหยุ่นไม่เอื้อต่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการบริหารราชการให้ดีขึ้น

2) ความเจริญก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการแผ่ขยายของระบบเศรษฐกิจข้ามชาติ เกิดระบบแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ทำให้ระบบราชการที่ล้าหลังขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารบ้านเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพและก้าวทันกับระบบที่ทันสมัยได้ จึงต้องปฏิรูประบบราชการให้เกิดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3) ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทย ก่อปัญหาต่อสภาพสังคมและความสามารถในการแข่งขันทางการค้ากับต่างประเทศ เศรษฐกิจโดยรวมตกต่ำ รัฐบาลต้องกู้เงินจากต่างประเทศ รัฐบาลจำเป็นต้องประหยัดงบประมาณและจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพเพื่อสามารถควบคุมเงินงบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายและพัฒนาประเทศ

4) การปฏิรูประบบการเมือง ได้ก่อให้เกิดกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญที่มีการกำหนดให้สิทธิขั้นพื้นฐาน ความเสมอภาค เสรีภาพต่างๆ แก่ประชาชน ตลอดจนสิทธิการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวางเพิ่มมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก จึงทำให้ระบบราชการต้องปรับแนวความคิดและแนวปฏิบัติราชการใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ดังกล่าว

5) นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารการปกครองสู่ท้องถิ่นของรัฐบาล ทำให้ท้องถิ่นต้องรับถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลาง ในขณะที่ส่วนท้องถิ่นยังขาดความพร้อมและความเข้มแข็งที่จะตอบสนองนโยบายดังกล่าว จึงทำให้ต้องมีการปรับปรุงเสริมสร้างระบบราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งเพื่อเกื้อหนุนและเป็นที่ยึดส่วนท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายการกระจายอำนาจดังกล่าวได้

### 1.3.1.2 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

สมเกียรติ ศรีลัมพ์ (2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- 2) เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมภายใต้กรอบเงื่อนไขของสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศ
- 3) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของภาคราชการให้สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าและวัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
- 4) เพื่อเสริมสร้างระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
- 5) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของระบบราชการให้มีความเข้มแข็งสำหรับใช้เป็นกลไกการบริหารของรัฐในการบริหารประเทศควบคู่ไปพร้อมกับมาตรการด้านอื่นๆของรัฐบาล

### 1.3.1.3 ประโยชน์ของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการจะเกิดผลดีต่อประเทศ ประชาชน ภาคเอกชนและข้าราชการหลายประการ ดังนี้ (สมเกียรติ ศรีลัมพ์, 2547)

- 1) ประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม การปฏิรูประบบราชการจะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและสมรรถนะสูงในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการทบทวนบทบาท ภารกิจในภาพรวมของทุกกระทรวงพร้อมกัน ได้คำนึงถึงบทบาทของภาครัฐตามรัฐธรรมนูญที่ให้ภาครัฐทำเฉพาะเรื่องจำเป็นเท่านั้น จะสนับสนุนให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมในระบบเศรษฐกิจเสรี และกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและภาคประชาชน ทำให้บทบาทหน้าที่ของภาครัฐมีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างระบบราชการใหม่จะทำให้ระบบราชการมีความกระชับ ชัดเจน และเป็นเอกภาพในการบริหารงานและการให้บริการมากขึ้น
- 2) ประโยชน์ต่อประชาชนและภาคเอกชน การปฏิรูประบบราชการจะทำให้ประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนได้รับประโยชน์ดังนี้ คือ

2.1) ระบบราชการจะมีบทบาทที่ชัดเจนและมีคุณภาพสูง ไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือเป็นเครื่องถ่วงรั้งความเจริญและการพัฒนาของภาคเอกชนและประชาชน

2.2) ประชาชนในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของตนเองมากขึ้น จะได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพและรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการ การลดขั้นตอน การตัดสินใจ มีข้าราชการที่เป็นมืออาชีพและลดความเป็นเจ้าขุนมูลนาย

2.3) ประชาชนได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะต่างๆ คู่มีค่ากับภาษีอากรที่เสียให้รัฐ ซึ่งเกิดมาจากความสามารถในการลดความสูญเสียชีวิต ความสูญเปล่าจากความซ้ำซ้อนของงานหลังการปฏิรูป

2.4) ประชาชนมั่นใจและเชื่อมั่นในระบบราชการว่าจะเป็นที่พึงให้ได้

2.5) ระบบราชการโปร่งใส สุจริต ความสิ้นเปลืองสูญเปล่าจากการใช้งบประมาณจะลดน้อยลง

2.6) ประชาชนทุกระดับ ทุกพื้นที่ควรได้รับบริการที่มีมาตรฐานที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม

2.7) ข้าราชการที่ให้บริการประชาชนมีความรับผิดชอบหน้าที่และผลของงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่และตรงตามความต้องการ

3) ประโยชน์ต่อข้าราชการ ในการปฏิรูประบบราชการ ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงและโดยทันทีก่อนกลุ่มอื่น คือ ข้าราชการ ซึ่งข้าราชการจะได้รับประโยชน์จากการปฏิรูประบบราชการดังนี้

3.1) ข้าราชการจะเกิดความภาคภูมิใจ มีศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เป็นที่รักใคร่และศรัทธาของประชาชน

3.2) ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและสภาวะค่าครองชีพ

3.3) มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีระบบการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม

3.4) มีโอกาสในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ด้านวิชาการและทักษะใหม่ๆ มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อใช้ในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การปฏิรูประบบราชการในยุคปัจจุบันนั้นอาจจะยังไม่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เท่าที่ควร ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนอย่างรอบคอบ และต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิรูประบบราชการก็ยังคงส่งผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน

ราชการต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบหรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยเช่นกัน

### 1.3.2 แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 1.3.2.1 สภาพปัญหาและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2541) ได้กล่าวว่าสภาพปัญหาและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ดังนี้

ในระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารมหาวิทยาลัยได้ยึดโยงอยู่กับระบบราชการมาอย่างแน่นแฟ้น ทั้งระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การเงิน และการพัสดุ โดยมีระบบการควบคุมและกำกับดูแลที่เป็นไปภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไปสำหรับกรม กองของระบบราชการ การดำเนินการต่างๆ ต้องยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ โดยเคร่งครัด ซึ่งในบางกรณีก็อาจขัดกับลักษณะการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัวและความฉับไวในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะสนองตอบความก้าวหน้าทางวิชาการได้ ทางด้านการบริหารงานบุคคลก็ประสบปัญหาอย่างมาก โดยเฉพาะการที่ไม่สามารถดึงดูดคนดี คนเก่ง ให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้อันเข้ากับลักษณะ “รักษาคนดีไว้ไม่ได้ คนเก่งภายนอกก็ไม่อยากเข้ามาร่วม คนไม่เหมาะสมก็เอาออกยาก” การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมก็ไม่อาจกระทำได้เพราะยังคงความเป็นข้าราชการอยู่ ปัญหาการบริหารด้านการเงินทรัพย์สินและงบประมาณรวมทั้งการพัสดุนั้นดูๆจะเป็นสิ่งที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติกันมาโดยตลอด และได้มีความต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้มีระบบและระเบียบว่าด้วยการเงินและทรัพย์สินและการพัสดุของตนเองมาเป็นระยะๆ จนกระทั่งมีคำพูดเสมอว่า ถ้าไม่เป็นระบบราชการก็จะสะดวกรกว่านี้และมีประสิทธิภาพมากกว่านี้

ความไม่คล่องตัวและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นกรอบในการบริหารมหาวิทยาลัยตามระบบราชการเหล่านี้ถูกยกมาเป็นข้ออ้างโดยตลอดว่าเป็นเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหารมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดภาวะวิกฤตในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยอันเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยอยู่ด้วย トラบใดที่มหาวิทยาลัยยังอยู่ในระบบราชการ การแก้ไขเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพคงกระทำไม่ได้ยาก เพราะจำเป็นต้องแก้ไขในหลายจุดและบางครั้งก็ไม่อาจกระทำได้ เนื่องจากหากมีการแก้ไขแล้วก็จะกระทบไปถึงส่วนราชการอื่นด้วย เช่นการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งได้มีความพยายามที่จะทำกันมานานแล้ว

ดังนั้น การแก้ปัญหาความไม่คล่องตัวและความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหาร จึงจำเป็นต้องกระทำทั้งระบบและแยกออกมาจากระบบราชการโดยเด็ดขาดแล้วมอบอำนาจในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ให้กับมหาวิทยาลัย อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการพัฒนาและบริหารตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ แต่ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยที่มีได้อยู่ในระบบราชการนี้ก็ยังคงมีความยึดโยงกับรัฐโดยตรง โดยจะยังคงสภาพความเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่เช่นเดิม เพียงแต่มีอิสระในการบริหารและกำกับดูแลตนเองทุกด้านเท่านั้น

### 1.3.2.2 หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มีด้วยกัน 6 ประการดังนี้คือ (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2541)

1) สถานภาพและการดำเนินงาน เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ มีสภาพเป็นนิติบุคคลอยู่ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินงานตามนโยบายและมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตาม พ.ร.บ.วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2) ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่างๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3) การบริหารงานบุคคล มีแนวทางดังนี้

3.1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2) ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้

3.3) พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.4) สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

3.5) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

4) งบประมาณและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยจะได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นเงินงบประมาณส่วนหนึ่งในการบริหารงาน และจะมีรายได้ในส่วนที่มหาวิทยาลัยหามาได้เองจากแหล่งต่างๆ

5) การบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะบริหารวิชาการตามหลักเสรีภาพทางวิชาการที่จะเสรีจลิน์การดำเนินการที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการของชาติ

6) การกำกับและตรวจสอบ มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบการบริหารภายใน (Post audit) การตรวจสอบการใช้งบประมาณรวมทั้งระบบการประเมิน การปฏิบัติงานของพนักงาน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดครั้งหนึ่งของระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศไทย ซึ่งย่อมจะต้องมีผลกระทบต่อบุคลากรทุกประเภทในมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### 1.3.2.3 ผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กำชัย จงจักรพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ ดังนี้

- 1) ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคล ผลกระทบโดยตรงที่เด่นชัด คือ
  - 1.1) การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย
  - 1.2) การมีระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ที่เป็นระบบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเอง เป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยนั้นคือ การพ้นจากระบบของกฎหมายโดยเด็ดขาด
  - 1.3) การมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะแตกต่างไปจากระบบราชการ โดยจะมีการใช้ระบบที่เป็นของมหาวิทยาลัยเอง
  - 1.4) การปรับเปลี่ยนสถานภาพหรือการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบบริหารงานบุคคลใหม่นั้น จะต้องมีการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสมก่อนการบรรจุเข้าเป็นพนักงาน



ของมหาวิทยาลัย โดยเป้าหมายคือการให้ได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งรวมทั้งภาระงานที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย

1.5) การจ่ายค่าตอบแทน จะเป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่จัดทำขึ้นใหม่ โดยเน้นการจ่ายตามคุณภาพและปริมาณงานของบุคคลเป็นหลักดังนั้นผลงาน ประสิทธิภาพ คุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการต่างๆ จะเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาอยู่ด้วย

2) ผลกระทบต่อระบบการบริหารอื่นๆ เช่นการเงิน การพัสดุ ทรัพย์สินและการบริหารงบประมาณ รวมทั้งการบริหารงานวิชาการจะมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้โดยอิสระ ภายใต้กรอบแห่งอำนาจ หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย อันจะเป็นผลให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว ประหยัดและได้ผลการดำเนินการที่คุ้มค่ายิ่งขึ้น

ตัวอย่างผลกระทบต่างๆ ที่กล่าวมานี้อาจแตกต่างกันไปบ้างในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่หลักการที่สำคัญก็คือ การมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุป เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบซึ่งก็หมายความว่า โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบไปด้วย ซึ่งโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนอกระบบหรือโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวแตกต่างไปจากคณะวิชาส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการเตรียมความพร้อมที่จะออกนอกระบบจึงมีรายละเอียดปลีกย่อยบางประการที่แตกต่างออกไป ซึ่งต้องได้รับการพิจารณาและดำเนินการอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์แบบ ทั้งในด้านระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเลี้ยงตนเองได้ ประชาชนที่มาใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยหลักประกันการให้บริการอย่างมีคุณภาพนั้นก็คือการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั่นเอง

### 1.3.3 แนวคิดการพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

#### 1) ความหมายของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล และคณะ (2544) ให้ความหมายของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลว่ามาจากคำภาษาอังกฤษว่า Hospital accreditation: HA แปลตามศัพท์ credit ความน่าไว้วางใจ เกียรติยศ accredit หมายถึง การให้ความไว้วางใจ ให้ความเชื่อถือ ดังนั้น HA จึงหมายถึง การรับรองว่าโรงพยาบาลมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ

สิทธิศักดิ์ พุทธษนิติกูล (2544) กล่าวว่า การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) เป็นการพัฒนาคุณภาพตามปรัชญา TQM (Total Quality Management) นั่นเอง แต่เป็น TQM ที่มีการแปลความให้สอดคล้องกับกิจกรรมของโรงพยาบาล

เรียบร้อยแล้วในรูปแบบของมาตรฐานโรงพยาบาล ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจปรัชญาของ TQM ให้ดี และทราบองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อสามารถก่อตั้งระบบคุณภาพได้สอดคล้อง เหมาะสมและยั่งยืน สมตามเจตนารมณ์ของมาตรฐานโรงพยาบาลต่อไป

สิริภัทร์ วงศ์วีรุตม์ (2546) ให้ความหมายของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลว่า หมายถึง การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลหรือหลักประกันคุณภาพโรงพยาบาลที่ได้มาจาก กระบวนการบริหารจัดการคุณภาพภายในโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย การบริหาร ป้องกันความเสี่ยง การบริหารดูแลมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพให้น่าไว้วางใจ และพิทักษ์ คุ้มครองสิทธิของผู้ป่วย ตลอดจนกิจกรรมสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ การทบทวนและประเมินตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพตามแนวทางที่กำหนดใน มาตรฐานการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปความหมายของ การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลได้ว่า เป็น กระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการของสถานพยาบาลโดยอาศัยมาตรฐานระดับชาติที่กำหนดเป็น แนวทางในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะให้บริการอย่างมีคุณภาพ มี ความน่าไว้วางใจและน่าเชื่อถือ โดยมุ่งเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ซึ่งกระบวนการนั้นประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ การประเมินตนเอง การประเมินและรับรองคุณภาพโดย องค์กรภายนอก และผู้ดำเนินกิจกรรมประกอบด้วยบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เน้นการทำงานเป็น ทีม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

## 2) ความเป็นมาของโครงการพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเริ่มต้นด้วยมาตรฐานง่าย ๆ 5 ข้อในอเมริกาเมื่อ 70 ปีที่แล้ว เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพของโรงพยาบาลที่จะเป็นสถานที่ฝึกอบรมศัลยแพทย์ และค่อยๆ พัฒนาต่อมาเป็นความร่วมมือขององค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจัดตั้งขึ้นเป็น Joint Commission for Healthcare Organization Accreditation (JCAHO) มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข จูงใจจากรับรองเพื่อการฝึกอบรมมาสู่การเป็นเงื่อนไขสำหรับโรงพยาบาลที่จะให้บริการผู้ป่วย ในระบบ Medicaid และ Medicare

Hospital/Healthcare Organization Accreditation ได้ขยายไปสู่ประเทศ แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอีกหลายๆ ประเทศตามมา จนในปัจจุบันมีไม่น้อยกว่า 70 ประเทศทั่วโลกที่มีระบบนี้เกิดขึ้น โดยที่มีความหลากหลายของลักษณะโครงสร้างองค์กรและแหล่ง ทรัพยากรองค์กรในช่วงเริ่มต้นของระบบนี้ในโลกจะเป็นองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงกำไร ขณะที่องค์กร ที่เกิดขึ้นในช่วงหลังๆ โดยเฉพาะในประเทศยุโรปตะวันออกจะมีลักษณะเป็นองค์กรของรัฐ แนวคิด ของระบบนี้ค่อยๆ เปลี่ยนไปตามแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพของโลก จากที่เริ่มต้นในลักษณะของ

การตรวจสอบมาตรฐาน มาสู่การใช้เป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้การเยี่ยมสำรวจเป็นเสมือน external peer review ซึ่งการเริ่มต้นนำระบบนี้เข้ามาทดลองใช้ในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 นั้น เป็นช่วงที่กำลังมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดนี้อย่างขนานใหญ่ในประเทศอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ประเทศไทยจึงได้รับแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนามากกว่าการตรวจสอบเข้ามาตั้งแต่ต้น

สำหรับในประเทศไทยเริ่มจากการนำแนวคิด

Total Quality Management/Continuous Quality Improvement (TQM/CQI) มาทดลองปฏิบัติในโรงพยาบาลของรัฐ 8 แห่งเมื่อปี พ.ศ. 2535 การจัดทำมาตรฐานโรงพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพและเริ่มนำมาปฏิบัติเพื่อทดลองประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเมื่อ พ.ศ. 2540 ในลักษณะโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลโดยสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ร่วมกับกองโรงพยาบาลภูมิภาค มีโรงพยาบาลทั้งภาครัฐ เอกชน และโรงเรียนแพทย์เข้าร่วมโครงการจำนวน 35 แห่ง โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส) หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระของรัฐ ภายใต้สังกัดสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข เดิมมีรูปแบบการดำเนินงานเป็นโครงการ ต่อมามีการตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจนในที่ประชุม National Forum on Hospital Accreditation เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2541 จึงได้มีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานจากโครงการมาเป็นสถาบันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกโรงพยาบาลและเน้นการเผยแพร่ให้ความรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ (อนุกวณันต์ ศุภชุตินกุล, 2543) ซึ่งระยะแรกมีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรอง 12 แห่ง เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2551 มีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลทั้งสิ้น จำนวน 255 โรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551) และได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการมาเป็นลำดับได้แก่ (อนุกวณันต์ ศุภชุตินกุล และคณะ, 2544)

1) เปลี่ยนจากการเน้นที่ตัวแพทย์มาสู่จุดเน้นของการทำงานร่วมกันระหว่างวิชาชีพต่างๆ มาตรฐานชุดแรก 4 ใน 5 ข้อเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแพทย์โดยตรง แต่ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการทำงานเป็นทีมและการเป็นลูกค้าภายในระหว่างกัน

2) เปลี่ยนจากจุดเน้นเรื่องโครงสร้างและเอกสาร มาสู่การเน้นกระบวนการและผลลัพธ์ การเปลี่ยนจุดเน้นนี้ไม่ได้หมายความว่าเรื่องโครงสร้างและเอกสารไม่สำคัญ แต่เกิดจากความตระหนักว่าโครงสร้างและเอกสารมีความสำคัญน้อยกว่าการพัฒนากระบวนการทำงาน เมื่อ

พัฒนาโครงสร้างและระบบเอกสารจนสมบูรณ์แล้วก็ยังไม่ได้คุณภาพตามต้องการ สำหรับประเทศไทยซึ่งโครงสร้างและระบบเอกสารยังมีข้อด้อยอยู่มาก ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป

3) เปลี่ยนจากการเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานมาสู่การเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง เดิมนั้นยึดเอามาตรฐานของวิชาชีพหรือความสะอาดกสบายของผู้ทำงานเป็นหลัก แต่แนวโน้มใหม่คือการศึกษาความต้องการของผู้ป่วย นำเอามาตรฐานวิชาชีพมาตอบสนองความต้องการเหล่านั้น

4) เปลี่ยนจากกระบวนการตรวจสอบมาเป็นกระบวนการเรียนรู้ การตรวจสอบสร้างความรู้สึกน่ากลัว พยายามปิดบังจุดอ่อน ในขณะที่กระบวนการเรียนรู้คือการวิเคราะห์จุดอ่อนและปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้นแล้วนำผลมาเรียนรู้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีจุดเริ่มต้นจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยช่วงแรกใช้ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ต่อมาได้ขยายมายังประเทศที่กำลังพัฒนารวมทั้งประเทศไทย ซึ่งได้เริ่มมีการตื่นตัวขึ้นเรื่อยๆ จากการเข้าร่วมประชุมและมีการรวบรวมมาตรฐานโรงพยาบาลต่างๆ ไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลรับผิดชอบของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระของรัฐ

### 3) กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2551) มีดังนี้

#### 3.1) เป้าหมายของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

เป้าหมายของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือ การส่งเสริมให้ระบบบริการสุขภาพเกิดการพัฒนาคูณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพ ความปลอดภัย และผลลัพธ์สุขภาพที่ดี โดยเริ่มจากบริการสุขภาพในโรงพยาบาลและบูรณาการเข้ากับแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพ

#### 3.2) องค์ประกอบสำคัญของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

1) การมีมาตรฐานโรงพยาบาลที่ใช้เป็นกติการ่วมกัน เป็นมาตรฐานเชิงระบบที่ส่งเสริมการพัฒนา

2) การที่โรงพยาบาลใช้มาตรฐานเพื่อการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างสอดคล้องกับบริบทของตนและมีหลักคิดหรือ core values ที่เหมาะสมกำกับ

3) การประเมินจากภายนอกในลักษณะของกัลยาณมิตร เพื่อยืนยันผลการประเมินตนเอง เพื่อช่วยค้นหาจุดบอดที่ทีมงานมองไม่เห็นและเพื่อกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่กว้างขวางขึ้น

4) การยกย่องชื่นชมด้วยการมอบประกาศนียบัตรรับรอง หรือการมอบ  
กิตติกรรมประกาศในความสำเร็จ

### 3.3) แนวคิดพื้นฐานของกระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

หลักคิดสำคัญที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล  
ก็คือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามทำให้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นกระบวนการเรียนรู้ โดย  
มีเป้าหมายที่คุณภาพและความปลอดภัย ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ใหญ่และยั่งยืนกว่าการได้รับการ  
รับรอง

การเรียนรู้เกิดจากการประเมินและพัฒนาตนเองของทีมงานในโรงพยาบาล  
ร่วมกับการเยี่ยมชมสำรวจจากภายนอกคือการยืนยันผลการประเมินตนเองของโรงพยาบาลและการ  
กระตุ้นให้เห็นโอกาสพัฒนาในมุมมองที่กว้างขึ้น การเยี่ยมชมสำรวจจากภายนอกเป็นการตรวจสอบ  
ความพร้อมของโรงพยาบาลว่าระบบที่วางไว้นั้นมีความรัดกุมเพียงใด

คุณค่าของการเยี่ยมชมสำรวจจากภายนอก อยู่ที่ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา  
ต่อเนื่อง หรือเพื่อการสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้น การรับรองคือการให้กำลังใจในการ  
ทำความดีและส่งเสริมให้ทำดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือควรมองว่าเป็นเพียงผลพลอยได้ของการ  
พัฒนา

3.4) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราช  
สมบัติครบ 60 ปี

มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราช  
สมบัติครบ 60 ปี มีที่มาจากมาตรฐานหรือเกณฑ์คุณภาพที่มีคุณค่า 3 ส่วน ได้แก่ มาตรฐาน  
โรงพยาบาลที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2540 มาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพซึ่งกรมอนามัยจัดทำ  
และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (TQA)

การบูรณาการมาตรฐานหรือเกณฑ์คุณภาพทั้ง 3 ส่วนเข้าด้วยกันช่วยลดความ  
ซ้ำซ้อนของเนื้อหามาตรฐานที่มีความใกล้เคียงกันอยู่แล้ว ช่วยให้โรงพยาบาลสามารถนำไปปฏิบัติ  
ในลักษณะของการบูรณาการระหว่างการรักษากับการสร้างเสริมสุขภาพได้ในชีวิตประจำวัน และ  
เป็นการปูพื้นฐานสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศให้ก้าวไปสู่เป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การใช้มาตรฐานฉบับนี้ให้เกิดประโยชน์จะต้องนำไปใช้ด้วยความเข้าใจใน  
บริบทของตนเอง สามารถระบุนัยของเนื้อหาแห่งปัญหาหรือประเด็นสำคัญแต่ละเรื่องในหน่วยงานหรือ  
องค์กรของตนได้ ควบคู่ไปกับการใช้หลักคิดการพัฒนาสำคัญที่เป็นพื้นฐาน (core values) 5  
ประการ คือ ทิศทางนำ ผู้รับผล คนทำงาน การพัฒนา พาเรียนรู้ และการหมุนวงล้อของการพัฒนา  
อย่างต่อเนื่อง (PDSA) หรือที่เรียกกรอบแนวคิดรวมนี้อย่างง่ายๆว่า 3C-PDSA การนำมาตราฐานไป



ใช้ จำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายของมาตรฐาน เข้าใจแนวคิดเชิงระบบที่มองทุกอย่างเชื่อมต่อกัน อย่างเป็นองค์รวม แล้วพยายามนำไปประเมินสิ่งที่ปฏิบัติจริง เช่น ประเมินกับผู้ป่วยที่กำลังนอนอยู่ในโรงพยาบาลจริงๆ ประเมินกับบุคคลที่เป็นผู้ดำเนินการหรือผู้รับผลงานของระบบงานต่างๆ โดยเป้าหมายของการประเมินคือการค้นหาโอกาสพัฒนามากกว่าที่จะประเมินเพื่อความพึงพอใจกับระดับคุณภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### 3.5) กระบวนการคุณภาพของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

กระบวนการคุณภาพของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ประกอบด้วย 4 มิติ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551) คือ

#### 1) มิติของลำดับขั้นการพัฒนา: บันไดสามขั้นสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

บันไดสามขั้นสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเห็นจุดเน้นของการพัฒนาในแต่ละช่วงได้ชัดเจนขึ้น โดยได้เลือกสิ่งที่มีผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยที่สังคมห่วงกังวลมาดำเนินการ ตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้น

บันไดขั้นที่ 1 สู่ HA คือการเรียนรู้จากปัญหาและเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ โดยใช้หลักคิด “ทำงานประจำให้ดี มีอะไรให้คุยกัน ชยันตบทวน”

บันไดขั้นที่ 2 สู่ HA คือการพัฒนาในส่วนต่างๆ ของโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบ ส่วนต่างๆ ได้แก่ หน่วยบริการ ระบบงาน กลุ่มผู้ป่วย และองค์กร พัฒนาอย่างเป็นระบบได้แก่การหมุนวงล้อการพัฒนาและการเรียนรู้ (Plan-Do-Study-Act หรือ Design-Action-Learning-Improvement) ควบคู่กับการใช้หลักคิด “เป้าหมายชัด วัดผลได้ ให้คุณค่า อย่ายึดติด”

บันไดขั้นที่ 3 สู่ HA คือการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมความปลอดภัย และวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการนำมาตรฐานมาปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

#### 2) มิติของพื้นที่การพัฒนา: กลุ่มของระบบย่อยในองค์กร

โรงพยาบาลประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ จำนวนมาก การพัฒนาต่างๆ จะเริ่มต้นที่ระบบย่อยเหล่านี้ ระบบย่อยแต่ละระบบจะมีเป้าหมาย ผู้รับผลงาน กระบวนการทำงาน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถจัดกลุ่มหรือพื้นที่ได้เป็น 1) ระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยบริการต่างๆ หรือระบบย่อยของแต่ละหน่วยบริการ 2) ระบบย่อยของการดูแลกลุ่มผู้ป่วยต่างๆ ที่เรียกว่ากลุ่มประชากรทางคลินิก (clinical population) หรือกลุ่มโรคและหัตถการต่างๆ นั้นเอง 3) ระบบงานต่างๆ ที่สนับสนุนหรือเป็นแกนหลักสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานและกิจกรรมบริการ จำนวนมาก รวมทั้งการขับเคลื่อนและติดตามการพัฒนาในระดับองค์กร เมื่อรวมทั้งสามกลุ่มเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นระบบของทั้งองค์กร



### 3) มิติของกระบวนการพัฒนา: 3C-PDSA

การใช้มาตรฐานเพื่อการพัฒนาและติดตามคุณภาพถือว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ เป็นการเชื่อมโยงหลักการและนามธรรมสู่การปฏิบัติ

3C (Context, Core values & Concepts, Criteria) คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการคิดหรือการวางแผนที่ดี เรียกว่า “คิดดี คิดถูก คิดเป็น” ทำให้รู้ว่าอะไรคือลำดับสำคัญหรือความจำเป็นที่ตนจะต้องทำ

PDSA (Plan-Do-Study-Act) คือวงล้อของการปฏิบัติ ตั้งแต่การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้หรือทบทวนติดตามประเมินผล และการปรับปรุงให้ดีขึ้น อาจเรียกว่าเป็นวงล้อเพื่อการ “ทำดี ทำถูก ทำเป็น

### 4) มิติของการประเมินผล

การประเมินผลที่เป็นเรื่องเฉพาะของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือการประเมินเพื่อให้ทราบถึงระดับความก้าวหน้าในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพที่ผ่านมา และเพื่อให้เห็นโอกาสข้างหน้าคือการพัฒนาในเรื่องใด กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องไปข้างหน้า

การให้ recognition ต่างๆ เช่น กิตติกรรมประกาศบันไดขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 สู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล หรือประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลเป็นการให้รางวัลและแรงจูงใจในการพัฒนา เป็นเพียงผลพลอยได้เพื่อต่อยอดให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ทีมงาน แต่เนื้อหาสำคัญอยู่ที่คุณภาพที่ฝังอยู่ในระบบของโรงพยาบาลเอง

การประเมินภายใน เป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย ทำได้บ่อย ซึ่งหากทำด้วยความเข้าใจว่าเป็นการประเมินเพื่อให้กำลังใจและให้เห็นโอกาสพัฒนาจะได้ประโยชน์และจะเป็นกลไกสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นรูปแบบของการเยี่ยมสำรวจเพียงอย่างเดียว

การประเมินภายนอก เป็นสิ่งกระตุ้นที่ทำให้เกิดการรวมตัว การตั้งเป้าหมายระยะเวลาที่จะทำให้สำเร็จ และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องยากๆ ได้ในเวลาที่ไม่นานเกินไป เป็นการประเมินตามมาตรฐานโรงพยาบาลซึ่งเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นที่ระบบงาน

### 4) ประโยชน์ของการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ผู้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลคือ ผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ และโรงพยาบาล หากความต้องการของทั้ง 3 กลุ่มนี้สอดคล้องกันมากเท่าไรจะยิ่งทำให้การพัฒนาคุณภาพมีความยั่งยืนมากขึ้นเท่านั้น (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2542)

4.1) ประโยชน์สำหรับผู้ป่วย ได้แก่ ความเสี่ยงต่อการประสะความสูญเสียหรือภาวะแทรกซ้อนลดลง คุณภาพการดูแลรักษาดีขึ้น ได้รับการพิทักษ์สิทธิผู้ป่วยและศักดิ์ศรีของความเป็นคนมากขึ้น

4.2) ประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเสี่ยงต่อการเจ็บป่วยจากการทำงานลดลง ความเสี่ยงต่อการเข้าใจผิดระหว่างผู้ป่วยกับเจ้าหน้าที่ลดลง สิ่งแวดล้อมในการทำงานและการประสานงานดีขึ้น เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง

4.3) ประโยชน์สำหรับโรงพยาบาล ได้แก่ การเป็นองค์กรเรียนรู้ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรอยู่รอดและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกๆ คน ทั้งผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และโรงพยาบาล ทำให้สังคมเกิดความมั่นใจต่อระบบบริการของโรงพยาบาล ดังนั้นโรงพยาบาลต่างๆ จึงมุ่งสู่การได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับรองคุณภาพโรงพยาบาลก็คือ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

### 5) สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

สถาบันที่ให้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งมีพันธกิจที่จะส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ อย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาล โดยอาศัยการประเมินตนเอง ร่วมกับการประเมินจากภายนอกและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เป็นกลไกกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึง วิสัยทัศน์ ความเชื่อหลัก อุดมการณ์ บทบาทหน้าที่และการจัดตั้งสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังนี้

#### 5.1) วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล คือ องค์กรชั้นนำ ผู้ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในระบบบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### 5.2) ความเชื่อหลัก

1) คุณภาพของการดูแลผู้ป่วย ต้องอยู่บนพื้นฐานของสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้ป่วย

2) การพัฒนาคือกระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางปัญญา

3) การประเมินจากภายนอกเป็นการกระทำหน้าที่ของกัลยาณมิตร

### 5.3) อุดมการณ์

พนักงานของสถาบัน ผู้เยี่ยมสำรวจ ที่ปรึกษา และวิทยากรที่ทำงานให้สถาบัน มีความเชื่อหรืออุดมการณ์ร่วมกันในคุณค่าต่อไปนี้

- 1) การมุ่งเน้นผู้รับผลงาน ทั้งในระดับองค์กร ผู้รับบริการ และสังคม
- 2) การทำงานในลักษณะของกัลยาณมิตร ทำงานเป็นทีม มีภาวะผู้นำในตนเอง
- 3) การมองเชิงระบบ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 4) การตระหนักในบทบาทหน้าที่ขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม
- 5) การทำงานบนพื้นฐานของมาตรฐาน ความรู้ และวิชาการ มีกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล
- 6) การมีวัฒนธรรมคุณภาพ ประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลจริง และ นวัตกรรม

### 5.4) บทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มีดังนี้

- 1) สร้างความตื่นตัวและการมีส่วนร่วม ได้แก่การรับทราบข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ และสังคมโดยรวม เกี่ยวกับลักษณะ ของคุณภาพที่มุ่งหวัง ทิศทางการพัฒนาที่คุณภาพที่พึงเป็น กระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพ สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับสาธารณชน
- 2) เป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลด้วยการรวบรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์และกรณีศึกษาจากการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพให้เหมาะสมกับยุคสมัย
- 3) เผยแพร่แนวคิดและองค์ความรู้โดยดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาคุณภาพให้แก่ผู้บริหาร ผู้ประสานงานคุณภาพ ที่เลี้ยงคุณภาพ (facilitator) และผู้ประกอบวิชาชีพ ตลอดจนสร้างวิทยากรผู้สอนเพิ่ม สร้างเครือข่ายในการฝึกอบรม จัดทำสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ
- 4) สร้างเครือข่ายและพันธมิตรโดยร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพสร้างมาตรฐานวิชาชีพหรือแนวทางปฏิบัติในการ ดูแลรักษาผู้ป่วย การให้คำปรึกษาแก่โรงพยาบาล จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในภูมิภาคและกลุ่มวิชาชีพต่างๆ

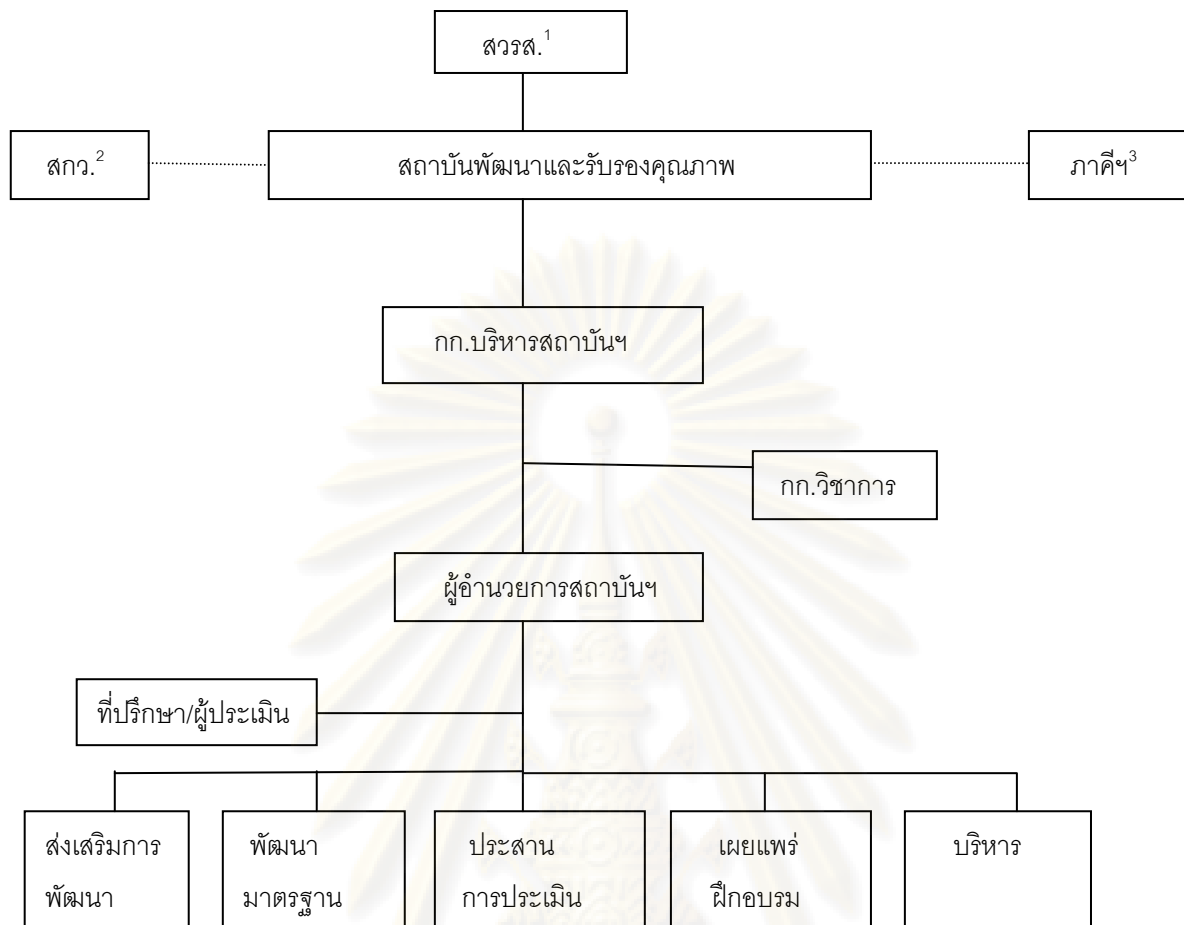
5) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลด้วยการให้ข่าวสาร คู่มือ แนวทางพัฒนาคุณภาพ ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแก่โรงพยาบาลที่ต้องการพัฒนาคุณภาพ สร้าง โปรแกรมทดสอบความพร้อมสำหรับให้โรงพยาบาลประเมินตนเอง

6) การประเมินและรับรองคุณภาพโดยทบทวนข้อกำหนดในมาตรฐาน โรงพยาบาลให้เหมาะสม พัฒนารูปแบบการประเมิน/ตัดสินรับรองพัฒนาผู้ประเมินจากภายนอก กำหนดระเบียบปฏิบัติในการขอการรับรอง ประสานการประเมินตัดสินผลการประเมิน ให้คำ รับรองเฝ้าระวังหลังจากการประเมินด้วยการติดตามเครื่องชี้วัด การรายงาน sentinel event และการประเมินซ้ำ

#### 5.5) การจัดตั้งสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) จัดตั้งขึ้นตามข้อเสนอแนะ ของภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยปรับปรุงการดำเนินงานจากโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาลซึ่งเป็นโครงการวิจัยและพัฒนาที่มีขอบเขตการดำเนินงานใน โรงพยาบาลนำร่อง 35 แห่ง และได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขร่วมกับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ตั้งแต่ 1 สิงหาคม 2540 - 31 กรกฎาคม 2543 คณะกรรมการ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ได้ให้ความเห็นชอบกับการจัดตั้งสถาบัน พรพ. เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2542 ภายใต้แผนงาน พัฒนากลไกในการสร้างองค์ความรู้และใช้ประโยชน์งานวิจัย ซึ่งมี เป้าหมาย ให้มีการจัดการเครือข่าย เพื่อสร้างความรู้ และใช้ความรู้ในการพัฒนา มีสถานะเป็น หน่วยงานอิสระของรัฐ ภายใต้การกำกับของสถาบันวิจัยระบบคุณภาพสาธารณสุข

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

1. สวรส. คือ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
2. สกว. คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
3. ภาคี คือ ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ที่มา: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2542: 59)

**ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล** (Collaboration for Hospital Quality Improvement and Accreditation- CHIA) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2541 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษาโครงการ เพื่อให้เป็นเวทีของการมีส่วนร่วม การสนับสนุน และการเรียนรู้ในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง สมาชิกของภาคี ประกอบด้วยผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพ ผู้แทนส่วนราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ โดยมีหน้าที่ต่อไปนี้

- 1) ประสานความร่วมมือและระดมพลังของสังคมมาสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
- 2) ให้ความเห็นต่อทิศทางนโยบาย เพื่อให้กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นประโยชน์และเหมาะสมกับสังคมไทยมากที่สุด
- 3) ติดตามและสะท้อนผลการทำงานของ พรพ.

**คณะกรรมการบริหารสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)** เป็นคณะกรรมการซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สวรส. อยู่ในวาระครั้งละ 3 ปี มีหน้าที่ดังนี้ สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2542: 61)

- 1) บริหารกิจการของ พรพ. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตามนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติของคณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
- 2) พิจารณาแผนหลักและแผนการดำเนินงานของ พรพ.
- 3) กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารเงิน กองทุน และพิจารณาจัดสรรเงินกองทุนสำหรับกิจกรรมต่างๆ
- 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมอบหมาย

#### 5.6) การประชุมประจำปีของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การประชุมประจำปีของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 9 HA national forum เมื่อวันที่ 11-14 มีนาคม 2551 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพค เมืองทองธานี ที่จัดโดย สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) มีเนื้อหาหลักของการประชุมครั้งนี้คือ "องค์กรที่มีชีวิต" (Living organization) มีความต่อเนื่องกับการประชุม HA national forum ครั้งที่ 8 โดยเน้นเกี่ยวกับมีชีวิตขององค์กร เนื่องจากต่างตระหนักถึงผลที่ไม่พึงประสงค์ของความพยายามในการพัฒนาที่ไม่สมดุล การพัฒนาที่ไม่เข้าใจความเชื่อมโยง ปฏิสัมพันธ์ และปฏิกริยาต่างๆ ในสังคมย่อยๆ ขององค์กร ขณะที่กรอบการพัฒนาตามรูปแบบต่างๆ อาจจะมีความแข็งตัวและไม่ครอบคลุมมิติความมีชีวิตขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้สนใจคุณภาพจะมาช่วยกันค้นหาความรู้ ความหมาย สร้างความเข้าใจและเสนอแนะทิศทางที่จะนำไปสู่สมดุลของการพัฒนา โดยการประชุมประจำปีครั้งที่ 9 นี้จึงเป็นการมาค้นหาความหมายและเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องที่ทำทนายอย่างยิ่ง แม้ว่าแนวคิดเรื่องระบบที่มีชีวิตจะได้รับการพูดถึงมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร แต่การนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานร่วมกันในองค์กรยังนับว่าเป็นเรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและฝึกฝนตนเองอีกมาก อีกทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ครอบงำระบบบริการสุขภาพอยู่ก็อาจจะเป็นอุปสรรคขัดขวางการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่มีชีวิต ดังเช่นระบบเศรษฐกิจโลกเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรที่มีชีวิตในภาคธุรกิจ (อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2551)

สรุป การประชุมประจำปีของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ครั้งที่ 9 เป็นจุดเริ่มต้นของการนำแนวคิดการเป็นองค์กรที่มีชีวิตเข้ามาปรับใช้ในโรงพยาบาล โดยไม่ยึดติดกับการขยายความหมายขององค์กรที่มีชีวิตแบบตายตัว โดยสามารถเรียนรู้ลักษณะของระบบที่มีชีวิตจากสิ่งมีชีวิตรอบตัว และเทียบเคียงลักษณะดังกล่าวกับองค์กรของเราเพื่อประโยชน์ในการทำให้องค์กรเรียนรู้ ปรับตัว สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกนึกคิดร่วมในเชิงบวก โดยไม่มีขีดจำกัด



### 1.3.3 การพัฒนาวิชาการ/งานวิจัยของพยาบาล

การพัฒนาวิชาการและการวิจัยเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ได้มีการดำเนินการรวมทั้งการทดสอบอย่างเป็นระบบ ผลจากการวิจัยจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การสร้างทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ และในอีกด้านหนึ่ง ทฤษฎีก็จะนำไปสู่การทำวิจัย โดยการนำทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิด เพื่อให้การวิจัยมีแนวคิด ทิศทางที่ชัดเจน พยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากที่สภาการพยาบาลได้กำหนดมาตรการเพื่อให้พยาบาลวิชาชีพทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการต่อบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ทุก 5 ปี โดยพยาบาลวิชาชีพที่จะขอขึ้นต่อบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ได้นั้น จะต้องมีเอกสารการพัฒนาตนเองคือหน่วยกิตสะสม เพื่อแสดงการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ ไม่น้อยกว่า 50 หน่วยกิต จึงจะสามารถต่อบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ได้

การกำหนดมาตรการดังกล่าวส่งผลให้พยาบาลทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐยังต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการและด้านการวิจัยอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเฉลิมชัย บุญยะลีพรรณ (2541) กล่าวว่าโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยมีภารกิจหลัก 3 ประการ ได้แก่ เป็นสถานที่สำหรับการเรียนการสอนของนิสิตนักศึกษาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ เป็นสถานที่สำหรับวิจัยค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ และให้บริการรักษาต่อประชาชนทั่วไป ดังนั้นพยาบาลในฐานะเป็นผู้ให้บริการพยาบาลควรต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ (มรกต ลิ้มวัฒนา, 2541)

1) ความสามารถในการวิชาชีพ วิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ทางการพยาบาล ซึ่งเป็นความรู้ในแนวคิดคือความรู้ในเรื่องศาสตร์ทางการพยาบาล กระบวนการพยาบาล มาตรฐานการพยาบาล การประกันคุณภาพการพยาบาล การบันทึกทางการพยาบาล และความรู้ในแนวกว้างคือความรู้ในด้านศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพยาบาล เช่น ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ เป็นต้น

2) ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความทันสมัย สามารถพยากรณ์เหตุการณ์เพื่อการวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสามารถที่จะวิเคราะห์ประเด็นปัญหาทางการพยาบาลได้ว่ามีจุดเปลี่ยนแปลงในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตเป็นอย่างไร ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดแต่มีความคาดหวังจากผู้รับบริการสูง ดังนั้นผู้นำควรได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1) ความเป็นวิชาชีพ (Professional minded) คือมีความเป็นนักวิชาการพยาบาล (Scholar) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล ซึ่งสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ เช่น เขียนตำรา บทความ ค่มือ งานวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัย เป็นต้น

2.2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ (Conceptual skill) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีใจเปิดกว้าง สามารถที่จะรับและสื่อความคิดระหว่างบุคคลในอาชีพและสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดี

2.3) ความสามารถในการปกครองดูแลคนคือ เป็นผู้ที่มีศิลปะในการจูงใจคน (Persuasiveness) โดยใช้หลักจิตวิทยา และต้องมีความมั่นใจในตัวเองพอสมควร

2.4) ความสามารถในการบริหารจัดการโดยใช้หลักการที่นิยมกันมากคือของ Gulick and Urwick ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่เรียกว่า POSDCoRB ได้แก่ Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting และ Budgeting

2.5) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่มบุคคลเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานเพื่อความก้าวหน้าของวิชาชีพพยาบาล เช่น การปฐมพยาบาล การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล การเยี่ยมตรวจผู้ป่วย เป็นต้น

2.6) ความสามารถในการเชิงการเมือง (Political minded) ซึ่งมีพฤติกรรมสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ (Lobbying) และการจัดการข้อขัดแย้งต่างๆ

2.7) ความสามารถในการเชิงธุรกิจ (Business minded) คือมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารข้อขัดแย้ง มีการจัดการต่อความเครียดและเข้าใจภาวะเสี่ยง

3) ความสามารถในการดูแลผู้รับบริการทางด้านจิตสังคม ในขณะที่ผู้รับบริการได้รับความช่วยเหลือด้วยอุปกรณ์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาลที่มีเทคโนโลยีสูง ความต้องการในการดูแลด้านจิตสังคมย่อมจะสูงขึ้นด้วย

4) ความรู้ในเรื่องจรรยาบรรณ และจริยธรรมของพยาบาล เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน (Human rights) สิทธิของผู้รับบริการ (Patient rights) และสิทธิของพยาบาล (Nurses rights) หากขาดความรู้ในเรื่องเหล่านี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเสี่ยงต่อความปลอดภัยของผู้รับบริการ และต่อตัวพยาบาลเอง ที่สำคัญคือเสี่ยงต่อความผิดทางกฎหมาย

5) ความสามารถด้านภาษา และคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลที่จะเป็นพื้นฐานการศึกษาโดยการสืบค้นข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และในอนาคตคอมพิวเตอร์จะถูกนำมาใช้เพื่อการเก็บข้อมูลและบันทึกทางการแพทย์ซึ่งจะทำให้สะดวก รวดเร็วและพยาบาลมีเวลาให้กับผู้ป่วยมากขึ้น

6) การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดไป เพื่อให้มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านบริการสุขภาพอนามัย ซึ่งได้แก่ การอบรมขณะประจำการ (Inservice education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education) และการทำวิจัย เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการพยาบาล

จะเห็นได้ว่าหลังจากการปฏิรูประบบราชการส่งผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งก็หมายความว่าโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยก็ต้องออกนอกระบบไปด้วยทำให้ความรู้ที่มีอยู่ไม่พอเพียง ส่งผลให้พยาบาลต้องพัฒนาตนเองในเชิงวิชาการ และด้านการวิจัย ก็เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและความเป็นเหตุเป็นผลของวิชาชีพพยาบาล ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความรู้ การพัฒนาความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ในสาขาพยาบาลศาสตร์ ทฤษฎีทางการแพทย์และการวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น ตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานและโรงพยาบาล โดยเฉพาะพยาบาลที่เป็นบุคลากรในทีมสุขภาพที่มีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นพยาบาลย่อมต้องมีส่วนร่วมและมีแรงผลักดันให้ประสบผลสำเร็จตามนโยบาย โดยเฉพาะเมื่อสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลต้องการให้โรงพยาบาลมีลักษณะเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งโรงพยาบาลก็เปรียบเสมือนร่างกาย โดยหน่วยงานต่างๆ ก็เปรียบเสมือนอวัยวะที่ทำงานร่วมกันในร่างกาย ซึ่งฝ่ายการพยาบาลก็เป็นอวัยวะหนึ่งที่ต้องร่วมกันทำงานแบบองค์รวมเพื่อให้ร่างกายเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตนั่นเอง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีชีวิต

### 2.1 ความหมายขององค์กรที่มีชีวิต

นักวิชาการหลากหลายได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรที่มีชีวิต ดังนี้

กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2547) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี มีความยืดหยุ่นเหมือนสิ่งมีชีวิต

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรที่มีชีวิตว่า องค์กรเป็นเหมือนสิ่งมีชีวิตทั้งหลาย คือสามารถที่จะเอาตัวรอดได้ ต้องเข็ดขยาด ต้องปรับตัว ต้องเรียนรู้ เติบโตได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้คนต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ เปรียบเสมือนเป็นเซลล์ (Cell) หรือเป็นอวัยวะ (Organ) ที่ทำงานร่วมกันในร่างกายมีลักษณะการทำงานร่วมกันแบบองค์รวม (Holistic หรือ the whole) และต้องเติบโตได้อย่างยั่งยืน

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์และคณะ (2551) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า เป็นการจัดการกระบวนการทัศน์ใหม่ขององค์กรที่ให้ความสำคัญที่การปรับตัวและการสร้างวงจรป้อนกลับ (Feedback loop) โดยถือว่าองค์กรไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องจักรแต่เป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนเหมือนสิ่งมีชีวิตที่สามารถจัดการตนเอง (Self-organizing) ได้ และสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ซับซ้อนที่คาดเดาอะไรอย่างตายตัวไม่ได้

บุญลือ วงษ์ท้าว และคณะ (2551) ให้คำจำกัดความ องค์กรที่มีชีวิตว่า คือ ตัวองค์กรเหมือนสิ่งมีชีวิต มีกำเนิด มีเจริญเติบโต มีเฟื่องฟู มีร่วงโรย และมีจุดจบ หมุนเวียนสลับกันไป และองค์กรที่มีชีวิต มีลักษณะ 3 ประการ คือ มีภาพลักษณ์มีชีวิตชีวา (Living image) มีผลงานมีชีวิตชีวา (Living products) และบุคลากรมีความรัก ความผูกพัน (Living, loving personal)

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2551) กล่าวว่า องค์กรที่มีชีวิต ควรมีความสมบัติที่สิ่งมีชีวิตเพียงมีคือ กินได้ ขับถ่ายได้ เติบโตได้ สืบพันธุ์ได้ หลบหลีกอันตรายได้ และพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองได้คือ ควรบริหารการของตนเอง จัดการส่วนประกอบที่เป็นของเสียได้ด้วยตนเอง เจริญเติบโตอย่างมีสุขภาพะไม่ใช้น้ำหนักเกิน แพร่พันธุ์ที่ดีได้ด้วย และมีปฏิกิริยาตอบสนองที่จะหลบหลีกอันตรายได้ เมื่อหลบพ้นอันตรายมาได้แล้วก็มีความสามารถที่จะสรุปทเรียนแล้วไม่พาดตนเองเข้าไปหาความเสี่ยงนั้นซ้ำแล้วซ้ำอีก และท้ายที่สุดคือมีพัฒนาการทางวุฒิภาวะอย่างต่อเนื่อง

วิภาดา คุณาวิกตกุล, ยุวดี เกตสัมพันธ์ และเพ็ญจันทร์ แสนประสาน (2551) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้ขับเคลื่อนไปบนกระแสโลกาภิวัตน์ให้ทันต่อความเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลง โดยผู้อยู่ในองค์กรมีความสุข ความสมบูรณ์ และจิตใจที่ยิ่งใหญ่ ดั่งาม

อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2551) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า คือ องค์กรที่มีลักษณะของความเป็นระบบเปิด (Open self-organizing systems) มีลักษณะพิเศษของชีวิตและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสสาร-พลังงาน

Carnegie (1985) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า ต้องมองไปที่ส่วนประกอบพื้นฐานขององค์กรเสียก่อน ซึ่งก็คือตัวบุคลากรว่าแต่ละคนมีความชอบในงาน ตัวงาน และมีความตั้งใจที่จะ

ทำงานอย่างสุดกำลังหรือไม่ หากแต่ละคนมีความสนุกกับงานที่ทำ ตั้งใจและกระตือรือร้น จะเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีชีวิตชีวาและนำทำงาน

Wheatley (1999) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า เป็นระบบเปิดซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และยังคงเจริญเติบโต มีการปรับตัวและมีวิวัฒนาการ

Capra (2002) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า องค์กรนั้นต้องมีความยืดหยุ่น มีศักยภาพในทางสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะดำรงอยู่ในชุมชนนักปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Robbins & Judge (2008) กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตนั้นต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบและไม่เป็นทางการ มีทีมข้ามสายงาน มีระบบสารสนเทศที่เป็นอิสระ มีขนาดของการควบคุมกว้าง มีการกระจายอำนาจ มีการทำงานแบบเป็นทีมและมีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรที่มีชีวิต หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่เป็นระบบเปิด มีการปรับตัวเรียนรู้ เติบโต มีความยืดหยุ่น มีศักยภาพในทางสร้างสรรค์ มีชีวิตชีวา มีความตื่นตัว โดยเริ่มจากตัวบุคคลากรแต่ละคนรวมตัวกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวาและนำทำงาน

## 2.2 รูปแบบขององค์กรที่มีชีวิต

กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2547) ได้กล่าวถึงรูปแบบขององค์กรที่มีชีวิตว่า ต้องมีการบริหารจัดการเชิงปรับตัว 6 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

1. การดูแลจัดการองค์กรตนเอง (Self-organize) หมายถึง การให้ผู้นำแต่ละหน่วยในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจดูแลหน่วยงานของตนเอง โดยยึดกฎ (Rule) และเป้าหมายองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งทุกหน่วยพึงยึดถือเพื่อบรรลุเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เป็นเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งพัฒนาองค์กรผ่านการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยจะเริ่มต้นกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดควรจะต้องมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้เป็นที่ตกลงหรือเห็นพ้องกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเกิดขึ้นได้หรือปฏิบัติได้ และมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและพนักงานจะวางแผนในการปฏิบัติร่วมกัน หลังจากการวางแผนในการปฏิบัติแล้ว จะมีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะมีการติดตามผลตลอดเวลา เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติตามแผน และหาทางแก้ไขปัญหาเหล่านี้ หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการดำเนินการทั้งหมดถึงการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หากบรรลุเป้าหมายก็จะกำหนดเป้าหมายใหม่ต่อไป หากไม่บรรลุเป้าหมายก็จะมีการปรับปรุงแผนงานหรือเป้าหมายใหม่

2. การเชื่อมรวมกับภายนอก (Recombine) เป็นการให้องค์กรเปิดกว้างยอมรับความคิดจากภายนอกแล้วประยุกต์ใช้ให้เกิดกับองค์กร โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นด้วย



ตลอดจนมีการลงทุนโครงการร่วมกันกับองค์กรอื่น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าบริการหรือการพัฒนาทางการตลาดร่วมกัน เช่น บริษัท Maxygen เป็นบริษัทที่พัฒนาวิทยาศาสตร์โมเลกุลและเทคโนโลยีชีวภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสินค้าที่หลากหลายตั้งแต่ยารักษาโรคไปจนถึงผงซักฟอก โดยมีหลักการบริหารของบริษัทที่เปิดกว้างให้คนเก่งซึ่งมีอยู่หลากหลายให้เข้ามาทำงาน เพื่อสร้างความหลากหลายในองค์กร ในการผลิตนวัตกรรมสิ่งใหม่ให้บริษัทและใช้ระบบการทำงานแบบระบบเปิด มีการประชุมหารือกันในผู้บริหารระดับสูงอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดจนมีการทำงานเป็นทีมเชิงสหสาขาวิชาชีพ เช่น การทำงานร่วมกันของนักเคมีกับนักชีววิทยาและวิศวกร เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ร่วมกัน โดยไม่มีกำแพงการทำงาน เมื่อบริษัทเติบโตมีขนาดใหญ่มากขึ้น ก็จะแตกออกเป็นบริษัทต่างๆ ออกไป เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานและบริหารงานเสมือนสิ่งมีชีวิต จะเกิดการรวมตัวกันระหว่างสารสนเทศกับชีววิทยาเช่นกับการเชื่อมต่อยีนส์ของสิ่งมีชีวิตบนหลักการเดียวกันในเรื่องรหัสกับรหัส กล่าวคือ ระหว่างรหัสภาษาคอมพิวเตอร์ในทางสารสนเทศกับรหัสในสารพันธุกรรมหรือยีนส์ของสิ่งมีชีวิตในทางชีววิทยา

3. การไวต่อความรู้สึกและตอบสนองของสภาพแวดล้อม คือการที่องค์กรมีความไวต่อสภาพแวดล้อมและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การบริหารจัดการในอดีตจะมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพการควบคุมและหลักการเชิงวิศวกรรมทั้งในเรื่องโครงสร้างและระบบการทำงาน แต่อนาคตการบริหารจัดการจะเปลี่ยนไปมุ่งเน้นในลักษณะเชิงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยึดหลักการเชิงชีววิทยาหรือลักษณะของสิ่งมีชีวิตมากขึ้น เช่นเดียวกับระบบธุรกิจที่มีการปรับตัวอยู่เสมอเสมือนสิ่งมีชีวิต ระบบเศรษฐกิจที่มีพื้นฐานเชิงการตลาด จึงเติบโตได้ดีกว่าระบบเศรษฐกิจที่มีพื้นฐานการวางแผนมาจากส่วนกลาง เพราะธุรกิจในระบบเศรษฐกิจที่มีพื้นฐานเชิงการตลาด สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะตลาด ภาวะเป็ยบ เทคโนโลยี และสภาพสังคม ได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า

4. การเรียนรู้และปรับตัว เป็นหลักของสิ่งมีชีวิตที่องค์กรควรมีเพื่อปรับตัวอยู่รอด โดยเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กณวรรณฐู แตรรัชตกุล (2547) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิตของประเทศไทย ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540-2545 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่างๆ ที่อุตสาหกรรมใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในด้านการเงินนั้นบริษัทมีนโยบายการลดต้นทุนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ได้ตระหนักถึงคุณภาพการผลิตสินค้าเป็นสำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นเรื่องการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ด้านการจัดการและด้านการตลาด ส่วน



มูลค่าการลงทุนหรือจำนวนสินทรัพย์ที่แตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารจัดการธุรกิจแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการ

5. การทดลองทำแล้วคัดเลือกก่อนนำไปขยายผล เป็นไปตามหลักการคัดเลือกโดยธรรมชาติทางชีววิทยาที่กล่าวไว้ว่า สิ่งมีชีวิตที่มีสภาพเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่สุดจะอยู่รอด ส่วนสิ่งมีชีวิตที่มีสภาพไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะล้มหายตายไปเหมือนเช่นองค์กรที่ต้องทำตามความต้องการ เป็นที่ถูกใจของลูกค้าจะสามารถอยู่รอดได้ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Capital one เป็นบริษัทให้บริการด้านบัตรเครดิตของสหรัฐอเมริกา ได้เปลี่ยนหลักการบริหารจัดการที่อาศัยหลักการเชิงพีสิคส์และระบบกลไกเครื่องจักรมาเป็นหลักการเชิงชีววิทยาหรือสิ่งมีชีวิตในการบริหาร จนทำให้บริษัทเติบโตกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านบัตรเครดิต อันดับ 6 ในสหรัฐอเมริกา ได้ภายใน 7 ปี โดยใช้หลักการที่ว่าหากบริษัทสามารถเรียนรู้และเข้าใจตลาดและลูกค้ามากขึ้นและเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทจะทำเงินได้เพิ่มขึ้น บริษัทจึงยึดหลักทดลองทำแล้วคัดเลือกก่อนนำไปขยายผล ยกตัวอย่างเช่น บริษัทได้ทำการทดลองด้านสินค้า ราคาสินค้า รูปลักษณ์สินค้า หีบห่อบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการตลาด นโยบายการให้เครดิต การบริหารจัดการบัญชี เพื่อลองตลาดลูกค้า เมื่อได้ผลดีจึงขยายผลต่อไปและต้องทำก่อนคู่แข่ง และยังนำหลักการทดลองและเรียนรู้มาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยใช้เวลาในการคัดเลือกคนนานมาก เพื่อให้ได้คนเก่ง ทำงานผิดพลาดน้อยมาทำงาน ซึ่งการทำงานของทุกคนจะต้องคิดและทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้จัดการทำหน้าที่เป็นเพียงโค้ชหรือผู้ฝึกสอนไม่ใช่ผู้ออกคำสั่งให้พนักงานฟังและทำตาม ซึ่งพนักงานที่เก่งหากทำงานสำเร็จก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ โดยการเติบโตของพนักงานไม่ได้ยึดติดอยู่ที่โครงสร้าง แต่อยู่ที่ความสามารถของบุคคล

6. การไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ เปรียบเสมือนกับสิ่งมีชีวิตที่จะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ หากหยุดนิ่งอยู่กับที่ก็ไม่ใช่สิ่งมีชีวิต องค์กรก็เช่นเดียวกันหากหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่เปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้อยู่รอดได้อย่างเหมาะสม ก็ไม่ต่างอะไรกับองค์กรที่ตายแล้ว องค์กรที่ดีต้องมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อประโยชน์ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น บริษัท BP ซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ของโลก มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองรองจากบริษัท Exxon Mobil ยักษ์ใหญ่ด้านน้ำมันของโลก ขยายตัวได้อย่างรวดเร็วมากจนถึง 3 เท่าตัวในช่วงเวลาเพียง 4 ปีที่ผ่านมา และยังสามารถเติบโตต่อไปได้อีก เพราะยึดหลักการพัฒนาขีดความสามารถในการตอบสนองต่อโลกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่จะมุ่งรักษาความเป็นเสถียรภาพให้เกิดขึ้น และยังริเริ่มใส่ใจสิ่งแวดล้อมก่อนคู่แข่ง เพราะเชื่อมั่นว่าจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้หากปรับตัวได้เร็วกว่า มีการพัฒนาการผลิตน้ำมันที่ปล่อยก๊าซซัลเฟอร์สู่อากาศ

ต่ำในขณะที่คู่แข่งผลิตไม่ได้ ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทมีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาก่อนนั่นเอง การที่บริษัทเติบโตอย่างประสบความสำเร็จได้เพราะมีความเชื่อมั่นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากบริษัท BP เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่มีหลายเครือข่ายบริษัท มีโครงสร้างขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง โดยได้กำหนดให้หน่วยธุรกิจต่างๆ มีความสามารถในการดำเนินงานเอง สามารถตัดสินใจเองบนพื้นฐานของกฎกติกาทางการบริหารที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของบริษัท องค์กรของบริษัท BP มีการประสานงานกันทำงานแบบเครือข่ายในบริษัท โดยมีการติดต่อการทำงานระหว่างผู้จัดการแผนกต่างๆ นิยมให้การสื่อสารในแนวราบ ทำให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจกันในบริษัทช่วยให้การทำงานของบริษัทดีขึ้น โดยเฉพาะมีการแบ่งปันข้อมูลด้านธุรกิจและการทำงานระหว่างกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการทางการตลาดได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบขององค์กรที่มีชีวิต คือ ลักษณะองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง กฎระเบียบ และการบริหาร มีความไวต่อการสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารหลากหลายวิธีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดีเสมือนสิ่งมีชีวิต

### 2.3 ขั้นตอนการพัฒนาสู่องค์กรที่มีชีวิต

การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีชีวิตนั้น ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนากระบวนการทัศนคติทางจิตวิญญาณในที่ทำงานของบุคลากรแต่ละคนก่อน โดยมีข้อแนะนำ 12 ข้อ ดังนี้ (Guillory, 1997)

1. ขอให้พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งมีมากมายมหาศาลกว่าที่เราคิด ความพึงพอใจนำไปสู่ความผ่อนคลายและโอกาสที่จะนำเอาศักยภาพของความคิดสร้างสรรค์ออกมาใช้ได้มากมาย
2. ขอให้มึจิตใจเป็นหนึ่งเดียวกับส่วนย่อยอื่นๆ ซึ่งมีจำนวนนับไม่ถ้วน นั่นคือความหมายสำคัญในการมีอยู่ของเรา ซึ่งสำหรับในองค์กรก็คือการมีจิตใจเป็นหนึ่งเดียวกับทุกคน ทุกหน่วยงานในองค์กร ถ้าไม่มีใจเป็นหนึ่งเดียวกับส่วนอื่น การที่อยู่ตรงนั้นก็เป็นการอยู่อย่างไร้ความหมาย
3. ขอให้มีความเห็นใจ เอื้ออาทรต่อกันและกัน จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้นและไม่ต้องทำอะไรกันมากมาย
4. ขอให้เปิดรับปัญญาญาณภายในของเรา ซึ่งคำตอบที่จะชี้แนะในยามที่เราประสบปัญหาที่ยากลำบากมีอยู่แล้วในตัวเรา
5. เปิดประตูให้พระเจ้า ซึ่งก็คือการค้นหาคำความเป็นตัวเรา

6. ขอให้มีโอกาสที่จะเป็นผู้ให้มากกว่าที่จะเป็นผู้รับ จะเป็นการแสดงออกถึงสำนึกในคุณค่าของคนรอบข้าง

7. ขอให้เป็นอย่างเดียวเกี่ยวกับทุกๆ คน และทุกๆ สิ่ง แล้วเราจะมีความสุข

8. ขอให้ขจัดความอยากหรือความต้องการ แล้วเราจะเป็นอิสระ

9. ขอให้เป็นอย่างกับปัจจุบันให้มากขึ้น นั่นคือทั้งหมดที่เรามีอยู่

10. ขอให้รักในสิ่งที่เป็นตัวเรา ไม่มีอะไรที่มากเกินไปหรือน้อยไปกว่าตัวเรา

11. ขอให้เปี่ยมด้วยความรัก นั่นคือสิ่งเดียวที่เราจะต้องให้กับคนอื่น

12. ขอให้อยู่อย่างรู้เท่าทันกับตัวเองให้มากขึ้น และทำสิ่งต่างๆ ให้น้อยลง

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2551) ได้พัฒนาเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความสุขในองค์กร (Happy workplace) นั่น คือ Happy 8 ซึ่งปรารถนาให้คนทำงานมีความสุข ที่ทำงานน่าอยู่ ชุมชนสมานฉันท์ อันจะนำไปสู่ องค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วยความสุขพื้นฐานทั้ง 8 ดังนี้

1. Happy body (สุขภาพดี) มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งกายและจิตใจ กล่าวคือ สุขภาพที่ดี ควรนึกถึงความสมดุลของร่างกาย จิตใจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันอย่างชัดเจน ซึ่งจริงๆ แล้วสุขภาพกายที่ดีจะรวมถึงการมีร่างกายที่แข็งแรง สมรรถภาพดี อวัยวะต่างๆ ทำหน้าที่ได้อย่างปกติ กระบวนการย่อยอาหาร กระบวนการดูดซึม และกระบวนการขับถ่ายดำเนินไปอย่างสมบูรณ์ ส่วนการทำให้สุขภาพใจดีจะหมายถึงภาวะสมดุลของความคิด ความรู้สึก และการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้คนส่วนใหญ่ในสังคมปัจจุบันมุ่งเน้นที่จะพัฒนาความสามารถเฉพาะทาง เพื่อสร้างความทัดเทียมและเท่าทันความก้าวหน้าของโลกภายนอก แต่ในความเป็นจริงนั้นสิ่งสำคัญที่สุดในการดูแลสุขภาพจิตที่สลับซับซ้อน ละเอียดอ่อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็คือ การสร้างสมดุลภายในจิตใจนั่นเอง

2. Happy heart (น้ำใจงาม) มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน หลักการในการจรรโลงชีวิตอย่างมีความสุข และทำให้เกิดความสุขทางใจที่จะอยู่ตรงไหน กับใคร อย่างไร ได้อย่างมีความสุข เพียงเริ่มต้นให้เวลาในการบริหารความสุขของตนเองที่เกิดจากใจก่อนไหลไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรเกิดความเอื้ออาทร มีน้ำใจต่อกันก็จะทำให้ความสุขนั้นเกิดขึ้นและคงอยู่ชั่ววันจันทร์

3. Happy society (สังคมดี) มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนที่ตนทำงานและพักอาศัย มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี โดยองค์กรก็คือเป็นสังคมย่อยๆ ของผู้ที่ทำงานภายในองค์กรเดียวกันมีความเข้าใจธรรมชาติและในวัฒนธรรมของตนเองซึ่งสังคมจะมีความสุขได้นั้น ต้องเริ่มสร้างความสุขภายในตัวบุคคลก่อน ตามด้วยการสร้างความสุขในหลายๆ ครอบคลุม และจากหลายๆ ครอบคลุมรวมเป็นสังคมแห่งความสุขในที่สุด

4. Happy relax (ผ่อนคลาย) รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต กล่าวคือ การรู้จักผ่อนคลาย รู้จักปล่อยวาง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรู้จักตนเอง ตระหนักถึงตนเองในด้านอารมณ์ และรู้ว่าจะสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความเครียด ซึ่งเป็นตัวกีดก่อก่อนสภาวะกายและใจนำไปสู่การเผชิญปัญหาในด้านต่างๆ การใช้ปัญญากำกับอารมณ์ตนเอง เมื่อความเครียดก่อเกิดผลต่ออารมณ์ในเชิงลบ การรู้จักตนเอง ควบคุมหรือจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และนำไปสู่การสร้างสรรคอารมณ์ของตนเองโดยเฉพาะในเชิงบวก จะทำให้เกิดอาการผ่อนคลาย ดังนั้นวิธีจัดการความเครียดก็คือ การรู้จักผ่อนคลายนั่นเอง

5. Happy brain (หาความรู้) การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน กล่าวคือ การเรียนรู้เป็นสิ่งมหัศจรรย์เพราะความรู้ที่ได้มาไม่ว่าจากแหล่งใดก็ตามไม่มีวันหมด ในทางตรงกันข้ามมีแต่จะเพิ่มพูนมากขึ้น และเมื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน พัฒนางานที่เรารับผิดชอบให้ดีขึ้น ก็จะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานของคนทำงานนั้นทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเองและมีความสุข เกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ ให้กับตนเอง และองค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับงานและสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทำงานแบบมืออาชีพและมีความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน ดังคำกล่าวของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ที่กล่าวว่า “มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ซึ่งแตกต่างจากสัตว์ทั้งหลายอื่น สิ่งที่ทำให้มนุษย์เป็นสัตว์พิเศษ ได้แก่ สึกษาหรือการศึกษา คือการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา มนุษย์ที่ฝึกศึกษาหรือพัฒนาแล้ว ชื่อว่าเป็น สัตว์ประเสริฐ เป็นผู้รู้จักดำเนินชีวิตที่ดีงามด้วยตนเอง และช่วยให้สังคมดำรงอยู่ในสันติสุขโดยสวัสดิ์”

6. Happy soul (ทางสงบ) มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการแข่งขันสูงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้พนักงานต้องทำงานหนักมากขึ้น เกิดความเครียด ไม่มีความสุขกับงานที่ทำ สิ่งหนึ่งที่แก้ปัญหาและทำร่วมกันได้อย่างมีความสุข เป็นกิจกรรมที่ทำแล้วสุขใจนั่นคือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้

7. Happy money (ปลอดภัย) มีเงิน รู้จักเก็บ รู้จักใช้ไม่เป็นหนี้ กล่าวคือต้องเริ่มต้นด้วยการบริหารวงจรชีวิตตนเองให้ได้อย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ใช้จ่ายอย่างเหมาะสม ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ไม่เกิดหนี้สิน ซึ่งอาจจะลุกลามไปสู่เรื่องอื่นๆ ที่อาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ในภายหลัง

8. Happy family (ครอบครัว) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง คือจุดเริ่มต้นของการสร้างความสุขทั้งปวง ครอบครัวเกิดจากคน 2 คนที่มาจากต่างถิ่นฐานบ้านเกิด ต่างเชื้อชาติ ศาสนา

ต่างวัฒนธรรม แต่เมื่อต้องมาใช้ชีวิตร่วมกันด้วยความรัก ความผูกพันแล้ว ครอบครัวที่สร้างขึ้นจะเปี่ยมไปด้วยพลังที่ยิ่งใหญ่นั้นคือ พลังแห่งรัก นั่นเอง เราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ครอบครัวก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ถ้าเรามีความสุข ครอบครัวก็มีความสุข สังคมก็มีความสุข และแน่นอนสังคมย่อมน่าอยู่ไปด้วย

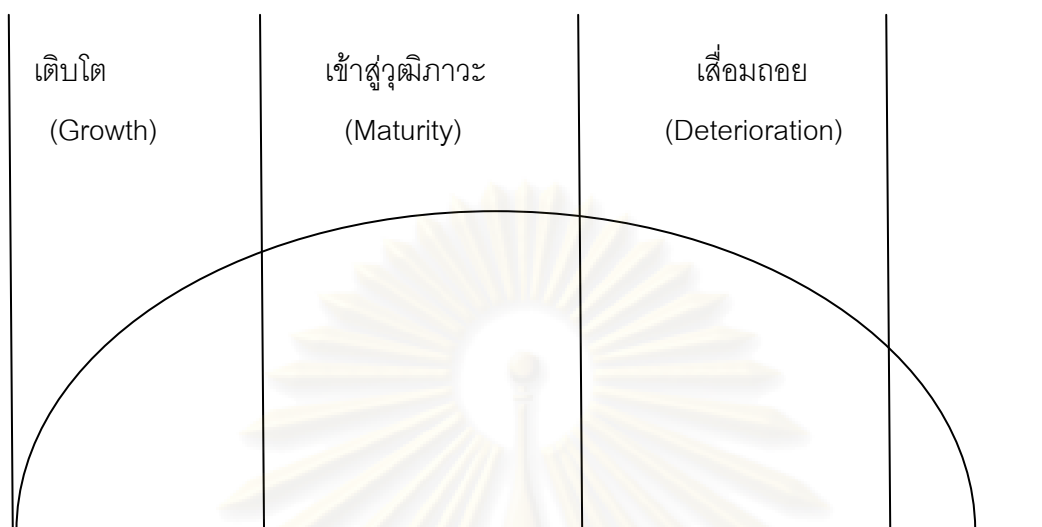
คนในองค์กรมีความสุขมาจากสมดุลง 8 ประการ องค์กรใช้รูปแบบหลากหลายในการจัดกิจกรรมกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการนำคน/องค์กรสู่ความสุข ถ้าองค์กรปรารถนาผลผลิตที่ดี ก็ย่อมต้องมาจากคนที่มีความพร้อมที่จะทำงานและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทกายใจให้งาน ไม่ใช่แค่ใช้สินจ้างในการกำหนดการทำงาน วันนี้นำผลลัพธ์หลายขององค์กรย้อมดีว่า การใช้สินจ้างในการทำงานนั้น ผลดีระยะสั้น ผลร้ายระยะยาว เมื่อใช้สินจ้างเป็นตัวกำหนดการทำงานที่เริ่มกระทบค่าตอบแทนที่ดี เมื่อเงินไม่สามารถสนองตอบความต้องการให้พนักงานได้ ความสนใจ อยากรู้อยากเห็นในงานก็หมดไป นี่เป็นกับดักของความโลภของมนุษย์

ดังนั้นความสุขทั้ง 8 ประการนี้ควรมีควบคู่กันไปเพื่อให้บุคลากรในโรงพยาบาลโดยเฉพาะพยาบาลที่ต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมงมีความสุขในชีวิตการทำงาน เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างกัน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อันจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงพยาบาลในที่สุด

#### 2.4 การแบ่งช่วงชีวิตขององค์กรที่มีชีวิต

ทฤษฎีองค์กรตามแนวคิดระบบเปิด (Open system) ซึ่งพิจารณาองค์กรว่าเปรียบเสมือนสิ่งที่มีชีวิต (Organic organization) จะมีวงจรชีวิตตั้งแต่เกิดคือการแรกตั้งหรือเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรจนถึงตายหรือการล้มเลิกสูญสลายขององค์กรในที่สุด องค์กรแรกตั้งหรือเริ่มสร้างในช่วงแรก ถ้าไม่มีแนวโน้มลดลงก็จะโตขึ้นเรื่อยๆ จนเติบโตเต็มที่ ถ้าลดลงโดยไม่มี การฟื้นฟูองค์กรก็จะจบลง ถ้าได้เผชิญหน้ากับปัญหาใหม่ๆ และท้าทายขั้นตอนของการพัฒนามาตลอดทั้งชีวิตที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการทำงาน การจัดระเบียบขั้นตอนของวงจรชีวิต และต้องรู้ถึงการจัดระเบียบโครงสร้างในขั้นตอนหนึ่งจะไม่เหมือนกันอีกขั้นตอนหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าวนี้ได้เรียกว่า วงจรชีวิตขององค์กร (Organization's life cycle) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวงจรชีวิตขององค์กร Hodge and Anthony, 1984 (อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) ได้อธิบายไว้ดังแสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 2 ดังนี้





ก่อกำเนิดองค์กร  
(Birth)

กาลเวลา  
(Time)

ยุบเลิกองค์กร  
(Death)

แผนภาพที่ 2 แสดงวงจรชีวิตขององค์กร

(ที่มา: Hodge and Anthony, 1984 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

จากแผนภาพข้างต้นอธิบายถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต โดยเริ่มจากขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับดังนี้

1. องค์กรในระยะก่อกำเนิด (Birth) เมื่อมีกลุ่มคนรวมตัวกันทำกิจกรรมโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันบางประการ ซึ่งในระยะแรกของการก่อกำเนิดองค์กรอาจยังไม่มีขนาดใหญ่ การทำงานยังไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน อาศัยรูปแบบตามความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการสูง การแบ่งแยกงานอาจยังไม่ชัดเจนทั้งในระหว่างแผนก คือคนหนึ่งอาจจะทำหลายหน้าที่และในระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยผู้บริหารอาจลงมาปฏิบัติงานเองในบางครั้ง การผลักดันกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมักขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นหลักซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญไม่กี่คนเท่านั้น

2. องค์กรในระยะเติบโต (Growth) เป็นขั้นตอนที่ 2 องค์กรขยายกำลังคน มีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รูปแบบขององค์กรจะมีลักษณะเป็นทางการมากขึ้น มีนโยบายแผนงานที่ชัดเจน ใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลจะถูกแทนที่ด้วยความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ เนื่องจากมีบุคคลเป็นจำนวนมาก

3. องค์กรในระยะวุฒิภาวะ (Maturity) ในขั้นที่ 3 แสดงถึงองค์กรที่เติบโตอย่างเต็มที่แล้ว โดยอัตราเติบโตจะช้าลง การขยายตลาดด้านสินค้าและบริการใหม่ๆ จะมีไม่มากเหมือนระยะ



เจริญเติบโต ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสวงหาหนทางความริเริ่มขององค์กรใหม่ๆ ขึ้นอีก เพื่อเป็นการขยายขีดกำลังความสามารถโดยไม่อาจใช้องค์กรเดิมได้ต่อไปอีก

4. องค์กรในระยะเสื่อมถอย (Deterioration) เป็นระยะที่องค์กรเริ่มประสบปัญหาต่างๆ เช่น มีการลาออกของบุคคลระดับสำคัญ สินค้าหรือบริการขายได้ในอัตราที่ลดลง บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบตามคำสั่งหรือตามกำหนดมากกว่าจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผลผลิตขององค์กรลดน้อยถอยลง ลักษณะดังกล่าวเป็นสัญญาณแห่งการเสื่อมถอยขององค์กร

5. การยุบเลิกองค์กร (Death) เมื่อมีการเสื่อมถอยมากขึ้นจนถึงจุดที่ไม่สามารถทนทานได้ เช่น ไม่มีกำไร ขาดทุน ไม่ได้รับการตอบสนองตอบจากผู้รับบริการ องค์กรดังกล่าวก็ไม่สามารถดำรงฐานะความเป็นองค์กรต่อไปอีกได้ โดยอาจต้องยุบเลิกหรือโอนกิจการรวมตัวกับองค์กรอื่นหรือด้วยวิธีการอื่นๆ อันหมายถึงการสิ้นสุดสภาพขององค์กรในที่สุด

วงจรชีวิตที่เปลี่ยนไปข้างต้น มีผลต่อความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มักเปลี่ยนไปตามวงจรชีวิตขององค์กร เพื่อเป็นหลักทั่วไป Feigenbaum (1991) ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

1. ขั้นเปิดตัว ในช่วงนี้ นวัตกรรมมีอิทธิพลสูงกว่าปัจจัยอื่น ตัวอย่างเช่น โทรศัพท์มือถือหรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ในยุคแรกๆ ลูกค้ากำลังตื่นเต้นกับสิ่งใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อน ดังนั้นแม้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในยุคแรกจะมีขนาดใหญ่โตเทอะทะ สัญญาณอาจขาดหายบ้างและมีราคาค่อนข้างแพง ก็ไม่เป็นปัญหาแต่อย่างใด

2. ขั้นเติบโต เมื่อผลิตภัณฑ์เริ่มเป็นที่ยอมรับ ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในขั้นนี้ลูกค้าให้ความสำคัญกับรูปลักษณ์ และความสะดวกสบายมากที่สุด เมื่อโทรศัพท์เคลื่อนที่มีอายุมาถึงขั้นที่สองนี้ หากยังมีขนาดเทอะทะหนักอึ้งอยู่เช่นเดิมก็เป็นการยากที่จะเติบโตต่อไปได้

3. ขั้นใช้แพร่หลาย ในขั้นนี้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายและเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของคนเป็นจำนวนมาก ความคาดหวังของลูกค้ามุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการทำงานของผลิตภัณฑ์และความสะดวกของการบริการ ในช่วงนี้โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ชัดเจนไม่ขาดหายและครอบคลุมพื้นที่ได้มากพอ

4. ขั้นเติบโตเต็มที่ เมื่อผลิตภัณฑ์กลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในชีวิตประจำวัน ลูกค้าจะมุ่งหวังไปที่ความเชื่อถือได้ และความประหยัดของผลิตภัณฑ์ ในช่วงนี้โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จะต้องสามารถทำงานได้โดยไม่เสียก่อนถึงเวลาอันควร ราคาทั้งราคาเครื่องและราคาค่าใช้จ่ายจะต้องถูกลง

กล่าวโดยสรุป วงจรชีวิตขององค์กรมีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากเกิด (แนะนำ) เติบโต (ก้าวหน้า) เข้าสู่สุญญากาศ (เติบโตเต็มที่) เสื่อมถอย (ลดลง) จนถึงยุบเลิกองค์กร

(ล่มสลาย) อันสืบเนื่องมาจากกาลเวลาและอิทธิพลจากภาวะสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 2.5 ลักษณะขององค์กรในแต่ละช่วงชีวิต

การแบ่งองค์กรออกเป็นแต่ละช่วงของวงจรชีวิต องค์กรแต่ละวัยก็จะมีลักษณะขององค์กรแตกต่างกันออกไป โดยแบ่งลักษณะขององค์กรในแต่ละวัย ดังนี้ (Daft, 1992)

1. ช่วงการประกอบการ (Entrepreneurial) องค์กรจะมีขนาดเล็ก ไม่เป็นระบบราชการ (Nonbureaucratic) และมีลักษณะการทำงานโดยอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของบุคคล (One-person show) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดระบบโครงสร้างและการควบคุมองค์กร องค์กรต้องการที่จะอยู่รอด พลังงานขององค์กรจะมุ่งเพื่อความอยู่รอด และผลผลิตขององค์กรมักจะเป็นผลผลิตเพียงอย่างเดียว (Single product or service) ในวัยนี้เป็นช่วงที่องค์กรถือกำเนิดขึ้น องค์กรจะเน้นการสร้างสินค้าและบริการสู่สภาพแวดล้อม ผู้ก่อตั้งองค์กรจะเป็นผู้ประกอบการซึ่งเสียสละเพื่อองค์กร องค์กรจะทำงานนานมีลักษณะไม่เป็นทางการและการควบคุมจะขึ้นอยู่กับเจ้าขององค์กร

2. ขั้นการร่วมมือ (Collectivity) องค์กรจะเข้าสู่วัยรุ่นหรือหนุ่มสาว องค์กรจะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่เป็นทางการ แต่จะเริ่มมีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินการขึ้นบ้าง ผู้นำจะกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหลักขององค์กรคือ การอยู่รอด องค์กรจะมีผู้บริหารที่เข้มแข็ง พัฒนาเป้าหมายและทิศทางที่แน่ชัด เริ่มมีการจัดระบบบริหารโดยการจัดโครงสร้างองค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การมอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมุ่งปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จโดยทุ่มเทกับการปฏิบัติหน้าที่ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กรส่วนใหญ่ยังคงมีลักษณะไม่เป็นทางการแม้ว่าจะมีระบบที่เป็นทางการแล้วก็ตาม

3. ขั้นความเป็นทางการ (Formalization) ขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่วัยกลางคน องค์กรจะมีความเป็นระบบราชการ (Bureaucratic) องค์กรจะมีฝ่ายสนับสนุนเกิดขึ้น มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะ มีการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาและกระบวนการในการปฏิบัติที่เป็นทางการ องค์กรจะมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการและระบบการควบคุมของตนเอง มีการจัดตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาเพื่อทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร เป้าหมายหลักขององค์กร ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพภายในองค์กรและการขยายตลาดหรือสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีการมอบอำนาจแต่ยังคงมีการควบคุมที่เป็นทางการไว้ ขั้นตอนนี้การติดต่อสื่อสารในองค์กรจะมีน้อยลงและเป็นทางการมากขึ้น ผู้บริหาร

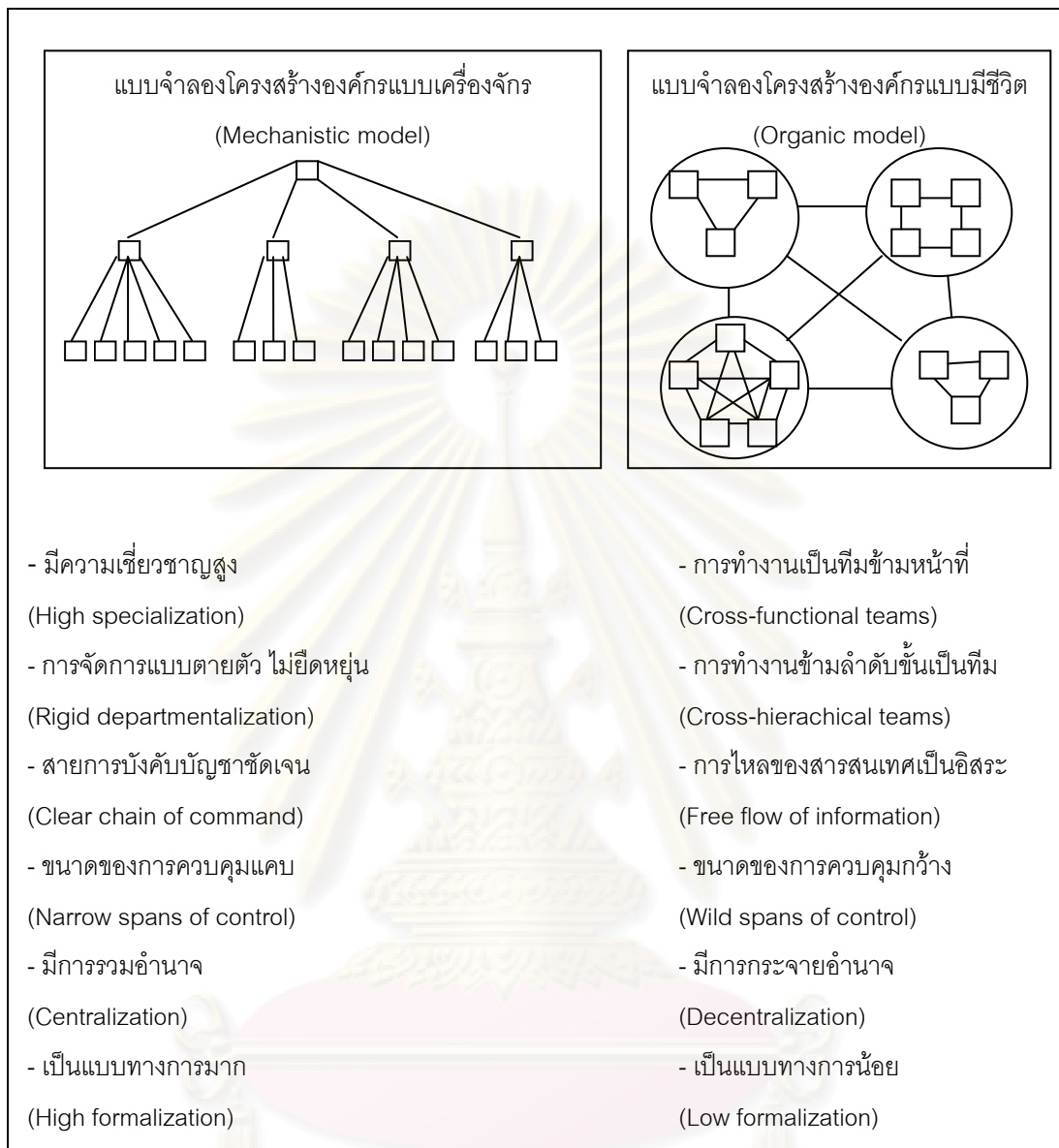
ระดับสูงจะเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ขององค์กรและปล่อยการปฏิบัติงานในองค์กรให้แก่ผู้บริหารระดับกลาง องค์กรอาจมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการประสานงานและอาจใช้ระบบการตอบแทนตามผลกำไร เพื่อควบคุมให้หน่วยงานย่อยในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรจะสร้างกลไกเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับอื่นๆ เพื่อให้เกิดการประสานงานและการควบคุมซึ่งจะทำให้องค์กรเจริญเติบโตต่อไป

4. ขั้นการร่วมแรงร่วมใจ (Elaboration) องค์กรจะเจริญเติบโต (Maturity) และมีความเป็นระบบราชการมาก มีขนาดใหญ่ มีการวางระบบการควบคุม กฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติ ระบบการควบคุมในองค์กรจะเป็นการควบคุมทางสังคม และการใช้การควบคุมตนเองเพิ่มจากระบบการควบคุมที่เป็นทางการ ผู้บริหารองค์กรจะมุ่งสร้างทีมงานในองค์กรเพื่อป้องกันการมีลักษณะแบบระบบราชการ ทีมงานดังกล่าวมักจะประกอบด้วยคนจากส่วนต่างๆ ขององค์กร เป็นการสร้างที่ข้ามหน่วยงานย่อย (Across function) ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่สมบูรณ์ครบวงจร องค์กรจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากฝ่ายวิจัยและพัฒนา การบริหาร องค์กรจะมุ่งลดความเป็นระบบราชการลง ขั้นตอนนี้องค์กรอาจมีการแตกเป็นหน่วยย่อยเพื่อให้มีลักษณะขององค์กรขนาดเล็ก หรือเป็นการรักษาปรัชญาของการบริหารองค์กรขนาดเล็ก (Small-company philosophy) ซึ่งจะมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเรียบง่ายกว่า

กล่าวโดยสรุป ลักษณะองค์กรแต่ละวัยจะมีความแตกต่างกันออกไปทั้งในด้านโครงสร้าง ผลผลิต ระบบการให้รางวัล การควบคุม เป้าหมาย และรูปแบบการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป เช่นเดียวกับโรงพยาบาลย่อมต้องมีวิวัฒนาการในการเจริญเติบโตในแต่ละช่วงวัยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น เริ่มจากการเป็นโรงพยาบาลเล็กๆ แล้วเพิ่มขยายตามความพร้อมของโรงพยาบาล เช่น การเพิ่มจำนวนหอผู้ป่วย การขยายรูปแบบการรักษาพยาบาล การมีคลินิกเฉพาะทาง คลินิกนอกเวลา เมื่อโรงพยาบาลมีวุฒิภาวะที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงที่คล่องตัวและมีคุณภาพที่ไว้ใจได้ เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตหรือมนุษย์ที่พัฒนาตนเองมาถึงระดับที่ไม่เพียงเอาตัวรอดได้แต่ยังสามารถทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมหรือสังคมได้ด้วย

## 2.6 ความแตกต่างระหว่างองค์กรแบบเครื่องจักรกับองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต

ความแตกต่างขององค์กรแบบเครื่องจักรและแบบมีชีวิต Robbins & Judge (2007) ได้อธิบายถึงแบบจำลองโครงสร้างองค์กรทั้งสองแบบ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 แสดงโมเดลโครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรและแบบมีชีวิต (Mechanistic vs. organic models)

(ที่มา: Robbins & Judge, 2007: 495)

จากแผนภาพที่ 3 อธิบายได้ว่า องค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic organization) ถูกออกแบบเพื่อที่จะให้บุคคลได้ปฏิบัติในวิธีการที่คาดการณ์ได้ การขึ้นอยู่กับกฎระเบียบและการรวมอำนาจของการตัดสินใจ กำหนดความรับผิดชอบในงานในลักษณะแคบมีลักษณะเป็นทางการอย่างมาก มีการจำกัดเครือข่ายข้อมูลข่าวสารโดยส่วนมากจะเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารระดับบนลงสู่พนักงานระดับล่าง (Downward communication) และพนักงานแต่ละระดับจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก คุณลักษณะขององค์กรแบบนี้กล่าวได้ว่าองค์กรแบบนี้มุ่งเน้นไปที่การทำ

ตามกฎระเบียบและกระบวนการ องค์กรแบบเครื่องจักรจึงเปรียบเหมือนองค์กรแบบราชการซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้ คือ เป็นองค์กรที่ปฏิบัติการตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่ตั้งใจที่จะควบคุมพฤติกรรมของพนักงานอย่างเข้มงวด พนักงานทุกคนต้องติดตามกฎและกระบวนการที่ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นจำนวนมากในการตัดสินใจ งานของพนักงานแต่ละคนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เฉพาะทางซึ่งกำหนดภาระหน้าที่ อำนาจหน้าที่ และอำนาจเพื่อทำให้เกิดการยอมตามและการเชื่อฟัง องค์กรทำตามหลักการของลำดับชั้น ซึ่งหมายความว่าตำแหน่งที่ต่ำกว่าต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของตำแหน่งที่สูงกว่า และองค์กรมีเส้นทางอาชีพ การเลื่อนขั้นเป็นไปตามระบบอาวุโสหรือขึ้นอยู่กับดุลพินิจของบุคคลที่เหนือกว่า

ในทางตรงกันข้ามองค์กรแบบมีชีวิต (Living organization) ถูกกำหนดคุณลักษณะโดยการใช้อุปกรณ์และระเบียบแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก โดยมีการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจและมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างกว้างขวาง และมีโครงสร้างหน้าที่ที่ยืดหยุ่นโดยมีลำดับชั้นเพียง 2-3 ชั้นเท่านั้น นอกจากนี้ระดับของความพิเศษในงานมีต่ำ แต่ต้องการความรู้ในมุมกว้างของงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังต่อการควบคุมตนเองและมุ่งเน้นต่อการร่วมมือกันของพนักงาน ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรหลายๆ แห่งมุ่งสู่วิธีการจัดการแบบสิ่งมีชีวิตเพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในการจัดการ และเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า

กล่าวโดยสรุป องค์กรแบบมีชีวิตถูกใช้เพื่ออธิบายโครงสร้างองค์กรที่ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่น เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ในโครงสร้างแบบนี้พนักงานจะทำงานในทีมที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ โดยพนักงานถูกคาดหวังในการพัฒนาทักษะต่องานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติงานนั้น และมีการแบ่งปันบรรทัดฐานในการทำงานรวมถึงค่านิยมในการทำงานระหว่างที่มีการร่วมมือกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2.7 การบริหารแบบองค์กรที่มีชีวิต

การบริหารองค์กรในลักษณะเหมือนองค์กรมีชีวิต มีลักษณะดังต่อไปนี้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547)

1. งานมีความเป็นลักษณะเฉพาะต่ำ เป็นงานที่ไม่สามารถกำหนดไว้เป็นกฎเกณฑ์เฉพาะตายตัวได้ ไม่มีข้อจำกัดในการปฏิบัติ ส่วนใหญ่แล้วเป็นงานเชิงกลยุทธ์ หรืองานระดับนโยบาย
2. ความเป็นมาตรฐานต่ำ เป็นงานเฉพาะของแต่ละคนมากกว่าเป็นกลุ่ม



3. การฝึกอบรมพนักงานจะมุ่งเน้นให้เข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์และความสำเร็จของงาน ขององค์กร เข้าใจในความต้องการของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร

4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งจะใช้วิธีการระดมความคิดเห็น (Brain storming) หรือใช้วิธีถกเถียงและอภิปรายเพื่อหาข้อยุติ มากกว่าใช้การสั่งการหรือการอ้างอิทธิฤทธิ์เปรียบ

5. การบังคับบัญชา มุ่งไปที่งาน (Task) ผลงานและความพึงพอใจ (Outputs & Satisfaction) มากกว่าที่จะหาความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน

6. อำนาจที่ชอบธรรม (Authority) ขึ้นอยู่กับหน้าที่และความชำนาญของผู้ใช้ ความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย (Social networks) และความมีเหตุผลมากกว่าจะขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา ระบบเอกสารรายงานอย่างเป็นทางการ

7. การติดต่อสื่อสาร เป็นการติดต่อสื่อสารเชิงกลยุทธ์และในรูปของการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวราบรวมทั้งข้างเคียง ภาระของงานจะดูที่ความชัดเจนและประโยชน์ของคำแนะนำและข้อมูลข่าวสาร

8. ความจงรักภักดี จะดูที่งาน กลุ่มและองค์กร มากกว่าการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

9. สถานภาพพนักงาน ดูที่ความทุ่มเทและตั้งใจของพนักงานที่มีให้กับองค์กร ดูที่ผลลัพธ์และความสำเร็จมากกว่าที่จะดูที่ลักษณะงานและตำแหน่งที่ครองอยู่

## 2.8 ประโยชน์ของการเป็นองค์กรที่มีชีวิต

ข้อดีของการเป็นองค์กรที่มีชีวิตมีดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546)

1. ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้นโดยเสนอว่าองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย จึงสามารถอยู่รอดได้

2. ทำให้มีการใส่ใจในเรื่องความต้องการขององค์กรมากขึ้น โดยใช้แรงจูงใจหรือการตอบสนองต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างความพึงพอใจของสมาชิกและประสิทธิผลของการทำงานเข้าด้วยกัน ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับคนมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นจากการกระจายอำนาจมากขึ้นและไม่ใช้โครงสร้างหรือกฎระเบียบมาควบคุมคนในองค์กร

3. สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนผลงานเป็นสำคัญมากกว่าการเคร่งครัดต่อระเบียบอย่างตายตัวแบบองค์กรแบบเครื่องจักร

บุญลือ วงษ์ท้าว (2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเป็นองค์กรที่มีชีวิตไว้ว่า บุคลากรมีชีวิตชีวา มีความสุข สนุกกับงาน ความสุขเป็นความปรารถนาเบื้องต้นของมวลมนุษย์ เมื่อบุคลากร



มีความสุข สนุกกับงาน ย่อมเป็นหลักประกันถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงาน ผลงานมีชีวิตชีวา ส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีชีวิตชีวาด้วย องค์กรและสังคมต้องอยู่ร่วมกัน เกื้อกูลพึ่งพากัน องค์กรมีความสุข สังคมจะสงบสุข เจริญรุ่งเรือง พอเพียงและยั่งยืนตลอดไป

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2551) กล่าวว่าองค์กรที่มีชีวิตที่นั่นช่วยส่งเสริมคุณค่าให้แก่ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์กับแต่ละปัจเจกบุคคลในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง การฟังความสนใจให้กับชีวิต และการจัดองค์กรตัวเองนั้นเท่ากับเป็นการเสริมพลังให้กับตัวเอง และในระยะยาวเมื่อองค์กรมีชีวิตที่แท้จริงจะเสริมสร้างชีวิตมากกว่าที่จะทำลายชีวิต

ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2551) ได้กล่าวถึง การนำประโยชน์ที่ได้จากแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตมาใช้ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ โดยใช้ประโยชน์ใน 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. ได้พลังของการเรียนรู้ โดยนำมาใช้ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น ใช้พื้นฐานการพัฒนาคุณภาพ หลัก Plan-Do-Check-Act ต่อมาพัฒนามาเป็นการใช้ 3-PDSA ในการพัฒนาการทำงาน และพัฒนาคุณภาพด้วยระบบและกระบวนการต่างๆ อย่างผสมผสาน ยกตัวอย่างเช่น ใช้แนวคิด HA, Ethics CUQA, GLP, OD, ISO และ 5ส เป็นต้น เพื่อเป้าหมายคือระบบคุณภาพ และนำมาพัฒนาการดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

2. ได้พลังของการสร้างสรรค์ โดยนำมาใช้ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในด้านการมีผลงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อผู้ป่วยและสังคม ตัวอย่างของพลังการสร้างสรรค์ของชาวโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ได้แก่ นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ในการดูแลผู้ป่วย เช่น เสื้อผู้ป่วย Burn (Burn unit ได้รับรางวัลจาก BUPA) คลินิกผู้ป่วยเบาหวาน (ได้รับรางวัลจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล) เสื้อคลุมลายการ์ตูน และอุปกรณ์ใส่ Central line เป็นต้น และมีความเป็นเลิศขององค์กร เช่น บุคลากรได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติและนานาชาติ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ของประเทศอย่างต่อเนื่อง มีงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ระดับชาติ/นานาชาติ สูงที่สุด และเป็นคณะแพทย์ยอดคนที่มีจำนวนนักเรียนคะแนนสูงสุดมาสมัครเรียน

3. ได้พลังจากเอกลักษณ์ โดยนำมาใช้ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในด้านการแสดงบทบาทที่นำชุมชน สังคม และสร้างความเป็นเลิศ โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย มุ่งสถาบันที่เป็นเลิศ โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาคุณภาพบริการ การประกันคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมงานวิจัยตามลำดับ เรื่องเอกลักษณ์ขององค์กรที่ขึ้นาบริการเพื่อสังคมที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกคนตระหนักร่วมกันว่าโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์นั้นเป็นที่ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพของบริการและมีความเมตตาเอื้ออาทร

4. ได้พลังทางจิตวิญญาณ โดยนำมาใช้ในโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ในด้านการบริการด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์และรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งสร้างสุขภาพสำหรับผู้ป่วยและญาติ

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีชีวิตนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกๆ ด้านทั้งตัวบุคลากรโดยเกิดสมดุลระหว่างการมีระบบคุณภาพและความสุขของบุคลากร เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้โรงพยาบาลมีคุณภาพทั้งด้านบริการ ด้านวิชาการ และด้านสังคมตลอดไป

เมื่อนำแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตตามแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546), กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2547), สัญลักษณ์ เทียนหอม (2549), สุพานี สถะภู่วานิช (2549), ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2551), อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2551), โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2551), Wheatley (1999), Capra (2002) และRobbins and Judge (2008) มาวิเคราะห์พบว่า องค์กรที่มีชีวิต ประกอบด้วยตัวแปรย่อยหรือข้อกระทงหลากหลาย มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน วิเคราะห์เป็นตัวประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ (ตารางที่ 1)

1. มีความยืดหยุ่น หมายถึง คุณลักษณะของ โรงพยาบาลที่มีโครงสร้าง กฎระเบียบ และระบบบริหารงานที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ต่างๆ
2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านวิชาการ บริการคุณภาพ งานวิจัย และนวัตกรรมใหม่ๆ
3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีความไวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสรรหาสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. การสื่อสารหลากหลายวิธี หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสมกับผู้ส่งและผู้รับข้อมูล และมีการทำงานแบบข้ามสายงานเป็นสหสาขาวิชาชีพ
5. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน หมายถึง คุณลักษณะของโรงพยาบาลที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้ ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความช่วยเหลือต่อกันในการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงพยาบาล

ตารางที่ 1 แสดงตัวแปรแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

| ตัวแปรที่ระบุองค์กรที่มีชีวิต                                   | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) | กองวิสาหกิจและแผนงาน กรมการปกครอง (2547) | สถิตย์ลักษณ์ เทียนหอม (2549) | สุพานี สุภาษัญวานิช (2549) | ภิรมย์ กมลรัตน์กุล (2551) | อนวัชมนันต์ ศุภชุตินุกูล (2551) | โกมาตกร จิ่งเสถียรทรัพย์ (2551) | Wheatley, M.J. (1999) | Capra, F (2002) | Robbins and Judge (2008) |
|---|--------------------------------|--|------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|
| 1.มีความสามารถดูแลจัดการองค์กรตนเอง                             |                                | ✓  |                              |                            | ✓                         |                                 | ✓                               |                       |                 |                          |
| 2.เป็นองค์กรเปิด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น             |                                | ✓  |                              |                            |                           | ✓                               |                                 | ✓                     |                 |                          |
| 3.มีความไวต่อความเปลี่ยนแปลง                                    |                                | ✓  |                              |                            |                           |                                 |                                 |                       |                 |                          |
| 4.มีการเรียนรู้   |                                | ✓  |                              |                            | ✓                         | ✓                               | ✓                               |                       | ✓               |                          |
| 5.มีการปรับตัว  |                                | ✓  | ✓                            |                            | ✓                         | ✓                               | ✓                               | ✓                     |                 |                          |
| 6.ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ                    |                                | ✓  |                              |                            |                           |                                 |                                 |                       |                 |                          |
| 7.มีความยืดหยุ่น  | ✓                              | ✓  |                              | ✓                          | ✓                         | ✓                               | ✓                               | ✓                     | ✓               |                          |
| 8.มีการกระจายอำนาจ  | ✓                              |  |                              | ✓                          |                           |                                 |                                 |                       |                 | ✓                        |
| 9.มีการทำงานเป็นทีม   | ✓                              |  |                              | ✓                          |                           |                                 |                                 |                       |                 | ✓                        |
| 10.เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ                                    | ✓                              |  |                              |                            |                           |                                 |                                 |                       |                 |                          |
| 11.การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ                                   | ✓                              |  |                              | ✓                          | ✓                         |                                 |                                 |                       | ✓               | ✓                        |
| 12.สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                             | ✓                              |  |                              |                            | ✓                         | ✓                               | ✓                               |                       | ✓               |                          |
| 13.ให้คุณค่าแก่บุคคล  | ✓                              |  | ✓                            |                            |                           |                                 |                                 |                       |                 |                          |
| 14.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้                                    |                                |  | ✓                            |                            |                           |                                 |                                 |                       | ✓               |                          |
| 15.เป็นองค์กรที่เป็นพลวัตวัฒนธรรม (เน้นระบบค่านิยมและความเชื่อ) |                                |  | ✓                            |                            |                           |                                 |                                 |                       |                 |                          |



### 3. การวิเคราะห์ตัวประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุ (Multivariate statistical technique) ที่มีหลักการเชิงวิชาการ มีวิธีวิเคราะห์ซับซ้อนเป็นวิธีการที่มีอำนาจสูงและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นราชินีของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติทั้งปวง (Kerlinger, 1973: 659 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 121; ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ, 2543: 139) และเป็นเทคนิคทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับคน (หรือผู้ให้ข้อมูล) จำนวนมาก ตัวแปรจำนวนมาก และองค์ประกอบจำนวนมาก (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2546)

#### 3.1 ความหมายของตัวประกอบ (Factor)

ตัวประกอบมีความหมายใน 3 ประการ คือ (อุทุมพร จามรมาน, 2532: 31)

3.1.1 ในทางคณิตศาสตร์ ตัวประกอบ คือ แกนหรือมิติในอวกาศซึ่งบอกความสัมพันธ์ของสัญลักษณ์

3.1.2 ในทางทฤษฎี ตัวประกอบ คือ โครงสร้าง (Construct) ของทฤษฎี

3.1.3 ในทางประจักษ์ ตัวประกอบคือ ผลการจัดกลุ่มของสิ่ง เหตุการณ์ หรือวิธีการที่ได้ออกมาให้เห็นจริง

#### 3.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 123)

3.2.1 เป็นการใช่วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อสำรวจ และระบุตัวประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์ตัวประกอบช่วยให้นักวิจัยลดจำนวนตัวแปรลงและได้ตัวประกอบ ซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่ายและสะดวกในการแปรความหมาย รวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วย

3.2.2 เป็นการใช่วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล กรณีนี้นักวิจัยต้องมีสมมติฐานอยู่ก่อนแล้ว และใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด จากวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายของการใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย เช่น ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเครื่องมือวัด (Measurement device) อย่างหนึ่งในการวัดตัวประกอบซึ่งเป็นตัวแปรแฝง และนำตัวแปรนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ มีดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548: 217)

3.3.1 ช่วยลดจำนวนตัวแปรจากตัวแปรจำนวนมากซึ่งมีความร่วมกันหรือมีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการวิเคราะห์ ปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่จะประกอบด้วยค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ จะทำให้สามารถหาค่าของปัจจัยแต่ละหน่วยตัวอย่างได้และเรียกค่าของปัจจัยว่า คะแนนปัจจัย (Factor score) ซึ่งมีผลให้สามารถนำปัจจัยที่สร้างขึ้นไปวิเคราะห์เทคนิคทางสถิติอื่นๆ ต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก สถิติทดสอบ Z และ t เป็นต้น

3.3.2 จากปัจจัยที่สร้างขึ้นทำให้สามารถแก้ปัญหากรณีที่ข้อสมมติหรือเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติบางเทคนิคไม่เป็นจริง เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก ซึ่งมีเงื่อนไขว่าตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่าตัวแปรอิสระหลายๆ ตัวมักมีความสัมพันธ์กัน วิธีการแก้ปัญหาวีหนึ่งก็คือ การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในปัจจัยเดียวกัน และถ้าสามารถทำให้แต่ละปัจจัยไม่มีความสัมพันธ์กันแล้วจะสามารถใช้ปัจจัยที่สร้างขึ้นใหม่เป็นตัวแปรอิสระในเทคนิคดังกล่าวข้างต้น โดยที่ปัจจัยต่างๆ นั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้สามารถแก้ปัญหของเงื่อนไขของเทคนิคดังกล่าวได้

3.3.3 ทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร ทราบว่ามีตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากหรือมีความร่วมกันสูง ตัวแปรใดบ้างที่ไม่สัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อย

3.3.4 การที่ทราบความหมายของปัจจัยต่างๆ ทำให้เมื่อนำปัจจัยไปเป็นตัวแปรเพื่อวิเคราะห์ต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายมากในทางปฏิบัติ เพราะทำให้สามารถอธิบายความหมายหรือเปรียบเทียบปัจจัยในด้านต่างๆ ได้

3.3.5 ทำให้สามารถตรวจสอบหรือยืนยันโครงสร้างของตัวแปรว่ามีลักษณะอย่างไรที่คาดไว้หรือไม่ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน

3.3.6 ทำให้ทราบน้ำหนักหรือความมีส่วนร่วมของตัวแปรแต่ละตัวในปัจจัยต่างๆ

**3.4 ขั้นตอนของการวิเคราะห์ตัวประกอบ** ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ตัวประกอบและวิธีการแต่ละขั้น มีดังนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2547)

**ขั้นตอนที่ 1 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด** ในการวิเคราะห์ตัวประกอบขั้นตอนแรกตัวแปรทุกตัวจะถูกคำนวณเมตริกซ์สหสัมพันธ์ เมตริกซ์สหสัมพันธ์จะให้ภาพว่าตัวแปร



ต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ควรหาค่าสหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีตัวประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์ตัวประกอบ ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป จึงจัดให้มีการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ (Identify matrix) หรือไม่ โดยใช้ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าโค-สแควร์ของดีเทอร์มิแนนท์ (Determinant) ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Norusis, 1988: B-44 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; 129) นอกจากนี้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปยังมีการทดสอบโดยการคำนวณค่าสถิติเรียกว่า ดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร สังเกตได้กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์แอนติอิมเมจหรือปฏิภาพ (Anti-image correlation matrix) ซึ่งเป็นเมทริกซ์สหสัมพันธ์พาร์เชียล ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เพื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน ควรหาค่าเข้าใกล้ 1 ถ้ามีค่าน้อยแสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อย และไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์ตัวประกอบ ซึ่งถ้าค่า KMO ต่ำกว่า 0.05 ไม่ควรใช้วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบกับข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 2 การหาปัจจัยขั้นต้นที่แทนกลุ่มตัวแปร** โดยสกัดตัวประกอบ (Factor extraction) เป้าหมายของการสกัดตัวประกอบคือ การแยกตัวประกอบร่วมให้มีจำนวนตัวประกอบน้อยที่สุด ที่สามารถนำค่าน้ำหนักตัวประกอบไปคำนวณค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ได้ค่าใกล้เคียงกับเมทริกซ์ของตัวแปรสังเกตได้ อันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ กระบวนการสกัดตัวประกอบนั้น คอมพิวเตอร์มีการคำนวณทวนซ้ำหลายรอบ เริ่มจากการตั้งสมมติฐานว่ามีตัวประกอบเพียงตัวเดียว แล้วนำค่าแฟคเตอร์เมทริกซ์ไปคำนวณหาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ เปรียบเทียบกับเมทริกซ์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้ายังมีความแตกต่างกันมากจะตั้งสมมติฐานว่ามีสองตัวประกอบ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ใหม่เรื่อยๆ ไปจนกว่าจะได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้นั้นมีค่าใกล้เคียงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ขั้นตอนที่ 3 การเลือกปัจจัย** ในการสกัดปัจจัยนั้นจะได้หลายปัจจัย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเลือกปัจจัยที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรได้สูง โดยพิจารณาจากค่าไอแกน (Eigenvalue) ซึ่งจะเลือกปัจจัยที่มีค่าไอแกนไม่ต่ำกว่า 1 มาใช้ และต้องพิจารณาจำนวนเปอร์เซ็นต์อธิบายตัวแปรด้วย De Vellis (1991) กล่าวว่า การเลือกจำนวนปัจจัยนั้นต้องมีจำนวนเปอร์เซ็นต์อธิบายปัจจัยอย่างน้อยร้อยละ 60 ขึ้นไป หรืออาจพิจารณาจากกราฟ Scree plot ซึ่งเป็นการนำค่าไอแกนของแต่ละปัจจัยมาเขียนกราฟ 2 แกน โดยให้แกน X แทนปัจจัยและแกน Y แทนค่าไอแกน การเลือกจำนวนปัจจัยจะดูจากเส้นกราฟที่อยู่เหนือกว่า 1 จะถือว่าจำนวนค่าที่อยู่เหนือกว่า 1 เป็นค่าจำนวนปัจจัย

**ขั้นตอนที่ 4 การหมุนแกนปัจจัย (Method of rotation)** เทคนิคการหมุนแกนในการวิเคราะห์ตัวประกอบใช้หลักการหมุนแกนอ้างอิง (Reference axes) ซึ่งเป็นแกนแทนตัวประกอบให้แกนอ้างอิงผ่านจุดพิคัดของตัวแปรให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่าย (Simple structure) ไม่ซ้ำซ้อน

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบต่างๆ จัดแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ แบบตั้งฉาก และแบบมุมแหลม ดังนี้คือ

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบตั้งฉาก แบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ ดังนี้

1.1 การหมุนแกนแบบควออร์ติแมกซ์ (Quartimax rotation) วิธีนี้เป็นวิธีการหมุนแกนโดยใช้แกนกำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละแถว ในเมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุด แต่ในสูตรการคำนวณต้องใช้ค่าน้ำหนักตัวประกอบกำลังสี่ วิธีควออร์ติแมกซ์ คือ การทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักตัวประกอบในแต่ละแถวให้มีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้จะได้ตัวประกอบที่มีน้ำหนักตัวประกอบมีค่าสูงบางตัวแปร และมีน้ำหนักตัวประกอบปานกลาง และต่ำบนตัวแปรที่เหลือ เป็นผลให้ได้ตัวประกอบทั่วไป

1.2 การหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ (Varimax rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละสดมภ์ (Column) ในเมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่าย และได้ตัวประกอบเฉพาะ (Specific factor) ซึ่งทำให้การแปลความหมายตัวประกอบสะดวกขึ้น Kim and Mueller (1978: 36-37) กล่าวว่า สูตรการคำนวณในการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ ซับซ้อน และยากกว่าวิธีควออร์ติแมกซ์ แต่แบบแวร์ริแมกซ์ ให้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนของตัวประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่าแบบควออร์ติแมกซ์ เมื่อมีการวิเคราะห์ตัวประกอบในกลุ่มตัวอย่างย่อยหลายๆ กลุ่ม

1.3 การหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่ผสมผสานวิธีควออร์ติแมกซ์ และวิธีแวร์ริแมกซ์ ตัวประกอบที่ได้จะมีลักษณะกลางๆ ระหว่างสองวิธี

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation) การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบมุมแหลมแบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ได้ ดังนี้

2.1 การหมุนแกนแบบควออร์ติมิน (Quartimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบควออร์ติแมกซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบทั่วไป และค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

2.2 การหมุนแกนแบบโควาริมิน (Covarimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้

ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบเฉพาะ และค่อนข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลม ที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าแบบอื่น

2.3 การหมุนแกนแบบออบลิทิน (Oblimin rotation) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีควอริติมินและโคแควริมิโน ซึ่งมีผลวิเคราะห์ให้ตัวประกอบที่ได้สัมพันธ์กันสูงมากไป และน้อยไป วิธีออบลิทิน จึงเป็นวิธีผสมผสานที่ทำให้การวิเคราะห์ดีขึ้น

**ขั้นตอนที่ 5 การแปลผล และกำหนดชื่อตัวประกอบ** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะต้องกำหนดชื่อ หรือให้ความหมายปัจจัยที่พิจารณาว่า ตัวประกอบนั้นควรประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง เนื่องจากตัวประกอบแต่ละตัวจะประกอบด้วยตัวแปรทุกตัวเป็นสมาชิก ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องเลือกตัวแปรที่น่าจะเป็นสมาชิกของตัวประกอบนั้น (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2547: 418) ซึ่งมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. การจัดตัวแปรเข้าเป็นสมาชิกของตัวประกอบเดียว โดยพิจารณาจากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่ได้หลังจากหมุนแกนแล้ว เลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดในตัวประกอบใดเข้าเป็นสมาชิกของตัวประกอบนั้น
2. เลือกตัวแปรที่มีผลต่อตัวประกอบสูง โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจัดตัวแปรเข้าตัวประกอบ เช่น factor loading ต้องมากกว่า 0.3 ขึ้นไป
3. ตั้งชื่อให้แต่ละตัวประกอบ โดยกำหนดชื่อที่สื่อความหมายลักษณะของตัวแปรที่อยู่ในตัวประกอบนั้น ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้วิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ การวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวที่ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ทั้งในด้านการยืนยันองค์ความรู้เดิมที่กำหนดไว้ในทฤษฎีหรือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยสถิติการวิเคราะห์ตัวประกอบเป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างกว้างขวางมากในปัจจุบัน เพราะเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์หลายด้าน และถือว่าการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรของตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตมีจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปรที่มีหลายตัวให้เหลือจำนวนตัวแปรที่น้อยลง และเป็นตัวแปรที่มีความชัดเจนสำหรับการกำหนดชื่อตัวประกอบของแต่ละกลุ่มตัวแปร

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาณุมาศ ไกรสัย (2545) ได้ศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ และองค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ พบว่า ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การของกลุ่มการพยาบาลประกอบด้วย กฎหมายปฏิรูประบบสุขภาพ นโยบายทางการเมืองของรัฐบาล ระบบงบประมาณงบประมาณเหมาจ่าย ผู้ให้บริการ เทคโนโลยี ขนาดของโรงพยาบาล ระบบบริหารและบริหาร ทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนองค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาลมี 2 ลักษณะคือ จัดแผนกตามหน้าที่หรือลักษณะงานและจัดแผนกงานตามความต้องการของผู้ให้บริการ สายการบังคับบัญชาสั้นเป็นแนวราบ ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการกำหนดมาตรฐานงาน และมีวิธีการติดต่อสื่อสารขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ส่วนกลุ่มการพยาบาล มีพยาบาลวิชาชีพเป็นผู้บริหารโครงสร้างขององค์การพยาบาลเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) เพื่อให้สามารถบริหารงาน การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพัตรา มะปรางหวาน (2546) ศึกษาอนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 โดยใช้เทคนิค EDFR ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 มีแนวโน้ม 5 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การและการบริหาร เป็นการผสมผสานระหว่างแบบเมทริกซ์ (Matrix) และแบบแบนราบ (Flat) ส่วนการบริหารงาน องค์การมีการสร้างเสริมภาวะผู้นำและพลังอำนาจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาพยาบาลในการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้การประเมินแบบ 360 องศา 3) การบริหารความปลอดภัยของบุคลากรและผู้ให้บริการ มีการประกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และการบริหารความปลอดภัยของผู้ให้บริการ มีระบบความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล 4) ระบบสารสนเทศทางการพยาบาล นำสารสนเทศมาใช้ในระบบบันทึกทางการพยาบาล การบริหารการพยาบาล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสื่อสารภายในองค์การ 5) รูปแบบบริการพยาบาล มีลักษณะการบริการพยาบาลที่ทันสมัย ให้บริการเชิงรุก เตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการชาวต่างชาติ และพัฒนาบริการพยาบาลให้ได้ตามมาตรฐานในระดับสากล

สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ (2547) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยประเมินผล โดยใช้แบบจำลอง CIPP (Context-Input-Process-Product Model) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในระยะเวลา 5 ปีและบุคลากรที่ทำหน้าที่

ด้านการบริหารและการสอนของสถาบันพระบรมราชชนกทั้งในส่วนกลางและวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการของผู้บริหาร และบุคลากร มีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีเอกสารยุทธศาสตร์ และการพัฒนาองค์กรชัดเจน ในด้านกระบวนการจัดทำแผนจากสภาพจริง พบว่ามีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนให้มีความเชื่อมโยงกัน มีการปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งเครือข่ายวิทยาลัย และการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณสู่เครือข่าย และการปรับเปลี่ยนระบบการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ในประเด็นระบบการบริหารจัดการมีการสร้างทีมงาน การสร้างเสริมช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ระบบบริหารบุคคล คุณภาพและการบริหารการศึกษาของวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัย มีความเห็นว่าแนวทางการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่เหมาะสมมากถึงปานกลาง และเมื่อนำไปปฏิบัติพบการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมาก

ชวลีอร บุญช่วยส่ง (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรหน่วยงานอิสระที่มีสถานะพิเศษ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรหน่วยงานอิสระที่มีสถานะพิเศษ ระดับกลุ่มเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชา 54 คน และระดับกลุ่มปฏิบัติงาน 26 คน รวมทั้งสิ้น 80 คน ผลการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร บุคลากรมีความคาดหวังต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ด้านนโยบายการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความคาดหวังให้นโยบายหลักของหน่วยงานมีความชัดเจน กำหนดสายการบังคับบัญชามีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและต่อโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมโดยรวมอยู่ระดับมาก โดยค่าตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม เมื่อเทียบกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และหน่วยงานมีการจัดการบริหารและสวัสดิการอื่นๆ ที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสพการณ์ในการทำงาน และรายได้ของบุคลากรที่ต่างกัน ส่งผลต่อความคาดหวังต่อประสิทธิภาพการบริหารงานต่อโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและต่อความคาดหวังโดยรวมของบุคลากรที่ต่างกัน

ปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ (2549) ได้ศึกษาตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไป จำนวน 421 คน พบว่า ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน ประกอบด้วย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน มีวิสัยทัศน์



ร่วมกัน มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และมีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

Maarse, Mur-Veeman, and Spreeuwenberg (1997) ศึกษาเรื่อง การปฏิรูปโรงพยาบาลในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายโดยสรุปถึงโครงสร้างของโรงพยาบาลในประเทศเนเธอร์แลนด์ การปฏิรูปโรงพยาบาลในประเทศเนเธอร์แลนด์เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 และถูกนำเสนอเมื่อไม่นานมานี้ และศึกษาถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อปฏิรูปโรงพยาบาล โดยศึกษาจากโครงสร้างโรงพยาบาล การวางแผน การเงิน ค่าตอบแทนของแพทย์ที่ชำนาญการ และพนักงานโรงพยาบาลและบริบทของการบริการเป็นตัวอธิบายถึงแนวโน้มโปรแกรมการปฏิรูปโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลและระบบการดูแลและสุขภาพอย่างอื่น ๆ เช่น ระบบประกันสุขภาพ ผู้ว่าจ้าง และผู้ป่วย มีผลกระทบต่อรูปแบบโรงพยาบาลในอนาคต ปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั้งสี่อย่างนี้เป็นส่วนประกอบหลักของการเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

Duffield, Kearin, Johnston, and Leonard (2007) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของโครงสร้างและการจัดโครงสร้างใหม่ในโรงพยาบาลที่มีต่องานด้านการพยาบาล ศึกษาในโรงพยาบาลในออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบด้านสุขภาพที่ส่วนใหญ่ในโลกนี้ได้ถูกนำไปปฏิรูปใหม่ในไม่กี่ปีมานี้ เนื่องจากหลายๆ ประเทศได้พยายามเพื่อที่จะเพิ่มต้นทุนด้านการดูแลสุขภาพให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงพยาบาล (หรือการจัดโครงสร้างใหม่) ได้กลายเป็นส่วนสำคัญในการปฏิรูปนี้ ผลกระทบที่เห็นได้ชัดเจนของวิธีการจัดโครงสร้างใหม่ในปัจจุบันคือ การลด หรือการเปลี่ยนแปลงบทบาทและหน้าที่ของการจัดการด้านการพยาบาลลง ผลการวิจัยสรุปว่า มีข้อบ่งชี้บางประการแสดงว่าพยาบาลมีประสบการณ์ในการสูญเสียภาวะในการจัดการซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมั่นใจว่าความพอเพียงและการดูแลด้านความปลอดภัยจะเกิดขึ้นได้ในระดับหอผู้ป่วย

Vera and Kuntz (2007) ศึกษาการออกแบบองค์กรโดยมีพื้นฐานจากกระบวนการและประสิทธิภาพของโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาล 92 แห่งในสหพันธรัฐเยอรมัน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความจริงตามหลักทฤษฎีและจากประสบการณ์เกี่ยวกับการออกแบบองค์กรโดยมีพื้นฐานจากกระบวนการที่เหมาะสมในโรงพยาบาล โดยข้อมูลที่รวบรวมจากฐานข้อมูลจะวิเคราะห์โดยสำนักงานสถิติของ German federal state of Rheinland-Pfalz และจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นซึ่งถูกส่งไปยังผู้บริหารระดับสูง (CEO) ของโรงพยาบาล 92 แห่งของสหพันธรัฐนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบปิดผนึกข้อมูล (DEA) เพื่อวัดประสิทธิภาพของโรงพยาบาล และการวิเคราะห์ปัจจัยและการวิเคราะห์ถดถอยเพื่อที่จะทดสอบสมมติฐาน



ผลการวิจัยพบว่า การค้นพบเบื้องต้นในองค์กรที่มีพื้นฐานกระบวนการระดับสูงจะมีผลกระทบด้านบวกในระดับปานกลางต่อประสิทธิภาพของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความหมายในเชิงปฏิบัติก็คือ โรงพยาบาลควรจะต้องจัดองค์กรที่มีพื้นฐานจากกระบวนการให้บรรลุผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงพยาบาล อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะได้ผลทางบวกต่อประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสำคัญเพื่อที่จะศึกษาบทบาทหน้าที่ที่จะทำให้เกิดผลโดยเฉพาะเพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากแพทย์และเพื่อที่จะสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่พอเพียง

Mackenzie and others (2008) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กร: ความสามารถในการเจริญเติบโตขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพสอบถามประสบการณ์ดูแลสุขภาพที่เป็นเครือข่าย เนื่องมาจากองค์กรเกิดสภาวะที่ทอดถอย จึงได้มีการประชุมเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร ในการประชุมมีผู้เสนอวิธีการมากกว่า 1,000 วิธี ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและในช่วงระยะเวลาเพียง 2 ปี ถึง 17 โครงการที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้หลายวิธีร่วมกันโดยเริ่มจากการพัฒนาแนวคิดให้ปรากฏออกมาจากหน่วยย่อยๆ ในจุดของการดูแล การรายงานและการทดสอบที่เคร่งครัดจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ความต้องการ ข้อมูล และการเปลี่ยนทัศนคติของคน ผลการศึกษพบว่า คลินิกทุกระดับมากกว่า 100 แห่ง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้โดยดูจากยอดผู้เข้ามารักษาเพิ่มขึ้น นับจากปี ค.ศ. 2003-2007 คิดเป็น 6.1%, 5.5%, 8.7%, 5.0% และ 3.8% ตามลำดับ โดยใช้ต้นทุน 1 ล้านดอลลาร์ ในขณะที่ได้รับรายได้เพิ่มขึ้นถึง 2.5 ล้านดอลลาร์ สรุปจากการศึกษาจะพบว่า การที่ใช้หลายๆ โครงการร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการใช้เพียงโครงการเดียว การปรับเปลี่ยนหลายๆ ด้านร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในด้านการรักษาพยาบาลก็เช่นเดียวกัน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ คุณลักษณะขององค์กรที่มีชีวิต ทั้งหมดสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตจากการทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของ อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2551), โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2551), Wheatley (1999) และ Capra (2002) ได้ตัวประกอบเบื้องต้น 5 ด้าน ดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่น 2) มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง 3) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารหลากหลายวิธี และ 5) มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับนโยบายและแผนสุขภาพสาธารณสุข ผู้บริหารทางการแพทย์และผู้บริหารองค์กรเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตมาใช้ในการบริหารองค์กรจำนวน 5 คน ได้ตัวประกอบ 7 ด้าน โดยมีด้านที่เพิ่มขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม 2 ด้าน ดังนี้ 1) เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต และ 2) ผู้นำเป็นแบบอย่าง ซึ่งเมื่อบูรณาการตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตจาก

การทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้ตัวประกอบของคัมภีร์ที่มีชีวิต 7 ด้าน ดังนี้ 1) มีความยืดหยุ่น 2) มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง 3) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารหลากหลายวิธี 5) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน 6) เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต และ 7) ผู้นำเป็นแบบอย่าง และเมื่อนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ ผลการวิจัยได้ตัวประกอบของคัมภีร์ที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหมด 6 ตัวประกอบ 54 ตัวแปร ดังนี้ ตัวประกอบที่ 1 ด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จำนวน 23 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 2 ด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย จำนวน 9 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 4 ด้านมีความยืดหยุ่น จำนวน 7 ตัวแปร ตัวประกอบที่ 5 ด้านการเป็นองค์กรเปิด จำนวน 3 ตัวแปร และตัวประกอบที่ 6 ด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย จำนวน 3 ตัวแปร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยที่มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlational-oriented research) เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** เป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป รวมทั้งสิ้นจำนวน 804 คน (จากการสำรวจข้อมูลจำนวนบุคลากรผ่านฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเดือนธันวาคม 2551) จากโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามธิบดี โรงพยาบาลมหาสารคาม เชียงใหม่ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ และโรงพยาบาลศรีนครินทร์

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ในการวิเคราะห์ตัวประกอบกลุ่มตัวอย่าง โดยทั่วไปขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้คือ จำนวน 300-500 คน (Comrey and Lee, 1922 cited in Tabachnick and Fidell, 1996) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยการคำนวณตามสัดส่วนประชากรในแต่ละโรงพยาบาล โดยใช้สูตร

$$\text{กลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาล } k = \frac{\text{จำนวนประชากรโรงพยาบาล } k}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times 400$$

ในกรณีที่โรงพยาบาลใด คำนวณกลุ่มตัวอย่างจากประชากรแต่ละโรงพยาบาลได้น้อยกว่า 30 คน ผู้วิจัยปรับเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 30 คน ทั้งนี้เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างเป็นโค้งปกติและสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ (ประคอง กรรณสูต, 2542) และเนื่องจากจำนวนประชากรที่ต้องการศึกษาในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติและโรงพยาบาลศูนย์

การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ มีจำนวนจำกัด ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 417 คน (ตารางที่ 2)

3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับรายชื่อพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปจนครบจำนวนที่ต้องการในแต่ละโรงพยาบาล

พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นเพศหญิงมากที่สุด (ร้อยละ 98.9) มีอายุ 45 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 37.6) มีสถานภาพโสด มากที่สุด (ร้อยละ 58.9) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางพยาบาลศาสตร์มากที่สุด (ร้อยละ 69.3) เป็นพยาบาลระดับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด (ร้อยละ 52.0) และปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ เช่น แผนก โสต ศอ นาสิก แผนกผู้ป่วยพิเศษรวมทุกแผนกมากที่สุด (ร้อยละ 24.4) (ตารางที่ 3)

**ตารางที่ 2** จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

| โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ                                       | จำนวนประชากร<br>(คน) | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>ที่คำนวณได้<br>(คน) | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>ที่เก็บจริง<br>(คน) |
|--|----------------------|---|---|
| โรงพยาบาลศิริราช   | 350                  | 174                                       | 139                                       |
| โรงพยาบาลรามธิบดี  | 125                  | 62  | 62  |
| โรงพยาบาลศรีนครินทร์   | 80                   | 40  | 35  |
| โรงพยาบาลสงขลานครินทร์   | 45                   | 30  | 30  |
| โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่                                      | 184                  | 91  | 62  |
| โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ | 5                    | 5   | 5   |
| โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ                               | 15                   | 15  | 15  |
| <b>รวม</b>   | <b>804</b>           | <b>417</b>                                | <b>348</b>                                |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง  
ปัจจุบัน และหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงาน (n=348)

| ข้อมูลส่วนบุคคล          | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------|------------|--------|
| <b>เพศ</b>               |            |        |
| หญิง                     | 344        | 98.9   |
| ชาย                      | 4          | 1.1    |
| <b>อายุ</b>              |            |        |
| ต่ำกว่า 30 ปี            | 3          | 0.9    |
| 30 – 35 ปี               | 59         | 17.0   |
| 36 – 40 ปี               | 53         | 15.2   |
| 41 – 45 ปี               | 102        | 29.3   |
| 45 ปีขึ้นไป              | 131        | 37.6   |
| <b>สถานภาพสมรส</b>       |            |        |
| โสด                      | 205        | 58.9   |
| สมรส                     | 135        | 38.8   |
| หม้าย/หย่า/แยก           | 8          | 2.3    |
| <b>ระดับการศึกษา</b>     |            |        |
| ปริญญาโทพยาบาลศาสตร์     | 241        | 69.3   |
| ปริญญาโทบริหารการพยาบาล  | 107        | 30.7   |
| <b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>   |            |        |
| พยาบาลระดับผู้บริหาร     | 167        | 48.0   |
| พยาบาลระดับผู้ปฏิบัติงาน | 181        | 52.0   |
| <b>แผนกที่ปฏิบัติงาน</b> |            |        |
| แผนกอายุรกรรม            | 45         | 12.9   |
| แผนกศัลยกรรม             | 37         | 10.6   |
| แผนกสูติ-นรีเวชกรรม      | 56         | 16.1   |
| ห้องผ่าตัด               | 31         | 8.9    |
| แผนกกุมารเวชกรรม         | 34         | 9.8    |



### ตารางที่ 3 (ต่อ)

| ข้อมูลส่วนบุคคล   | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|------------|--------|
| <b>แผนกที่ปฏิบัติงาน</b>  |            |        |
| แผนกผู้ป่วยหนัก (ICU)   | 29         | 8.3    |
| แผนกผู้ป่วยนอก  | 31         | 9.0    |
| แผนกอื่นๆ เช่น โสต ศอ นาสิก และ<br>หอผู้ป่วยพิเศษรวมทุกแผนก เป็นต้น | 85         | 24.4   |

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีอิสระในการตอบคำถามตามปัญหาที่ศึกษา ใช้วิธีการบันทึกเทป และจดบันทึกการสัมภาษณ์ โดยได้รับความยินยอมจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งการสัมภาษณ์ไม่มีการถามซ้ำ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐได้อย่างอิสระ แนวสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1 จากกรณีเริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิตเข้ามาใช้ในโรงพยาบาลของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อผู้ให้บริการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันอันจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการที่ดียิ่งขึ้น ตามความคิดเห็นของท่านองค์กรที่มีชีวิตควรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง

ข้อ 2 ลักษณะขององค์กรที่มีชีวิตที่ท่านกล่าวถึง สามารถสรุปแบ่งออกได้เป็นด้านอะไรบ้าง

ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และแผนกที่ปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเติมข้อความลงในช่องว่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิต โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำแนวคิดขององค์กรที่มีชีวิตที่รวบรวมได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของ ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2551), อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2551), โกมาตกร จึงเสถียรทรัพย์

(2551), Wheatley (1999), Capra (2002) และ Robbins and Judge (2008)) บูรณาการร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 7 ด้าน 56 ข้อ ดังนี้

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| 1. มีความยืดหยุ่น                 | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง            | จำนวน 8 ข้อ  |
| 4. มีการสื่อสารหลากหลายวิธี       | จำนวน 6 ข้อ  |
| 5. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน        | จำนวน 8 ข้อ  |
| 6. เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต   | จำนวน 5 ข้อ  |
| 7. ผู้นำเป็นแบบอย่าง              | จำนวน 9 ข้อ  |

ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและแปลความหมายในแต่ละระดับเป็น 1-5 คะแนน ดังนี้

| คะแนน | ความหมาย  |
|-------|---|
| 5     | ท่านเห็นด้วยมากที่สุดว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต  |
| 4     | ท่านเห็นด้วยมากกว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต       |
| 3     | ท่านเห็นด้วยปานกลางว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต    |
| 2     | ท่านเห็นด้วยน้อยกว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต      |
| 1     | ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุดว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต |

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

ศึกษาแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานขององค์กรที่มีชีวิตจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546), กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

(2547), สัจญลักษณ์ เทียนหอม (2549), สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549), ภิรมย์ กมลรัตนกุล (2551), อนุวัฒน์ ศุภชุตติกุล (2551), โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2551), Wheatley (1999), Capra (2002) และ Robbins and Judge (2008) และวิเคราะห์โดยนำประเด็นที่เหมือนกันรวบรวมเป็นรายการเดียวกัน และประมวลสรุปเป็นรายการองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และนำมาเป็นนิยามคำจำกัดความในการวิจัยเบื้องต้น ได้จำนวน 32 รายการ

## 2. รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในระดับนโยบายและแผนสุขภาพสาธารณสุข ผู้บริหารทางการแพทย์และผู้บริหารองค์กรเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดองค์กรที่มีชีวิตมาใช้ในการบริหารองค์กร จำนวน 5 คน เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.2 กำหนดแนวสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดประเด็นแนวคำถามเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐได้อย่างอิสระ

2.3 เตรียมการสัมภาษณ์ ติดต่อขอความร่วมมือโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ที่จะอนุญาตให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งส่งหนังสือแนะนำจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แนวสัมภาษณ์และโครงร่างวิทยานิพนธ์โดยสังเขป ให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า 1 สัปดาห์ และผู้วิจัยเตรียมตัวโดยการศึกษาขั้นตอน เทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์จากหนังสือ เอกสาร และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และจัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องอัดเสียง เทปเปล่า และสมุดบันทึก

2.4 การสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเริ่มด้วยการกล่าวแนะนำตนเอง พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ทราบอีกครั้งและขออนุญาตบันทึกเทป ดำเนินการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิต ใช้แนวคำถามปลายเปิดที่เตรียมไว้ ทั้งนี้ให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระตามความคิดเห็น และประสบการณ์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปทบทวนข้อมูลและประเด็นสำคัญ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้เชี่ยวชาญทุกครั้ง

โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์คนละประมาณ 45-60 นาที รวมระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 2 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 9 มกราคม 2552 ถึง 20 มกราคม 2552

2.5 วิเคราะห์เนื้อหาคำสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกเสียง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด นำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกหมวดหมู่ของเนื้อหาเพื่อกำหนดตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิต

### 3. บุรณาการตัวประกอบและรายการสำคัญขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและจากผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อรายการองค์กรที่มีชีวิตจากการทบทวนวรรณกรรม การค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความ ที่ได้จากข้อ 1 จำนวน 32 รายการ มาบูรณาการร่วมกับข้อรายการที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 67 รายการ มาวิเคราะห์เนื้อหาและแจกแจงความถี่ พิจารณาให้สอดคล้องตามแนวคิด และคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยทำการรวบรวมรายการที่ซ้ำซ้อน และมีความหมายเหมือนกันรวมเป็นรายการเดียวกัน โดยการตรวจสอบความหมายของแนวคิดที่ศึกษา พบว่าได้รายการตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตทั้งหมด 56 รายการ หลังจากนั้นนำมาจัดหมวดหมู่ จำแนกตามตัวประกอบในแต่ละด้าน พบว่าได้ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสอดคล้องกัน 7 ตัวประกอบ ดังนี้ (ตารางที่ 4)

|                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| 1) มีความยืดหยุ่น                 | จำนวน 10 รายการ |
| 2) มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง | จำนวน 10 รายการ |
| 3) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง            | จำนวน 8 รายการ  |
| 4) การสื่อสารหลากหลายวิธี         | จำนวน 6 รายการ  |
| 5) มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน        | จำนวน 8 รายการ  |
| 6) เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต   | จำนวน 5 รายการ  |
| 7) ผู้นำเป็นแบบอย่าง              | จำนวน 9 รายการ  |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 แสดงข้อรายการองค์กรที่มีชีวิตที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

| ข้อรายการจากการทบทวนวรรณกรรม  | ข้อรายการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  | ข้อรายการองค์กรที่มีชีวิต  |
|---|--|--|
| <p>1. มีความสามารถดูแลจัดการองค์กรตนเอง</p> <p>2. เป็นองค์กรเปิด มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น</p> <p>3. มีความไวต่อความเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. มีการเรียนรู้</p> <p>5. มีการปรับตัว</p> <p>6. ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ</p> <p>7. มีความยืดหยุ่น</p> <p>8. มีการกระจายอำนาจ</p> <p>9. มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>10. เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ</p> <p>11. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ</p> <p>12. สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> <p>13. ให้คุณค่าแก่บุคคล</p> <p>14. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>15. เป็นองค์กรที่เป็นพลวัตวัฒนธรรม</p> <p>(เน้นระบบค่านิยมและความเชื่อ)</p> <p>16. มีการพัฒนา</p> | <p>1. มีความตื่นตัว</p> <p>2. มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา</p> <p>3. มีการพัฒนาตนเอง</p> <p>4. มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีการปรับปรุงตลอดเวลา</p> <p>6. มีการดูแลซึ่งกันและกัน</p> <p>7. มีนวัตกรรม</p> <p>8. มีการร่วมทุกข์ ร่วมสุขด้วยกัน</p> <p>9. มีเป้าหมายร่วมกัน</p> <p>10. องค์กรเป็นผู้นำ อยู่แถวหน้า</p> <p>11. มีการสื่อสารสองทาง</p> <p>12. มีการสื่อสารที่แม่นยำ</p> <p>13. มีบรรยากาศของความเป็นมนุษย์</p> <p>14. มีภาวะผู้นำที่ดี</p> <p>15. มีเครือข่ายทั้งมีรูปแบบและไม่มีรูปแบบ</p> <p>16. มีการสื่อสารด้วยจิตวิญญาณ</p> <p>17. มีความเป็นกันเองของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>18. มีเครือข่ายกันเอง (Network) ภายในองค์กร</p> | <p><b>1. มีความยืดหยุ่น</b></p> <p>1. มีความสามารถดูแลจัดการองค์กรตนเองได้</p> <p>2. มีความยืดหยุ่นด้านหน้าทางการปฏิบัติงาน</p> <p>3. มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร</p> <p>4. มีความยืดหยุ่นด้านโครงสร้างการบริหารงาน</p> <p>5. มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</p> <p>6. มีความยืดหยุ่นในรูปแบบและวิธีการทำงาน</p> <p>7. เน้นผลการปฏิบัติงานมากกว่ากฎระเบียบ</p> <p>8. โครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบและไม่เป็นทางการ</p> <p>9. มีกฎระเบียบน้อย</p> <p>10. มีการแบ่งแยกงานน้อย</p> <p><b>2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง</b></p> <p>11. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>12. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>13. มีการพัฒนาตนเองตลอด</p> |

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ข้อรายการจากการทบทวน<br>วรรณกรรม        | ข้อรายการจากการ<br>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ    | ข้อรายการองค์กรที่มีชีวิต   |
|---|--|---|
| 17. มีทีมข้ามสายงาน                     | 19. มีความเป็นหนึ่งเดียว                   | 14. พัฒนานวัตกรรมอยู่เสมอ   |
| 18. มีสัมพันธภาพของสมาชิก<br>ในองค์กร   | 20. บุคลากรมีคุณลักษณะที่ดี<br>ต่อสังคม    | 15. มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง<br>ไม่หยุดนิ่ง                                   |
| 19. โครงสร้างองค์กรเป็น<br>แนวราบ       | 21. บุคลากรมีคุณลักษณะเข้า<br>กับองค์กรได้ | 16. มีการปรับปรุงระบบการ<br>ทำงานตลอดเวลา   |
| 20. มีโครงสร้างแบบไม่เป็น<br>ทางการ     | 22. มีความภาคภูมิใจในองค์กร                | 17. มีความสามารถในการ<br>เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอด                               |
| 21. มีนวัตกรรม                          | 23. มีสันทนาการในองค์กร                    | 18. มีความรักในวิชาชีพ  |
| 22. มีจิตวิญญาณ                         | 24. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น<br>เอกลักษณ์   | 19. มีการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร  |
| 23. มีเอกลักษณ์ผู้นำ                    | 25. มีความยืดหยุ่นผูกพันใน<br>องค์กร       | 20. องค์กรมีการเจริญเติบโต<br>อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง                            |
| 24. มีการแบ่งแยกงานน้อย                 | 26. มีธรรมาภิบาล                           | <b>3. วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง</b>  |
| 25. มีกฎระเบียบน้อย                     | 27. บุคลากรมีความสุขในการ<br>ทำงาน         | 21. มีความสามารถแลกเปลี่ยน<br>ข้อมูลกับองค์กรอื่นได้รวดเร็ว                       |
| 26. เป็นชุมชนเครือข่าย                  | 28. มีความพร้อมเผชิญกับ<br>ปัญหา           | 22. มีการตื่นตัวต่อการ<br>เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ                                     |
| 27. สร้างคุณค่าสูงสุดร่วมกัน            | 29. มีความพร้อมที่จะเรียนรู้               | 23. องค์กรมีการปรับตัวเพื่อ<br>ความอยู่รอด  |
| 28. การดำเนินงานต่อเนื่อง               | 30. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้              | 24. บุคลากรมีการปรับตัว<br>เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรที่<br>เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา |
| 29. มีวงจรป้อนกลับ                      | 31. มีความกระตือรือร้น                     | 25. มีความพร้อมในการเผชิญ<br>กับปัญหาที่เกิดขึ้น                                  |
| 30. มีการเจริญเติบโตและมี<br>วิวัฒนาการ | 32. มีความเอื้ออาทร เมตตาต่อ<br>กัน        | 26. มีความกระตือรือร้นรับการ<br>เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น                            |
| 31. สร้างความพร้อมในการ<br>เปลี่ยนแปลง  | 33. มีความจริงใจต่อกัน                     | 27. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง<br>เกิดขึ้นองค์กรสามารถแก้ไข                            |
| 32. ยอมรับความคิดเห็นจาก<br>ภายนอก      | 34. มีความรักในวิชาชีพ                     |   |
|   | 35. มีความยืดหยุ่นด้านการ<br>บริหารจัดการ  |   |
|   | 36. มีความยืดหยุ่นด้าน<br>โครงสร้าง        |   |



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ข้อรายการจากการทบทวน<br>วรรณกรรม | ข้อรายการจากการ<br>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ   | ข้อรายการองค์กรที่มีชีวิต  |
|----------------------------------|---|--|
|                                  | 37. มีความยืดหยุ่นด้าน<br>กฎระเบียบ<br>38. มีความยืดหยุ่นด้านวิธีการ<br>ทำงาน<br>39. ผู้บริหารเชื่อต่อการพัฒนา<br>บุคลากร<br>40. มีคอมพิวเตอร์เพื่อการ<br>เรียนรู้และการสื่อสาร<br>41. มีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล<br>ใหม่ได้ง่าย<br>42. มีบรรยากาศองค์กรที่ดี<br>43. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง<br>44. ปรับเปลี่ยนตาม<br>สถานการณ์<br>45. พัฒนาทั้งองค์กร<br>46. มีวิวัฒนาการ<br>47. มีการเปลี่ยนแปลงตามยุค<br>สมัย<br>48. มุ่งเน้นสิ่งที่เป็นนามธรรม<br>มากกว่ารูปธรรม<br>49. มีการเจริญเติบโตอย่าง<br>ยั่งยืน<br>50. ใส่ใจกับความรู้สึก<br>51. สร้างคุณค่าให้กับสิ่งที่เป็น<br>นามธรรม<br>52. การตอบสนองสิ่งที่จับต้อง<br>ไม่ได้แต่มีคุณค่าสูง เช่น | ปัญหาและปรับเปลี่ยนตาม<br>สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม<br>28. มีความสามารถรับการ<br>เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุค<br>สมัยได้เหมาะสม<br><b>4. การสื่อสารหลากหลายวิธี</b><br>29. สามารถสื่อสารทั้งแบบเป็น<br>ทางการและไม่เป็นทางการได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพทั้งกับ<br>ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ<br>30. มีการทำงานแบบทีมข้าม<br>สายงาน<br>31. มีการสื่อสารแบบวงจร<br>ป้อนกลับ<br>32. เลือกใช้เทคนิคการสื่อสาร<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ<br>สอดคล้องกับสถานการณ์<br>33. มีการสื่อสารด้วยจิต<br>วิญญาณของความเป็นมนุษย์<br>34. สามารถสื่อสารถ่ายทอด<br>ข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงาน<br>ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน<br><b>5. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน</b><br>35. สนับสนุนและส่งเสริม<br>สัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน<br>36. มีความสามารถในการ<br>ทำงานเป็นทีม |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ข้อรายการจากการทบทวนวรรณกรรม | ข้อรายการจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  | ข้อรายการองค์กรที่มีชีวิต  |
|------------------------------|--|--|
|                              | <p>การบริการ อารมณ์ เป็นต้น</p> <p>53. โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวราบ</p> <p>54. ใส่ใจกับความเป็นมนุษย์</p> <p>55. ใส่ใจกับความรู้สึกร่วมกัน</p> <p>56. มองภาพรวมทั้งองค์กร ไม่แยกส่วน</p> <p>57. คิดแบบองค์รวม ไม่แยกส่วน</p> <p>58. เข้าใจความหลากหลายของคน</p> <p>59. มีความสามารถจัดการความหลากหลาย</p> <p>60. ผู้บริหารสามารถสร้างปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีพ</p> <p>61. คิดแบบระบบที่เป็นวัฏจักร (Systemdynamic)</p> <p>62. มีความโปร่งใสในการจัดการ</p> <p>63. มีความภาคภูมิใจในการแก้ปัญหา</p> <p>64. มีความภาคภูมิใจในตัวเอง</p> <p>65. มีคุณธรรม</p> <p>66. มีความยืดหยุ่นต่อหน้าที่</p> <p>67. สามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอด</p> | <p>37. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ</p> <p>38. มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</p> <p>39. ความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร</p> <p>40. มีความยึดมั่นผูกพัน รักและภาคภูมิใจต่อองค์กร</p> <p>41. มีบรรยากาศที่ดีในองค์กร</p> <p>42. มีความจริงใจในสัมพันธภาพระหว่างกัน</p> <p><b>6. เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต</b></p> <p>43. ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์</p> <p>44. มององค์กรเป็นภาพรวมพัฒนาทุกส่วนพร้อมกัน</p> <p>45. ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง</p> <p>46. เข้าใจในความหลากหลายของคนและสามารถจัดการกับความหลากหลายนั้นได้อย่างเหมาะสม</p> <p>47. ให้คุณค่ากับสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งที่ต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าสูง เช่น การให้บริการ ความเอื้ออาทร เป็นต้น</p> |

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ข้อรายการจากการทบทวน<br>วรรณกรรม | ข้อรายการจากการ<br>สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ | ข้อรายการองค์กรที่มีชีวิต   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  |   | <p>7. ผู้นำเป็นแบบอย่าง</p> <p>48. ยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชย และให้กำลังใจแก่บุคลากร ตามโอกาสที่เหมาะสม</p> <p>49. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>50. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>51. ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>52. ยอมรับฟังความคิดเห็น หรือคำแนะนำจากผู้อื่นและนำมาพัฒนาตนเองให้ดี</p> <p>53. มีความโปร่งใสในการบริหารงานและการประเมินผลการทำงาน</p> <p>54. ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรได้</p> <p>55. สามารถเป็นผู้นำองค์กรได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>56. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> |

## การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. การตรวจสอบหาความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทั้งหมดเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา และปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน และความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และนำความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาด้ชนีความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

กำหนดเกณฑ์พิจารณาความตรงตามเนื้อหา โดยวิธีการหาค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ซึ่งค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ยอมรับได้คือ .80 ขึ้นไป (Polit and Beck, 2004: 423) การคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

ผู้วิจัยนำระดับความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาด้ชนีความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย ได้เท่ากับ 0.80 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ความตรงตามเนื้อหา และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับแก้ไขความชัดเจนและความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่มีความซ้ำซ้อนให้มีความชัดเจนและอ่านให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยต้องปรับแก้ไขแบบสอบถามดังนี้

1. ปรับภาษาให้มีความชัดเจนมากขึ้น จำนวน 12 ข้อ
2. ตัดข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนออก จำนวน 4 ข้อ
3. ขยายข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น จำนวน 5 ข้อ

ดังนั้น ภายหลังจากปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามมีจำนวน 57 ข้อ ดังนี้

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| 1. มีความยืดหยุ่น                 | จำนวน 7 ข้อ  |
| 2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง | จำนวน 11 ข้อ |
| 3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง            | จำนวน 9 ข้อ  |
| 4. มีการสื่อสารหลากหลายวิธี       | จำนวน 9 ข้อ  |
| 5. มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน       | จำนวน 8 ข้อ  |
| 6. เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต   | จำนวน 5 ข้อ  |
| 7. ผู้นำเป็นแบบอย่าง              | จำนวน 8 ข้อ  |

## 2. การตรวจสอบค่าความเที่ยง (Reliability)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการปรับแก้ไขไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย เพื่อศึกษาปัญหาการนำไปใช้และศึกษาความเป็นปรนัยของเครื่องมือวิจัย และวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค อยู่ระหว่าง .65 - .70 ถือว่ายอมรับได้ในระดับต่ำ ถ้าอยู่ระหว่าง .71 - .80 เป็นที่ยอมรับได้และถ้าอยู่ระหว่าง .81 - .90 ถือว่าเครื่องมือมีค่าคงที่อยู่ในระดับดีมาก DeVellis (1991: 85) ซึ่งได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีการปรับแก้ไขข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นข้อคำถามทั้งหมดจึงยังคงมีจำนวน 57 ข้อ และเมื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยงอีกครั้ง พบว่าได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98 ดังแสดงในตารางที่ 5

### ตารางที่ 5 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาล

มหาวิทยาลัยของรัฐ ก่อนและหลังรวบรวมข้อมูล

| ตัวประกอบองค์การที่มีชีวิต     | ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ |                           |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------|
|                                | ทดลองใช้ (n=30)            | กลุ่มตัวอย่างจริง (n=348) |
| มีความยืดหยุ่น                 | 0.81                       | 0.84                      |
| มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง | 0.87                       | 0.91                      |
| ไวต่อการเปลี่ยนแปลง            | 0.83                       | 0.90                      |
| มีการสื่อสารหลากหลายวิธี       | 0.90                       | 0.92                      |
| มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน        | 0.90                       | 0.93                      |
| เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต   | 0.89                       | 0.93                      |
| ผู้นำเป็นแบบอย่าง              | 0.84                       | 0.97                      |
| <b>รวมทั้งฉบับ</b>             | <b>0.96</b>                | <b>0.98</b>               |

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 7 แห่งพร้อมด้วยโครงร่างวิทยานิพนธ์และแบบสอบถามเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยใช้ระยะเวลารวมทั้งสิ้น 4 เดือน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม 2552

2. เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลแล้ว ผู้วิจัยทำการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผ่านหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยขอความอนุเคราะห์ให้แจกแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดไว้ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลตามที่ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณไว้แล้ว โดยการสุ่มตัวอย่างตามที่ผู้วิจัยกำหนด โดยแบบสอบถามแต่ละชุดผู้วิจัยได้เตรียมซองเปล่าเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามและปิดผนึกส่งให้ฝ่ายการพยาบาล และขอความร่วมมือฝ่ายการพยาบาลแต่ละโรงพยาบาลในการช่วยเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้จัดเตรียมกล่องพัสดุติดแสตมป์ จ่าหน้าของถึงผู้วิจัยส่งไปพร้อมแบบสอบถาม สำหรับโรงพยาบาลในกรุงเทพฯและปริมณฑล ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาริบัติ โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีฯ และโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผู้วิจัยดำเนินการส่งและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 417 ฉบับ

4. ผู้วิจัยติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล จากฝ่ายการพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาลเป็นระยะๆ ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 10 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 12 มีนาคม 2552 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2552 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 417 ฉบับ ได้รับกลับคืน 359 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.09 ของแบบสอบถามที่ส่งไป

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด 359 ฉบับ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่าแบบสอบถามที่ตอบข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 348 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.45 ของแบบสอบถามที่ส่งไป

6. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาตรวจนับคะแนน และบันทึกข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป



### การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากแบบสอบถามตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นแบบสอบถามตามการรับรู้ของผู้ตอบ ผู้วิจัยจึงตระหนักว่าการพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงได้กำหนดการป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถาม และโรงพยาบาล ดังนี้

1. มีหนังสือขอความยินยอมให้มีส่วนร่วมในการวิจัย แนบไปพร้อมแบบสอบถามทุกฉบับ โดยชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ชี้แจงสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยระบุว่าหากไม่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัยสามารถปฏิเสธไม่ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยได้ทันที
3. กรณีที่สมัครใจตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อ นามสกุล
4. แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยได้บรรจุลงในซองเอกสาร เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัย เพื่อปกปิดข้อมูลเป็นความลับ และไม่สามารถระบุถึงตัวผู้ตอบแบบสอบถามได้
5. การป้องกันผลกระทบทางลบต่อภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล คำตอบที่ได้รับถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ และแปลผลข้อมูล โดยไม่มีการอ้างอิงถึงตัวบุคคลและโรงพยาบาลที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น
6. การรายงานผล ผู้วิจัยนำเสนอเป็นภาพรวม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การบริหารหน่วยงาน ระยะเวลาการบริหารหน่วยงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ
2. ข้อมูลจากแบบสอบถามตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
  - 2.1 วิเคราะห์ระดับความสำคัญของแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์และการแปลผลดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2542: 77)

| คะแนนเฉลี่ย | ความหมาย  |
|-------------|---|
| 4.50-5.00   | กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำคัญมากที่สุด  |
| 3.50-4.49   | กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำคัญมาก        |
| 2.50-3.49   | กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำคัญปานกลาง    |
| 1.50-2.49   | กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำคัญน้อย       |
| 1.00-1.49   | กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่สำคัญน้อยที่สุด |

2.2 วิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (Kerlinger, 1986)

การพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าเข้าใกล้  $-1$  หรือ  $+1$  แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ใดมีค่าเข้าใกล้  $0$  แสดงว่าตัวแปรคู่นั้นไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรอยู่คนละองค์ประกอบ หรือมีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ หรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เหลือน้อยมาก ก็จะต้องตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์ สถิติที่บ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีดังนี้

2.2.1 การทดสอบเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ด้วยการใช้สถิติทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's test of sphericity) โดยพิจารณาที่ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ  $0.05$  ( $p \leq 0.05$ ) ซึ่งแสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่างไม่เป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ และเมตริกซ์สหสัมพันธ์นั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

2.2.2 ค่าไคเซอร์ เมเยอร์ ออลกิน (The Kaiser-Meyer-Olkin) หรือ ค่า KMO เป็นดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดของสหสัมพันธ์พาร์เชียล (Partial correlation) ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้ว ว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ค่าที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ตัวประกอบโดยพิจารณาจากค่า KMO ดังนี้

ค่า KMO มากกว่า .90 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมาก

ค่า KMO .80-.89 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี

|                 |         |   |
|-----------------|---------|---|
| ค่า KMO .70-.79 | แสดงว่า | ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง           |
| ค่า KMO .60-.69 | แสดงว่า | ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย              |
| ค่า KMO .50-.59 | แสดงว่า | ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก           |
| ค่า KMO .50     | แสดงว่า | ข้อมูลไม่มีความเหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้ |

2.2.3 ค่าการร่วมกันของตัวแปร (Community) ได้มาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรอื่นๆ หรือองค์ประกอบที่สกัดได้กับตัวแปรนั้น เป็นดัชนีชี้บ่งความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรและตัวแปรอื่นๆ มีพิสัยอยู่ระหว่าง 0 - 1 ค่า 0 คือค่าที่แสดงว่าองค์ประกอบรวมไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนนั้นได้ด้วยองค์ประกอบรวม ค่าที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้คือค่าที่มากกว่า 0.2 หากพบว่า มีตัวแปรใดที่มีค่าน้อยกว่าที่กำหนดให้ขจัดออกไปจากการวิเคราะห์ก่อน

2.2.4 วิเคราะห์ตัวประกอบโดยนำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นอย่างน้อยสำคัญไปสกัดตัวประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principle component analysis) เพื่อให้ได้ตัวประกอบจำนวนน้อยที่สุดแต่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้มากที่สุด

2.2.5 หมุนแกนตัวประกอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตัวประกอบแต่ละตัวมีความชัดเจนและแตกต่างกันอย่างชัดเจนในการอธิบายตัวแปรเดิม โดยหมุนแกนแบบอโรโธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ผู้วิจัยจะพิจารณาตัวประกอบตามเกณฑ์ที่ว่าตัวประกอบนั้นต้องมีค่าไอแกมมากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (Kerlinger, 1973 อ้างถึงใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2548)

2.2.6 นำผลการวิเคราะห์ตัวประกอบไปแปลผลและกำหนดชื่อสมรรถนะใหม่ให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวประกอบ

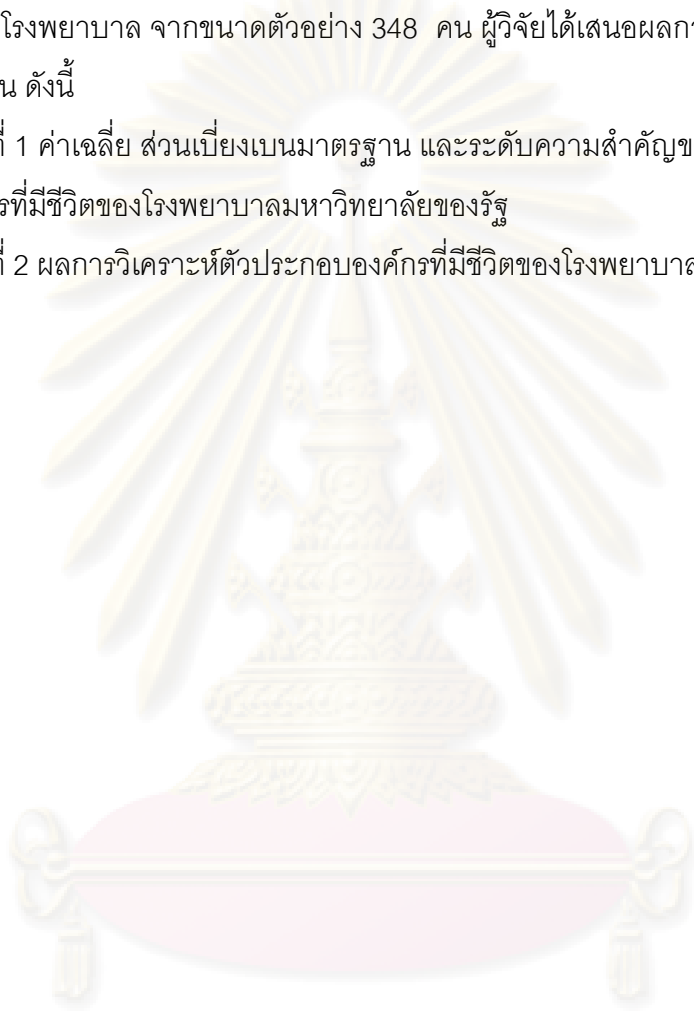
## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 7 โรงพยาบาล จากขนาดตัวอย่าง 348 คน ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ยของตัวแปรเกี่ยวกับองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ยตัวแปร  
องค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของค่าเฉลี่ยองค์กรที่มีชีวิต  
ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

| ลำดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการองค์กรที่มีชีวิต<br>ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ                       | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของค่าเฉลี่ย |
|----------|-----------|---|-----------|-----|------------------------------------|
| 1        | 45        | ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์  | 4.53      | .60 | มากที่สุด                          |
| 2        | 8         | มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ                                    | 4.52      | .62 | มากที่สุด                          |
| 3        | 57        | มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพ                  | 4.48      | .69 | มาก                                |
| 4        | 13        | มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง  | 4.48      | .65 | มาก                                |
| 5        | 15        | มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ<br>เพื่อปรับปรุงการทำงาน                 | 4.47      | .65 | มาก                                |
| 6        | 56        | แสดงความเป็นผู้นำขององค์กรได้เหมาะสม<br>ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น | 4.44      | .71 | มาก                                |
| 7        | 55        | ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน<br>แก่บุคลากรในองค์กรได้           | 4.44      | .67 | มาก                                |
| 8        | 14        | มีการดำเนินงานด้านการพัฒนากิจกรรมคุณภาพ<br>อย่างต่อเนื่อง                     | 4.43      | .67 | มาก                                |
| 9        | 51        | ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  | 4.43      | .70 | มาก                                |
| 10       | 9         | มีการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น  | 4.43      | .68 | มาก                                |
| 11       | 50        | ยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้กำลังใจ<br>แก่บุคลากรตามโอกาสที่เหมาะสม          | 4.42      | .72 | มาก                                |
| 12       | 52        | บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล   | 4.42      | .76 | มาก                                |
| 13       | 39        | บุคลากรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม  | 4.41      | .67 | มาก                                |
| 14       | 29        | มีรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ<br>และไม่เป็นทางการ                       | 4.40      | .66 | มาก                                |
| 15       | 53        | ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้อื่น<br>และนำมาพัฒนาตนเองได้ดี           | 4.39      | .73 | มาก                                |

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการองค์กรที่มีชีวิต<br>ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ                                   | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของค่าเฉลี่ย |
|----------|-----------|---|-----------|-----|------------------------------------|
| 16       | 23        | บุคลากรมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ  | 4.39      | .61 | มาก                                |
| 17       | 12        | มีระบบประเมินตนเอง  | 4.38      | .70 | มาก                                |
| 18       | 44        | มีความยึดมั่นผูกพัน รักและภาคภูมิใจต่อองค์กร  | 4.38      | .72 | มาก                                |
| 19       | 42        | บุคลากรมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน   | 4.37      | .68 | มาก                                |
| 20       | 18        | มีการประชุมการทำงานของหน่วยงาน  | 4.37      | .67 | มาก                                |
| 21       | 40        | มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ   | 4.37      | .70 | มาก                                |
| 22       | 54        | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้  | 4.35      | .74 | มาก                                |
| 23       | 22        | องค์กรมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด<br>เช่น มีคลินิกนอกเวลา                                | 4.35      | .69 | มาก                                |
| 24       | 34        | มีระบบสื่อสารภายในองค์กร<br>เช่น Intranet, E-office                                       | 4.35      | .71 | มาก                                |
| 25       | 33        | มีระบบสื่อสารออนไลน์ระหว่างองค์กร<br>เช่น Internet  | 4.35      | .70 | มาก                                |
| 26       | 27        | องค์กรมีความสามารถรับการเปลี่ยนแปลง<br>ที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยได้                           | 4.35      | .67 | มาก                                |
| 27       | 10        | มีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยอยู่เสมอ  | 4.34      | .72 | มาก                                |
| 28       | 47        | ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง   | 4.33      | .74 | มาก                                |
| 29       | 24        | บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการ<br>ปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง<br>ขององค์กร | 4.32      | .73 | มาก                                |
| 30       | 41        | บุคลากรมีความจริงใจต่อกัน   | 4.32      | .77 | มาก                                |
| 31       | 46        | มององค์กรเป็นภาพรวม พัฒนาทุกส่วนพร้อมกัน  | 4.32      | .68 | มาก                                |
| 32       | 26        | องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์<br>ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม                       | 4.32      | .72 | มาก                                |
| 33       | 35        | มีการสื่อสารที่แสดงถึงความเข้าถึง<br>เข้าใจซึ่งกันและกัน เช่นการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์     | 4.31      | .73 | มาก                                |
| 34       | 17        | บุคลากรมีความรักในองค์กร  | 4.31      | .81 | มาก                                |
| 35       | 36        | มีความสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร<br>ให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน             | 4.30      | .74 | มาก                                |



## ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการองค์กรที่มีชีวิต<br>ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของค่าเฉลี่ย |
|----------|-----------|--|-----------|-----|------------------------------------|
| 36       | 48        | เข้าใจในความหลากหลายของคนและสามารถจัดการกับความหลากหลายนั้นได้อย่างเหมาะสม   | 4.29      | .74 | มาก                                |
| 37       | 11        | มีนวัตกรรมของหน่วยงาน  | 4.28      | .76 | มาก                                |
| 38       | 43        | มีความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร  | 4.27      | .77 | มาก                                |
| 39       | 38        | มีการส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน<br>เช่น การแข่งกีฬา ทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน                                  | 4.26      | .70 | มาก                                |
| 40       | 1         | สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม  | 4.26      | .74 | มาก                                |
| 41       | 49        | ให้คุณค่ากับสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งที่จับต้องไม่ได้<br>แต่มีคุณค่าสูง เช่น การให้บริการ อารมณ์ของผู้ร่วมงาน<br>เป็นต้น | 4.25      | .76 | มาก                                |
| 42       | 30        | มีคุณภาพการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ   | 4.25      | .85 | มาก                                |
| 43       | 6         | มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์<br>อยู่เสมอ เช่น การแลกรเวร   | 4.24      | .76 | มาก                                |
| 44       | 25        | บุคลากรมีความกระตือรือร้นรับการเปลี่ยนแปลง<br>ที่เกิดขึ้น  | 4.24      | .80 | มาก                                |
| 45       | 16        | บุคลากรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ  | 4.23      | .81 | มาก                                |
| 46       | 28        | เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล   | 4.22      | .71 | มาก                                |
| 47       | 37        | มีความสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้แก่<br>ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน  | 4.22      | .77 | มาก                                |
| 48       | 31        | มีการทำงานระหว่างสายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง  | 4.21      | .72 | มาก                                |
| 49       | 3         | มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนแต่ปรับเปลี่ยนได้  | 4.13      | .79 | มาก                                |
| 50       | 32        | มีการสื่อสารแบบวงจรป้อนกลับ  | 4.11      | .78 | มาก                                |
| 51       | 2         | มีความยืดหยุ่นของนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร   | 4.09      | .78 | มาก                                |
| 52       | 20        | มีการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก  | 4.08      | .82 | มาก                                |
| 53       | 5         | องค์กรเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่า<br>การเคร่งครัดในกฎระเบียบ  | 4.00      | .90 | มาก                                |
| 54       | 7         | องค์กรมีลักษณะการบริหารเป็นแนวราบ<br>มากกว่าแนวตั้ง  | 3.99      | .98 | มาก                                |

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

| ลำดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการองค์กรที่มีชีวิต<br>ของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ  | $\bar{X}$ | SD  | ระดับ<br>ความสำคัญ<br>ของค่าเฉลี่ย |
|----------|-----------|--|-----------|-----|------------------------------------|
| 55       | 4         | มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบ<br>การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์<br>เช่น ระเบียบการลางาน | 3.92      | .89 | มาก                                |
| 56       | 21        | มีการตลาดเชิงรุก   | 3.87      | .91 | มาก                                |
| 57       | 19        | มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน  | 3.87      | .89 | มาก                                |

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทั้ง 57 ตัว มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87 - 4.53 โดยเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย มีความสำคัญตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุด มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .60 – .98 ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 2 รายการคือ ตัวแปรที่ 45 ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 4.53 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .60 และตัวแปรที่ 8 มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .62 สำหรับตัวแปรที่มีระดับความสำคัญมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 57 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรที่ 13 มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และตัวแปรที่ 15 มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อปรับปรุงการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.48, 4.48 และ 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .69, .65 และ .65 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ตัวแปรที่ 19 มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .89

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบของคึกที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 57 ตัว ได้เมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ขนาด 57x57 และเมื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่าควรนำตัวแปรที่มีมาวิเคราะห์ตัวประกอบหรือไม่ โดยการพิจารณาดารงค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling (KMO) และใช้ผลการทดสอบของ Barlett (Barlett's test of sphericity) (แสดงในภาคผนวก) พบว่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling (KMO) เท่ากับ .966 ซึ่งมากกว่า .5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544: 270, ศิริชัย กาญจนวาลี และคณะ 2543: 142) และจากการทดสอบ Barlett's test of sphericity ซึ่งเป็นการสมมติฐานว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์นี้เป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) หรือไม่ จากสถิติทดสอบพบว่า ค่า Chi-square เท่ากับ 19543.919 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐาน (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544: 270) นั่นคือ เมตริกซ์สหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงมีความเหมาะสมสำหรับนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ และเมื่อวิเคราะห์ตัวประกอบโดยการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก (Principle component analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรทอนอล (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) ได้ตัวประกอบ 8 ตัวประกอบ ตามแผนภาพสกรีนพล็อต (Scree plot) ซึ่งแสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของขนาดไอเกน (Eigen value) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป (อุทุมพร จามรมาน, 2532) และตัวแปรในแต่ละตัวประกอบจะต้องมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป (Burns and Grove, 1993; Stevens, 1996; Kerlinger, 1973 อ้างถึงใน เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2546) ถ้าตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักตัวประกอบมากกว่า .30 ในตัวประกอบหลายตัว ให้เลือกค่าน้ำหนักสูงที่สุดในตัวประกอบนั้นๆ (อุทุมพร จามรมาน, 2532) และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้ ตัวประกอบสำคัญที่เป็นองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีทั้งหมด 6 ตัวประกอบ ประกอบด้วยจำนวนตัวแปร 54 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 64.041 ในที่นี้พิจารณาค่าผลรวมความแปรปรวนร่วมในการกำหนดตัวประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าผลรวมความแปรปรวนร่วมจากมากไปหาน้อย ดังแสดงในตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** แสดงค่าไอเกน (Eigen value) ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)

และร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %) ของแต่ละตัวประกอบองค์ประกอบที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

| ตัวประกอบที่ | ค่าไอเกน | ร้อยละของความแปรปรวน | ร้อยละสะสมของความแปรปรวน |
|--------------|----------|----------------------|--------------------------|
| 1            | 14.015   | 24.587               | 24.587                   |
| 2            | 6.478    | 11.364               | 35.952                   |
| 3            | 6.380    | 11.192               | 47.144                   |
| 4            | 4.068    | 7.136                | 54.280                   |
| 5            | 2.843    | 4.988                | 59.268                   |
| 6            | 2.721    | 4.773                | 64.041                   |
| 7            | 2.669    | 4.638                | 68.724                   |
| 8            | 1.637    | 2.871                | 71.595                   |

จากตารางที่ 7 แสดงค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวนของแต่ละตัวประกอบองค์ประกอบที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ภายหลังจากวิเคราะห์ตัวประกอบโดยการสกัดตัวประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก หมุนแกนแบบอโรโทไกนอล ด้วยวิธีแวนแมทซ์ ได้ตัวประกอบทั้งหมด 6 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป โดยแต่ละตัวแปรต้องมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป โดยเรียงตามลำดับค่าไอเกน และร้อยละของความแปรปรวนจากมากไปหาน้อย ซึ่งแต่ละตัวประกอบมีค่าไอเกนระหว่าง 2.721-14.015 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.773-24.587 ทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้รวมกันร้อยละ 64.041 ส่วนตัวประกอบที่ 7 และ 8 ไม่สามารถจัดเข้ากลุ่มตัวประกอบองค์ประกอบที่มีชีวิตได้ เนื่องจากตัวประกอบที่ 7 มีตัวแปรย่อยอธิบายเพียง 2 ตัวแปร ส่วนตัวประกอบที่ 8 มีตัวแปรย่อยอธิบายเพียง 1 ตัวแปร ดังแสดงตัวประกอบย่อยในแต่ละตัวประกอบในภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ตัวประกอบที่ 1 ด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร  | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|---|------------------|
| 1         | 52        | บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล   | .851             |
| 2         | 55        | ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร<br>ในองค์กรได้   | .830             |
| 3         | 53        | ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้อื่น<br>และนำมาพัฒนาตนเองได้ดี   | .813             |
| 4         | 54        | มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้  | .811             |
| 5         | 51        | ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  | .804             |
| 6         | 56        | แสดงความเป็นผู้นำขององค์กรได้เหมาะสม<br>ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น   | .798             |
| 7         | 57        | มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ  | .788             |
| 8         | 50        | ยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้กำลังใจแก่บุคลากร<br>ตามโอกาสที่เหมาะสม  | .783             |
| 9         | 47        | ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง   | .752             |
| 10        | 48        | เข้าใจในความหลากหลายของคนและสามารถจัดการ<br>กับความหลากหลายนั้นได้อย่างเหมาะสม  | .729             |
| 11        | 49        | ให้คุณค่ากับสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้<br>แต่มีคุณค่าสูง เช่น การให้บริการ อารมณ์ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น | .686             |
| 12        | 46        | มององค์กรเป็นภาพรวม พัฒนาทุกส่วนพร้อมกัน  | .662             |
| 13        | 45        | ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์  | .653             |
| 14        | 40        | มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ   | .630             |
| 15        | 44        | มีความยึดมั่นผูกพัน รักและภาคภูมิใจต่อองค์กร  | .610             |
| 16        | 43        | มีความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร   | .589             |
| 17        | 42        | บุคลากรมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน   | .588             |
| 18        | 41        | บุคลากรมีความจริงใจต่อกัน   | .579             |
| 19        | 39        | บุคลากรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม  | .530             |
| 20        | 17        | บุคลากรมีความรักในองค์กร  | .505             |
| 21        | 31        | มีการทำงานระหว่างสายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง   | .503             |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร                                | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|---|------------------|
| 22        | 32        | มีการสื่อสารแบบวงจรป้อนกลับ                 | .475             |
| 23        | 16        | บุคลากรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ | .461             |
|           |           | <b>ค่าไอเกน</b>                             | <b>14.015</b>    |
|           |           | <b>ค่าร้อยละของความแปรปรวน</b>              | <b>24.587</b>    |

จากตารางที่ 8 ตัวประกอบที่ 1 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 23 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .461 - .851 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 52 บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (.851) ตัวแปรที่ 55 ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรได้ (.830) และตัวแปรที่ 53 ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้อื่นและนำมาพัฒนาตนเองได้ดี (.813)

ตัวประกอบที่ 1 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 14.015 คิดเป็น ร้อยละ 24.587 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงคุณลักษณะ การมีสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตารางที่ 9** ตัวประกอบที่ 2 ด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร   | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|--|------------------|
| 1         | 25        | บุคลากรมีความกระตือรือร้นรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น                              | .719             |
| 2         | 24        | บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร | .705             |
| 3         | 26        | องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม                    | .640             |
| 4         | 30        | มีคุณภาพการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ   | .626             |
| 5         | 27        | องค์กรมีความสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยได้                        | .591             |
| 6         | 23        | บุคลากรมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ   | .538             |
| 7         | 35        | มีการสื่อสารที่แสดงถึงความเข้าใจ เข้าใจ ซึ่งกันและกัน เช่นการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์ | .522             |
| 8         | 28        | เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล   | .510             |
| 9         | 36        | ความสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน            | .489             |
|           |           | <b>ค่าไอเกน</b>  | <b>6.478</b>     |
|           |           | <b>ค่าร้อยละของความแปรปรวน</b>   | <b>11.364</b>    |

จากตารางที่ 9 ตัวประกอบที่ 2 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .489 - .719 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวแปรที่ 25 บุคลากรมีความกระตือรือร้นรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (.719) ตัวแปรที่ 24 บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (.705) และตัวแปรที่ 26 องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (.640)

ตัวประกอบที่ 2 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 6.478 คิดเป็นร้อยละ 11.364 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงความพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลง จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

**ตารางที่ 10** ตัวประกอบที่ 3 ด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร  | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|---|------------------|
| 1         | 12        | มีระบบประเมินตนเอง  | .744             |
| 2         | 9         | มีการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น                    | .741             |
| 3         | 10        | มีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยอยู่เสมอ                        | .733             |
| 4         | 11        | มีนวัตกรรมของหน่วยงาน                                     | .698             |
| 5         | 13        | มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง                    | .680             |
| 6         | 8         | มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ                | .679             |
| 7         | 14        | มีการดำเนินงานด้านการพัฒนากิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง     | .670             |
| 8         | 18        | มีการประชุมการทำงานของหน่วยงาน                            | .518             |
| 9         | 15        | มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อปรับปรุงการทำงาน | .509             |
|           |           | <b>ค่าไอเกน</b>   | <b>6.380</b>     |
|           |           | <b>ค่าร้อยละของความแปรปรวน</b>                            | <b>11.192</b>    |

จากตารางที่ 10 ตัวประกอบที่ 3 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .509 - .744 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวแปรที่ 12 มีระบบประเมินตนเอง (.744) ตัวแปรที่ 9 มีการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น (.741) และตัวแปรที่ 10 มีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยอยู่เสมอ (.733)

ตัวประกอบที่ 3 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 6.380 คิดเป็นร้อยละ 11.192 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 11** ตัวประกอบที่ 4 ด้านมีความยืดหยุ่น

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร   | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|--|------------------|
| 1         | 4         | มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์เช่น ระเบียบการลางาน | .750             |
| 2         | 2         | มีความยืดหยุ่นของนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร   | .680             |
| 3         | 5         | องค์กรเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่าการเคร่งครัดในกฎระเบียบ  | .645             |
| 4         | 1         | สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม  | .634             |
| 5         | 3         | มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนแต่ปรับเปลี่ยนได้  | .581             |
| 6         | 6         | มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์<br>อยู่เสมอ เช่น การแลกรเวร                         | .563             |
| 7         | 7         | องค์กรมีลักษณะการบริหารเป็นแนวราบมากกว่าแนวตั้ง  | .402             |
|           |           | <b>ค่าไอเกน</b>  | <b>4.068</b>     |
|           |           | <b>ค่าร้อยละของความแปรปรวน</b>   | <b>7.136</b>     |

จากตารางที่ 11 ตัวประกอบที่ 4 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .402 - .750 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ตัวแปรที่ 4 มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์เช่น ระเบียบการลางาน (.750) ตัวแปรที่ 2 มีความยืดหยุ่นของนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร (.680) และตัวแปรที่ 5 องค์กรเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่าการเคร่งครัดในกฎระเบียบ (.645)

ตัวประกอบที่ 4 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 4.068 คิดเป็นร้อยละ 7.136 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงความยืดหยุ่นในการบริหารองค์กร จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านมีความยืดหยุ่น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 12** ตัวประกอบที่ 5 ด้านการเป็นองค์กรเปิด

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร                      | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|-----------------------------------|------------------|
| 1         | 21        | มีการตลาดเชิงรุก                  | .666             |
| 2         | 20        | มีการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก | .648             |
| 3         | 19        | มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน     | .642             |
|           |           | <b>ค่าไอเกน</b>                   | <b>2.843</b>     |
|           |           | <b>ค่าร้อยละของความแปรปรวน</b>    | <b>4.988</b>     |

จากตารางที่ 12 ตัวประกอบที่ 5 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .642 - .666 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุดถึงน้อยที่สุดคือ ตัวแปรที่ 21 มีการตลาดเชิงรุก (.666) รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 20 มีการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก (.648) และตัวแปรที่ 19 มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน (.642) ตามลำดับ

ตัวประกอบที่ 5 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 2.843 คิดเป็น ร้อยละ 4.988 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงการเป็นองค์กรเปิด จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านการเป็นองค์กรเปิด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 6 ด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย

| อันดับที่ | ตัวแปรที่ | รายการตัวแปร  | น้ำหนักตัวประกอบ |
|-----------|-----------|---|------------------|
| 1         | 34        | มีระบบสื่อสารภายในองค์กร เช่น Intranet, E-office    | .795             |
| 2         | 33        | มีระบบสื่อสารออนไลน์ระหว่างองค์กร เช่น Internet     | .762             |
| 3         | 29        | มีรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ | .502             |
|           |           | ค่าไอเกน  | 2.721            |
|           |           | ค่าร้อยละของความแปรปรวน                             | 4.773            |

จากตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 6 บรรยายได้ด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .502 - .795 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงสุดถึงน้อยที่สุดคือ ตัวแปรที่ 34 มีระบบสื่อสารภายในองค์กร เช่น Intranet, E-office (.795) รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 33 มีระบบสื่อสารออนไลน์ระหว่างองค์กร เช่น Internet (.762) และตัวแปรที่ 29 มีรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (.502) ตามลำดับ

ตัวประกอบที่ 6 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 2.721 คิดเป็นร้อยละ 4.773 ของความแปรปรวนทั้งหมด จะเห็นได้ว่าตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายถึงรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย จึงตั้งชื่อให้เหมาะสมว่าตัวประกอบด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย

ตารางที่ 14 สรุปตัวประกอบและตัวแปรองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

| ตัวประกอบที่ | ด้าน                    | ตัวแปร   |
|--------------|-------------------------|--|
| 1            | มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล</li> <li>2. ผู้นำให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรได้</li> <li>3. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้อื่นและนำมาพัฒนาตนเองได้ดี</li> <li>4. ผู้นำมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้</li> <li>5. ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>6. แสดงความเป็นผู้นำขององค์กรได้เหมาะสมตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>7. ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>8. ผู้นำยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้กำลังใจแก่บุคลากรตามโอกาสที่เหมาะสม</li> <li>9. ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง</li> <li>10. เข้าใจในความหลากหลายของคนและสามารถจัดการกับความหลากหลายนั้นได้อย่างเหมาะสม</li> <li>11. ให้คุณค่ากับสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าสูง เช่น การให้บริการ อารมณ์ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น</li> <li>12. มององค์กรเป็นภาพรวม พัฒนาทุกส่วนพร้อมกัน</li> <li>13. ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์</li> <li>14. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ</li> <li>15. มีความยึดมั่นผูกพัน รักและภาคภูมิใจต่อองค์กร</li> <li>16. มีความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร</li> <li>17. บุคลากรมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>18. บุคลากรมีความจริงใจต่อกัน</li> <li>19. บุคลากรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม</li> </ol> |



## ตารางที่ 14 (ต่อ)

| ตัวประกอบที่ | ด้าน                       | ตัวแปร   |
|--------------|----------------------------|--|
| 1            | มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน    | 20. บุคลากรมีความรักในองค์กร<br>21. มีการทำงานระหว่างสายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง<br>22. มีการสื่อสารแบบวงจรป้อนกลับ<br>23. บุคลากรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ  |
| 2            | พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง     | 1. บุคลากรมีความกระตือรือร้นรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น<br>2. บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร<br>3. องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม<br>4. มีคุณภาพการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ<br>5. องค์กรมีความสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยได้<br>6. บุคลากรมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ<br>7. มีการสื่อสารที่แสดงถึงความเข้าถึง เข้าใจซึ่งกันและกัน เช่นการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์<br>8. เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล<br>9. ความสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน |
| 3            | การพัฒนาวิชาการและงานวิจัย | 1. มีระบบประเมินตนเอง<br>2. มีการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น<br>3. มีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยอยู่เสมอ<br>4. มีนวัตกรรมของหน่วยงาน<br>5. มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง<br>6. มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ<br>7. มีการดำเนินงานด้านการพัฒนากิจกรรมคุณภาพอย่าง   |

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

| ตัวประกอบที่ | ด้าน                                  | ตัวแปร  |
|--------------|---------------------------------------|---|
| 3            | การพัฒนา<br>วิชาการและ<br>งานวิจัย    | ต่อเนื่อง<br>8. มีการประชุมการทำงานของหน่วยงาน<br>9. มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อปรับปรุง<br>การทำงาน  |
| 4            | มีความยืดหยุ่น                        | 1. มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการ<br>ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์เช่น ระเบียบการ<br>ลางาน<br>2. มีความยืดหยุ่นของนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร<br>3. องค์กรเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่าการเคร่งครัดใน<br>กฎระเบียบ<br>4. สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม<br>5. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนแต่ปรับเปลี่ยนได้<br>6. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์<br>อยู่เสมอ เช่น การแลกรเวอร์<br>7. องค์กรมีลักษณะการบริหารเป็นแนวราบมากกว่า<br>แนวตั้ง |
| 5            | การเป็นองค์กร<br>เปิด                 | 1. มีการตลาดเชิงรุก<br>2. มีการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก<br>3. มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน   |
| 6            | มีรูปแบบการ<br>สื่อสารที่<br>หลากหลาย | 1. มีระบบสื่อสารภายในองค์กร เช่น Intranet, E-office<br>2. มีระบบสื่อสารออนไลน์ระหว่างองค์กร เช่น Internet<br>3. มีรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น<br>ทางการ   |

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบของคิกรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบของคิกรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไป จำนวน 348 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีแนวสัมภาษณ์จำนวน 2 ข้อ และแบบสอบถามตัวประกอบของคิกรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัย ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามทั้งสิ้น 57 ข้อ จำแนกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านมีความยืดหยุ่น จำนวน 7 ข้อ ด้านมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง จำนวน 11 ข้อ ด้านไวต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ข้อ ด้านมีการสื่อสารหลากหลายวิธี จำนวน 9 ข้อ ด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จำนวน 8 ข้อ ด้านเข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต จำนวน 5 ข้อ และด้านผู้นำเป็นแบบอย่าง จำนวน 8 ข้อ ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้เท่ากับ 0.96 เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 12 มีนาคม 2552 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2552 ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 10 สัปดาห์

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามรายข้อ วิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีสกัดตัวประกอบหลัก (Principle component analysis) และหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโทกอนอล (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบของคิกรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ตัวประกอบที่สำคัญของคิกรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 6 ตัวประกอบ จำนวน 54 ตัวแปร สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมร้อยละ 64.041 และตั้งชื่อตามกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ ดังนี้

1. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 14.015 คิดเป็นร้อยละ 24.587 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 23 ตัวแปร

2. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 6.478 คิดเป็นร้อยละ 11.364 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 9 ตัวแปร

3. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 6.380 คิดเป็นร้อยละ 11.192 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 9 ตัวแปร

4. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านมีความยืดหยุ่น มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 4.068 คิดเป็นร้อยละ 7.136 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 7 ตัวแปร

5. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านการเป็นองค์กรเปิด มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 2.843 คิดเป็นร้อยละ 4.988 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 3 ตัวแปร

6. ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ เท่ากับ 2.721 คิดเป็นร้อยละ 4.773 ของความแปรปรวนทั้งหมด ประกอบด้วยตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 3 ตัวแปร

### อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามผลการศึกษาที่ได้ ดังนี้

#### 1. ตัวประกอบด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ตัวประกอบด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สำคัญเป็นอันดับที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 14.015 คิดเป็นร้อยละ 24.587 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่านำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .461 - .851 จำนวน 23 ตัวแปร (ตารางที่ 8) เรียงตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ให้คำแนะนำหรือเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากผู้อื่นและนำมาพัฒนาตนเองได้ดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรวจสอบได้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงความเป็นผู้นำขององค์กรได้เหมาะสมตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชย และให้กำลังใจแก่บุคลากรตามโอกาสที่เหมาะสม ใส่ใจความรู้สึกของคนรอบข้าง เข้าใจในความ

หลากหลายของคนและสามารถจัดการกับความหลากหลายนั้นได้อย่างเหมาะสม ให้คุณค่ากับสิ่งที่เป็นนามธรรม สิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าสูง เช่น การให้บริการ อารมณ์ของผู้ร่วมงาน เป็นต้น มององค์กรเป็นภาพรวม พัฒนาทุกส่วนพร้อมกัน ให้คุณค่ากับความเป็นมนุษย์ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ มีความยืดหยุ่นผูกพัน รักและภาคภูมิใจต่อองค์กร มีความเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในองค์กร บุคลากรมีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรมีความจริงใจต่อกัน บุคลากรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความรักในองค์กร มีการทำงานระหว่างสายงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง มีการสื่อสารแบบวงจรป้อนกลับ และบุคลากรสนุกกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การมีสัมพันธภาพนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับกลุ่ม รวมตลอดถึงพฤติกรรมในการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ต่อคนอื่นในรูปแบบของการทำงานร่วมกัน โดยเน้นถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้นมากกว่าเดิม อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ทุกคนนั้นต้องอยู่ร่วมกันและทำงานกับผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องเน้นให้ความสนใจแก่มนุษย์ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นแกนสำคัญของการทำงาน คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการ มีความรู้สึก มีอารมณ์ มิใช่เป็นเครื่องจักร เครื่องยนต์ หากมีสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงานแล้วก็น่าจะช่วยทำให้งานเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจากการประชุมประจำปีของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 11-14 มีนาคม 2551 จึงเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างการมีระบบที่มีคุณภาพและความสุขของคนทำงาน เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (อนวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2551) โดยการจะสร้างองค์กรที่มีชีวิตนั้น จะต้องเริ่มที่การสร้างความปลอดภัย และรักผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือ ซึ่งผู้นำจะต้องบูรณาการเครื่องมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือพัฒนาองค์กร รวมทั้งเครื่องมือพัฒนาคุณภาพอื่นๆ อย่างเข้มข้น โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นองค์กรที่มีชีวิตนั้น ต้องใช้เครื่องมือทางด้านการพัฒนาองค์กรเช่น การทำกิจกรรมสร้างทีมงาน walk rally การสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร กิจกรรม KM เป็นต้น (ลีรัตน์ อนวัฒน์พานิช, 2551) ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้บุคลากรรักและผูกพันซึ่งกันและกัน เกิดความเอื้ออาทร มีน้ำใจต่อกัน ส่งผลให้ความสุขนั้นเกิดขึ้นและคงอยู่ชั่ววันจันทร์ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2551) ประการสำคัญคือการใช้งานด้านบริการพยาบาลนั้นก็ต้องมีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในทีมสุขภาพทั้งในและนอกหน่วยงาน เช่น มีสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เป็นต้น โดยการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้การดำเนินพันธกิจของโรงพยาบาลบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้การ

รักษาพยาบาลมีคุณภาพสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ตลอดจนทำให้บุคลากรพยาบาลมีความพึงพอใจในงานและมีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงพยาบาล (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2550) สอดคล้องกับการศึกษาของ กนกอร ยศไพบุลย์ (2539) ที่พบว่าสัมพันธภาพในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาการคงอยู่ปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ

จะเห็นได้ว่าตัวประกอบด้านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญมาก การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มีชีวิตจึงจำเป็นต้องมีตัวประกอบด้านมีสัมพันธภาพที่ดี

## 2. ตัวประกอบด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวประกอบด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สำคัญเป็นอันดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 6.478 คิดเป็นร้อยละ 11.364 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .489 - .719 จำนวน 9 ตัวแปร (ตารางที่ 9) เรียงตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพองค์กรมีความสามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัยได้ บุคลากรมีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการสื่อสารที่แสดงถึงความเข้าถึง เข้าใจซึ่งกันและกัน เช่นการพูดคุยอย่างสร้างสรรค์ เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล และความสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การเป็นองค์กรที่มีชีวิตนั้นต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยองค์กรที่มีความไวต่อสภาพแวดล้อมและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมจะสามารถปรับตัวเพื่อให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า (กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง, 2547) ซึ่ง ยุวดี เกตุสัมพันธ์ (2551) กล่าวว่า การบริหารพยาบาลในปัจจุบันนั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรพยาบาลไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ และอยู่ในโลกปัจจุบันและอนาคตได้ ความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้ต้องมองหากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร องค์กรพยาบาลส่วนใหญ่เป็นองค์กรปิดที่ไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก การดำเนินการขององค์กรมักถูกกำหนดจากบนสู่ล่าง และมีการกำหนดการทำงานกันอย่างตายตัวด้วยมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้ บางครั้งขาดความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งกันตามสายงานที่ทำให้เกิดการแข่งขันในอันที่จะทำให้หน่วยงานของตนบรรลุเป้าหมาย โดยขาดการมองเป้าหมายหลักขององค์กรพยาบาลโดยรวม การทำงานเช่นนี้ทำให้พลังการขับเคลื่อนองค์กรถูกทอนลงอย่างมาก



สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ (2549) ซึ่งพบว่า หนึ่งในตัวประกอบสำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลอยู่รอดได้คือ มีวัฒนธรรมร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ใช้การประชุมบริหารเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เปิดโอกาสให้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้จะทำให้ความรู้ทางการบริหารพยาบาลที่นำมาใช้มีความเป็นปัจจุบันและปรับเปลี่ยนได้ทันตลอดเวลา รวมทั้งมีการมุ่งมั่นร่วมกันในการบริหารองค์กรให้เจริญงอกงามและมีความสุข ดังนั้นไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นใดก็สามารถที่จะรับมือได้ ไม่เกิดปัญหาและสามารถอยู่ได้อย่างมั่นคง สอดคล้องกับ ลีอรธัน อนุรัตน์พานิช (2551) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีชีวิตต้องสามารถยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อันจะนำองค์กรสู่การเป็นเลิศเพื่อลูกค้าและสังคมในอนาคต

กล่าวได้ว่าการเป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ขับเคลื่อนไปบนกระแสโลกาภิวัตน์ให้ทันต่อความเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลง โดยผู้อยู่ในองค์กรมีความสุข ดังนั้นตัวประกอบด้านพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

### 3. ตัวประกอบด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย

ตัวประกอบด้านการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย สำคัญเป็นอันดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 6.380 คือ คิดเป็นร้อยละ 11.192 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .509 - .744 จำนวน 9 ตัวแปร (ตารางที่ 10) เรียงตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ มีระบบประเมินตนเอง มีการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นมีการส่งเสริมให้ทำงานวิจัยอยู่เสมอ มีนวัตกรรมของหน่วยงาน มีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ มีการดำเนินงานด้านการพัฒนากิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการประชุมการทำงานของหน่วยงาน และมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเพื่อปรับปรุงการทำงาน

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุกด้าน การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน กล่าวคือ การเรียนรู้เป็นสิ่งมหัศจรรย์เพราะความรู้ที่ได้มาไม่ว่าจากแหล่งใดก็ตามไม่มีวันหมด ในทางตรงกันข้ามมีแต่จะเพิ่มพูนมากขึ้น และเมื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน พัฒนางานที่เรารับผิดชอบให้ดีขึ้น ก็จะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานของคนทำงานนั้นทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และมีความสุข เกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีๆ ให้กับตนเองและองค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับงานและสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทำงานแบบมืออาชีพและมี

ความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2551) ในระบบบริการสาธารณสุขก็เช่นเดียวกัน การเกิดโรคใหม่มีความรุนแรงและอันตรายมากขึ้น แนวทางการรักษาและเทคโนโลยีทางการแพทย์มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้บุคคลต้องมีการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาวิชาการและงานวิจัยจึงมีความสำคัญ เพราะวิชาการจะติดตามความก้าวหน้า วิวัฒนาการและความรู้ ทำให้องค์กรไม่หยุดนิ่ง สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลที่เก่งหากทำงานสำเร็จก็จะเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ โดยการเติบโตนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง แต่อยู่ที่ความสามารถของบุคคลนั้น (กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง, 2547) วิชาชีพพยาบาลมีบทบาทหลักคือ การดูแลให้การพยาบาล และเป็นพี่ปรึกษาทางสุขภาพ แต่เมื่อวิชาชีพได้ยกระดับขึ้นบทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องทำควบคู่กันไปคือ การศึกษาค้นคว้าวิจัยรวมทั้งผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติการพยาบาลหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ อันจะนำประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางการพยาบาลด้านการบริการ บริหารการพยาบาลและการศึกษาพยาบาล จากการศึกษาของ พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุษดี (2550) พบว่า ในโรงพยาบาลของรัฐบาลที่เป็นสถานที่ฝึกงานของนักศึกษาด้านสาธารณสุขจะมีการสนับสนุนด้านการวิจัยจากผู้บริหารและมีความพร้อมของบุคลากรทางพยาบาลและบุคลากรที่สนับสนุนการวิจัยพอสมควร แต่ยังไม่ได้ระบุเป็นนโยบาย หรือเป็นพันธกิจ หรือเป้าหมาย หรือโครงสร้างที่ชัดเจน นอกจากนี้ประเด็นของการวิจัยจะเน้นการปฏิบัติการพยาบาลที่มีคุณภาพและการพัฒนาบุคลากรพร้อมๆ แนวคิดในการพัฒนาองค์ความรู้หรือนวัตกรรมทางการพยาบาล บุคลากรพยาบาลในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะทำการวิจัยมากกว่า ส่วนโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดใหญ่เท่ากันที่ฝ่ายการพยาบาลเริ่มให้ความสนใจและสนับสนุนการพยาบาลเพื่อการบริหารและการปฏิบัติการพยาบาลมากขึ้น

#### 4. ตัวประกอบด้านมีความยืดหยุ่น

ตัวประกอบด้านมีความยืดหยุ่น สำคัญเป็นอันดับที่ 4 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 4.068 คิดเป็นร้อยละ 7.136 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .402 - .750 จำนวน 7 ตัวแปร (ตารางที่ 11) เรียงตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ มีความยืดหยุ่นในการใช้กฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์เช่น ระเบียบการรายงาน มีความยืดหยุ่นของนโยบายในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรเน้นผลลัพธ์การทำงานมากกว่าการเคร่งครัดในกฎระเบียบ สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนแต่ปรับเปลี่ยนได้ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานตามสถานการณ์อยู่เสมอ เช่น การแลกเวร และองค์กรมีลักษณะการบริหารเป็นแนวราบมากกว่าแนวตั้ง

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิตนั้นถูกใช้เพื่ออธิบาย โครงสร้างองค์กรที่ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่น เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถริเริ่มการ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (โกมาตร จึงเสถียร ทรัพย์และคณะ, 2551) ในโครงสร้างแบบนี้บุคลากรจะทำงานในทีมที่ได้รับมอบอำนาจในการ ตัดสินใจ โดยบุคลากรถูกคาดหวังในการพัฒนาทักษะต่องานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และทำงาน ร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อปฏิบัติงานนั้น และมีการแบ่งปันบรรทัดฐานในการทำงาน รวมถึงค่านิยมในการทำงานระหว่างที่มีการร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยสมยศ ศรีจารนัย (2551) ได้กล่าวว่าการบริหารองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวเป็น บทบาทหนึ่งของผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้อย่างรวดเร็ว และบุคลากรภายในองค์กร สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ไม่ติดกับกฎระเบียบหรือโครงสร้างที่ซ้ำซ้อน สอดคล้องกับ Capra (2002) ที่กล่าวถึงองค์กรที่มีชีวิตว่า เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีศักยภาพในทางสร้างสรรค์ และ มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะดำรงอยู่ในชุมชน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการกระจายอำนาจใน การขับเคลื่อนองค์กรให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ เช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยย่อย โดยให้ร่วมเป็นทีมนำองค์กรให้ก้าวหน้าด้วยกัน เช่นเดียวกับการบริหารองค์กรพยาบาลซึ่งเป็น หน่วยงานที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาลซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยความยืดหยุ่นในการ บริหารองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Dibble (1999) ที่กล่าวว่าการจะรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรควรมีความยืดหยุ่นของเวลา และลักษณะการทำงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเวลาการทำงานเป็นความยืดหยุ่น ในการทำงานจะทำให้บุคลากรรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญโดยมีส่วนร่วมในองค์กรที่ตนทำงาน และ Choi et al., (1989); Mathis & Jackson, (2004) (อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร, 2550) กล่าวไว้ว่า ตารางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ยืดหยุ่น ให้โอกาสแลกเปลี่ยนตารางเวรระหว่าง ผู้ร่วมงานในหอผู้ป่วย จะทำให้พยาบาลคงอยู่ในงาน

##### 5. ตัวประกอบด้านเป็นองค์กรเปิด

ตัวประกอบด้านเป็นองค์กรเปิด สำคัญเป็นอันดับที่ 5 มีค่าความแปรปรวนของตัว ประกอบเท่ากับ 2.843 คิดเป็นร้อยละ 4.988 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วย ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .642 - .666 จำนวน 3 ตัวแปร (ตารางที่ 12) เรียงตาม น้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการตลาดเชิงรุก มีการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่ภายนอก และมีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะของสิ่งมีชีวิตจะมีลักษณะเป็นระบบเปิด มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา การให้องค์กรเปิดกว้างยอมรับความคิดจากภายนอกแล้ว ประยุกต์ใช้ให้เกิดกับองค์กร โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นด้วย ตลอดจนมีการลงทุนโครงการร่วมกันกับองค์กรอื่น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง, 2547) บางครั้งโรงพยาบาลก็ต้องใช้กระบวนการทัศน์ของระบบเปิดด้วยเช่นกัน มองสิ่งแวดล้อมเป็นเสมือนแหล่งของความวุ่นวาย จึงพยายามดิ้นรนต่อสู้กับสิ่งแวดล้อม พยายามกันให้ห่างออกจากสิ่งแวดล้อมเพื่อรักษาเสถียรภาพที่เคยมี จึงเกิดความตึงเครียดระหว่างความพยายามที่จะรักษาเสถียรภาพและความพยายามที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2551) ที่กล่าวว่า เมื่อมีการศึกษาสิ่งมีชีวิตในระดับต่างๆ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ระบบที่มีชีวิต (Living system) คือระบบเปิดซึ่งจัดการตนเอง (Open, Self-organization systems) มีลักษณะพิเศษของสิ่งมีชีวิตและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสสาร-พลังงาน โดยระบบที่มีชีวิตจะประมวลผลข้อมูลข่าวสารมากกว่าระบบที่ไม่มีชีวิต (ยกเว้นคอมพิวเตอร์) และระบบเปิดใช้ความไม่สมดุลเพื่อหลีกเลี่ยงความเสื่อม ความไม่สมดุลเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการเจริญเติบโตของระบบ จากการที่ต้องเผชิญกับระดับของสิ่งก่อกวนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ระบบเหล่านี้ต้องมีความสามารถที่จะรับรู้ตัวตนของมันเอง และรับมือกับข้อมูลใหม่ ระบบเหล่านี้จะสามารถปรับตัวและยืดหยุ่นมากกว่าที่จะคงรูปและมีเสถียรภาพ ดังนั้นองค์กรที่มีชีวิตควรเป็นองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นระบบเปิด (อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล, 2551 และ Wheatley, 1999) ในด้านขององค์กรพยาบาล บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร (2550) ได้กล่าวว่าองค์กรพยาบาลเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยบุคลากรพยาบาลทุกระดับเพื่อร่วมกันดำเนินพันธกิจขององค์กร ดังนั้นตัวประกอบด้านการเป็นองค์กรเปิดจึงมีความสำคัญ

## 6. ตัวประกอบด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย

ตัวประกอบด้านมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย สำคัญเป็นอันดับที่ 6 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.721 คิดเป็นร้อยละ 4.773 ของความแปรปรวนทั้งหมด สามารถบรรยายได้ด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบ ตั้งแต่ .502-.795 จำนวน 3 ตัวแปร (ตารางที่ 13) เรียงตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ มีระบบสื่อสารภายในองค์กร เช่น Intranet, E-office มีระบบสื่อสารออนไลน์ระหว่างองค์กร เช่น Internet และมีรูปแบบการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง การสื่อสารที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางของการทำงานหรือเป็นห่วงโซ่

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน ระหว่างหน้าที่งาน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสื่อสารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร และยังบ่งบอกถึงประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมสื่อสาร (Information and communication technology = ICT) ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร มีคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพในการสืบค้นข้อมูล รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมด้านติดต่อสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้การส่งข่าวสารและการรับข่าวสารมีความสะดวก รวดเร็ว ทันเวลา ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะณี สุขจิตต์ติกาล (2546) ได้กล่าวว่าในท่ามกลางความหลากหลายของผู้คนในองค์กรนั้น การสื่อสารจะต้องละเอียดอ่อนต่อความเชื่อ ทัศนคติ และระบบคุณค่าที่แตกต่างกันที่อยู่เบื้องหลังความคิดเห็นและการตัดสินใจ และสอดคล้องกับ ประเวศ มหารัตน์สกุล (2547) ที่กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่มีชีวิตว่า มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่ง แนวนราบรวมทั้งข้างเคียงด้วย และอนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2551) กล่าวว่า การเป็นองค์กรที่มีชีวิตในทางปฏิบัติจริง จะมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กร เครือข่ายเหล่านี้จะทำหน้าที่ย่อยกรองนโยบายและคำสั่งต่างๆ จากโครงสร้างที่เป็นทางการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญสถานการณ์ใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสื่อสารที่ลื่นไหล เป็นพลวัต มีพื้นที่ทางสังคมสำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารแต่ละครั้งได้สร้างสรรคความคิดและความหมายหนึ่งขึ้นมา ซึ่งจะก่อให้เกิดให้มีการสื่อสารอื่นๆ ตามมาได้อีก โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสสาร-พลังงาน ดังนั้นการมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายจึงเป็นตัวประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีชีวิต

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรนำผลการวิจัย ซึ่งเป็นตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้ทั้ง 6 ตัวประกอบ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาลให้เกิดตัวประกอบดังกล่าวเพื่อเป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิตต่อไป
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำโปรแกรมอบรม ให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงพยาบาลพัฒนาองค์ประกอบในแต่ละด้าน เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมในโรงพยาบาลเพื่อเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของบุคลากรทุกหน่วยงาน เช่น การทำ work rally เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. นำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาตัวชี้วัดหรือแบบประเมินโรงพยาบาลเพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของโรงพยาบาลในการเป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิต



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กณวรรธรัฐ แตรรัชตกุล. (2547). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิตของประเทศไทยในช่วงวิกฤตการณ์ 2540-2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กนกอร ยศไพบุณย์. (2539). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ต่อการคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศรีนครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปรด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- กุลเชษฐ์ มงคล. (2551). การจัดการการเปลี่ยนแปลง: ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21. วารสารข้าราชการ. 53(1): 84-87.
- กำชัย จงจักรพันธ์. (2546). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บวกหรือลบกับอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า กวีป.
- กองทัพ เคลือบพาดิษฐกุล. (2546). การปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อก้าวเข้าสู่ราชการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: บี.เจ.เพลท โปรเซสเซอร์.
- กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.), สำนักงาน. (2551). HR & happy workplace 8. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิริ พลัฒบลิซิ่ง.
- กองวิชาการและแผนงาน, กรมการปกครอง. (2547). องค์กร..มีชีวิต It's alive. กรุงเทพมหานคร : กองวิชาการและแผนงาน, กรมการปกครอง.
- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์และคนอื่นๆ. (2551). องค์กรไม่ใช่เครื่องจักร การบริหารจัดการกระบวนการทัศน์ใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มีดี กราฟฟิค.
- ไชแสง โปธิโกสมุ และทัศนีย์ นะแส. (2545). แนวคิดและการปฏิบัติของผู้บริหารการพยาบาลในการพัฒนาคน และระบบงาน เพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในจังหวัดสงขลา. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์. 22, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม): 18-35.

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. (2546). คู่มือการพัฒนากระบวนการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เจษณี สุขจิตต์ติกาล. (2546). นักบริหารสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: สอนเงินมีมา.
- จัตรมล ออกกิจวัตร. (2546). การศึกษาปัญหา สาเหตุของปัญหา การเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความต้องการของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลหัวเฉียว. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เฉลิมชัย บุญยะลีพรรณ. (2541). 30 ก.ค.2541. โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนอกระบบ. มติชน. 21: 6.
- ชูลีอร บุญช่วยส่ง. (2549). ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรหน่วยงานอิสระที่มีสถานะพิเศษ. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทัศนาศ บุญทอง. (2542). ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร: สภาการพยาบาล.
- ทัศนาศ บุญทอง. (2543). ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ศิริยอดการพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์พรีนติ้ง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- นิตยา ผุยเจริญ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์นากูร. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์นากูร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บุญลือ วงษ์ท้าว และคณะ. (2551). ขับเคลื่อนไปด้วยพลังใจที่ยิ่งใหญ่ ในองค์กรแห่งความมีชีวิตชีวา. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 176. นนทบุรี: หนังสือดีวัน
- ปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ. (2549). การวิเคราะห์ตัวประกอบของค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปลัดกระทรวงสาธารณสุข, สำนักงาน. (2550). แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ประคอง กรวรรณสุต. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2547). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: วิทยไพบูลย์ พรินท์ติ้ง.
- ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. (2551). ดูแลโรงพยาบาลอย่างไร ให้เหมือนเลี้ยงลูก (Humanized parenting). ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 88. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุชาติ. (2550). การบริหารการพยาบาลที่มีคุณภาพ: เสี่ยงสะท้อนจาก ประสบการณ์ของหัวหน้าพยาบาล ในกรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 19 (2): 142-159.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2546). หลักการและกรใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการพยาบาล. สงขลา: 3 จ.เอกสาร.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2548). หลักการและกรใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- ภาณุมาศ ไกรสัย. (2545). การจัดองค์การพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิรมย์ กมลรัตน์กุล. (2551). The power of living organization. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 4. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- มรกต ลีวัฒนา. (2541). แนวทางการพัฒนาตนเองของพยาบาลในยุคโลกาภิวัตน์. วารสาร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 6(1): 48-50.

- ยวดี เกตุสัมพันธ์. (2551). Living nursing management การบริหารทางการพยาบาลสู่องค์กรที่มีชีวิต. ในสถาบันพัฒนาและ management การบริหารทางการพยาบาลสู่องค์กรที่มีชีวิต. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 23-24. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- รัชตะ รัชตะนาวิน. (2551). การพัฒนาองค์กรที่มีชีวิตอย่างต่อเนื่อง “ประสบการณ์ของรามาศิปดี”. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 119. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. (2550). เจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ลีอรัทธ์ อนุรัตน์พานิช. (2551). การสร้างความรักผูกพันของพนักงาน เพื่อสร้างองค์กรที่มีชีวิต. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 170. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). ไม่น่าเชื่อว่า...องค์การเป็นสิ่งที่มีชีวิต. Productivity world. 11(62): 12-15.
- วิเชียร วิทญญุตม. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิภาดา คุณาวิกติกุล, ยวดี เกตุสัมพันธ์ และเพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2551). Living nursing management การบริหารทางการพยาบาลสู่องค์กรที่มีชีวิต. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 22-25. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2543). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2547). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2542). คู่มือการประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร: ดีไซร์.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2551). HA update 2008. ใน อนุวัฒน์ ศุภชุตติกุล, องค์กรที่มีชีวิต Living organization, หน้า 1-11. กรุงเทพมหานคร: ดีวัน.

- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2551). โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA). [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.ha.or.th/menu7/HA.htm>[4 เมษายน 2552]
- สมเกียรติ ศรีลัมพ์. (2547). การปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: ประดิพัทธ์.
- สมยศ ศรีจารนัย. (2551). Flexibility & Agility ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า126. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- สมศิริ สกลสัตยาทร. (2551). Leadership style for living organization. ในสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, HA forum guidebook ปลูกชีวิตให้องค์กร, หน้า 110. นนทบุรี: หนังสือดีวัน.
- สัณฐักษณ์ เทียนหอม. (2549). บริษัทในเครือสหพัฒน์ พื้นฐานองค์กรที่มีชีวิต. กรุงเทพมหานคร: จูน พับลิชชิ่ง.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภินิติกุล. (2544). คู่มือก้าวสู่ HA (Hospital accreditation) Step by Step. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สิริภัทร์ วงศ์ธีรุตม์. (2546). การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพเป็นเลิศ. นครปฐม: สายสี การพิมพ์.
- สุพัตรา มะปรางหวาน. (2546). อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วง พุทธศักราช 2550-2554. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุริยะ วงศ์คงคาเทพ และคณะ. (2547). การประเมินผลการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีศึกษาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานพยาบาล. (2551). แผนยุทธศาสตร์การบริการพยาบาล พ.ศ. 2551-2555. [Online]. แหล่งที่มา: [www.dms.moph.go.th/nurse](http://www.dms.moph.go.th/nurse)[4 ธันวาคม 2551]
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (2551). HR & happy workplace 8. กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิริ พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). คู่มือการพัฒนาระบบการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). การสำรวจ การรับรู้ทัศนคติต่อโครงการการปฏิรูประบบราชการและระดับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ. รายงานการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2550). แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึกในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2541). หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2550). เจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- องอาจ วิพุธศิริ และคณะ. (2541). รายงานการศึกษารายละเอียดประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐ ด้วย TQM เสนอต่อสถาบันระบบสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- อุทุมพร จามรมาน. (2532). การวิเคราะห์ตัวประกอบ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2543). คุณภาพของระบบสุขภาพ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล และคณะ. (2544). เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ: คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดีไซน์.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2551). สรวรสาระ องค์การที่มีชีวิต (Living Organization). กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินตติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง (มหาชน).

## ภาษาอังกฤษ

- Bennis, W.G. (1969). Organizational development: Its nature, origins and propopects. Mass: Addison-Wesley Publishing.
- Brown, D.R. and Harvey, D.F. (2006). An experiential approach to organization development. 7<sup>th</sup>ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Capra, F. (2002). The hidden connections: integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability. New York : Doubleday.



- Carnegie, A. (1985). The living organization. [Online]. Available from:  
[http://www.motherservice.org/VitalDifffiles/Default.htm#inde\[8](http://www.motherservice.org/VitalDifffiles/Default.htm#inde[8), September 2008]
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (1997). Organization development and change.  
 6<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western publishing.
- Daft, R.L. (1992). Organization theory and design. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: West publishing  
 company.
- DeVellis, R.F. (1991). Scale development: Theory and applications. Newbury Park:  
 Sage.
- Dibble, S. (1999). Keeping your valuable employees. New York: John Wiley & Son.
- Duffield, C., Kearin, M., Johnston, J., and Leonard, J. (2007). The impact of hospital  
 structure and restructuring on the nursing workforce. Australian Journal of  
 Advanced Nursing. 24(4): 42-46.
- Feigenbaum, A.V. (1991). Total quality control. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Guillory, W.A. (1997). The living organization: Spirituality in the workplace. Utah:  
 Innovation international published.
- Kerlinger, F.N. (1986). Foundations of behavioral research. 3<sup>rd</sup> ed. USA: Holt, Rinehart  
 and winson, Inc.
- Kim, J.O., and Mueller, C.W. (1978). Factor analysis statistic methods and practical  
 issues. London: Beverly Hills.
- Maarse, H., Mur-Veeman, I., and Spreeuwenberg, C. (1997). The reform of hospital care  
 in the Netherlands. Medical care. 35(10): 26-39.
- Mackenzie and others. (2008). Organizational change and learning. Growing  
 organizational capacity through a systems approach: one health network's  
 experience. Joint Commission Journal on Quality & Patient Safety. 34(2): 63-73.
- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2004). Nursing research: Principles and methods. 7<sup>th</sup> ed.  
 Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). Organizational behavior. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey:  
 Pearson Education.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2008). Essentials of organization behavior. 9<sup>th</sup> ed. New  
 Jersey: Pearson Education.

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1996). Using multivariate statistics. 3<sup>rd</sup> ed. New York: HaperCollins College Publishers.

Vera, A. and Kuntz, L. (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. Health Care Management Review. 32(1): 55-65.

Waclawski, J. and Church, A.H. (2002). Organization development: A data-driven approach to organizational change. San Francisco: jossey-Bass.

Wheatley M.J. (1999). Leadership and the new science. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

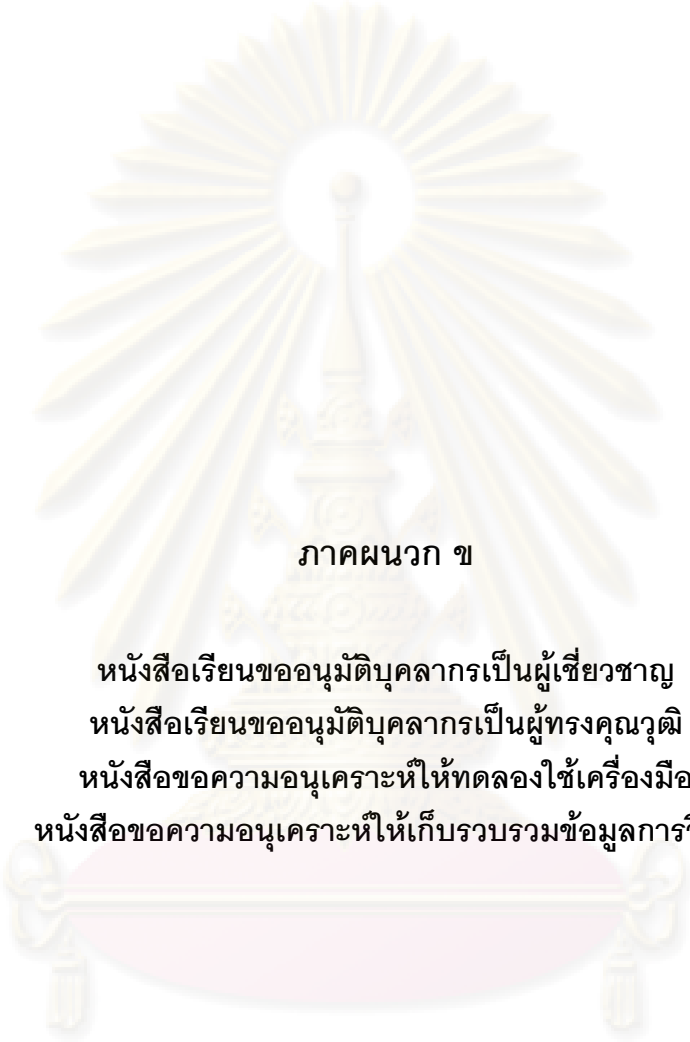
| ชื่อ-สกุล   | วุฒิการศึกษา/ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน  |
|---|--|
| <b>1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรธุรกิจ</b>   |  |
| 1.1 นายทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์  | ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่<br>ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร<br>บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)                                   |
| 1.2 นายสกุล ฌบุญยฤกษ์   | Master of Engineering in Management of<br>Technology, Vanderbilt University, USA<br>with Scholarship Awards<br>ประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทแวนบิวพี<br>จำกัด |
| <b>2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรพยาบาล</b>   |  |
| 2.1 นางพรทิพย์ ควรคิด   | พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>หัวหน้าหอผู้ป่วยจงดกลยาณี ชั้น 3<br>โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย   |
| 2. นางสุพรรณ ว่องรักษัสัตว์   | การศึกษามหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร<br>ผู้อำนวยการกองการพยาบาล<br>โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ                                  |
| <b>3. ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลระดับนโยบายและแผน<br/>สุขภาพสาธารณสุข</b> |  |
| 3.1 นางเรวดี ศิรินคร  | ครุศาสตรมหาบัณฑิต<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านประเมินและรับรอง<br>คุณภาพโรงพยาบาล<br>สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล               |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ

| ชื่อ-สกุล                           | ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน  |
|-------------------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร.มยุรี ธีรวัชรารัตน         | อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์<br>ภาควิชาการพยาบาลสูติศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                    |
| 2. นายดำรงศักดิ์ สงเอียด            | อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์<br>ภาควิชาการบริหารการพยาบาล<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                          |
| 3. นางวรรณพันธ์ คงสม                | อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และ<br>วิทยาศาสตร์<br>ภาควิชาคณิตศาสตร์และสถิติ<br>มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ |
| 4. นาวาอากาศเอกหญิง สุภาจรี ไตรปิฎก | ผู้อำนวยการกองการพยาบาล<br>โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช  |
| 5. นางศิริรัตน์ พิซิตชัยชาญ         | รองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล<br>ด้านวิชาการ<br>โรงพยาบาลศิริราช  |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ภาคผนวก ข

หนังสือเรียนขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
หนังสือเรียนขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ทดลองใช้เครื่องมือ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตัวอย่างหนังสือเรียนขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0512.11/0177

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

5 มกราคม 2552

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

เนื่องด้วยนางมณฑนา ปรีเลิศ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางพรทิพย์ วรรคิต หัวหน้าหอผู้ป่วยงกลยานี้ฯ ชั้น 3 โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่องวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้นเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูลดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

งานบริการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ชื่อนิสิต

นางพรทิพย์ วรรคิต

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร 0-2218-9824

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล โทร. 0-2218-9824

นางมณฑนา ปรีเลิศ โทร. 08-1456-7248

## ตัวอย่างหนังสือเรียนขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่ ศธ 0512.11/0178

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

2 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับสังเขป) จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วยนางมณฑนา ปรีเลิศ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นายดำรงศักดิ์ สงเอียด อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

อาจารย์ดำรงศักดิ์ สงเอียด

งานบริการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร 0-2218-9824

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล โทร. 0-2218-9824

ชื่อนิสิต

นางมณฑนา ปรีเลิศ โทร. 08-1456-7248

## ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ทดลองใช้เครื่องมือ

ที่ ศธ 0512.11/0178

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

17 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าฯ

เนื่องด้วยนางมณฑนา ปรีเลิศ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไปในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางมณฑนา ปรีเลิศ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

ผู้อำนวยการกองการพยาบาล

งานบริการศึกษา

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร 0-2218-9824

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล โทร. 0-2218-9824

ที่นิตินิต

นางมณฑนา ปรีเลิศ โทร. 08-1456-7248

## ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ที่ ศธ 0512.11/0178

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

25 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

เนื่องด้วยนางมณฑนา ปรีเลิศ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททางการพยาบาลขึ้นไปในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงานเรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางมณฑนา ปรีเลิศ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ร.ต.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน

งานบริการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

ชื่อนิสิต

ผู้อำนวยการกองการพยาบาล

โทร. 0-2218-9825 โทรสาร 0-2218-9824

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา รัชชกุล โทร. 0-2218-9824

นางมณฑนา ปรีเลิศ โทร. 08-1456-7248



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64  
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

3 เมษายน 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ร่วมวิจัยทุกท่าน

เนื่องด้วยนางมณฑนา ปรีเลิศ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ รัชชกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิต การวิจัยดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดิฉันขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่ได้รับการเปิดเผยในใดๆ และผลการวิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้นจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อตัวท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือจากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางมณฑนา ปรีเลิศ)

นิสิตหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

โทร. 08-1456-7248

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบขององค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ดังนี้

ข้อ 1 จากการริเริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิตเข้ามาใช้ในโรงพยาบาลของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อผู้ให้บริการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันอันจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพบริการที่ดียิ่งขึ้น ตามความคิดเห็นของท่านองค์กรที่มีชีวิตควรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง

ข้อ 2 ลักษณะองค์กรที่มีชีวิตที่ท่านกล่าวถึง สามารถสรุปแบ่งออกได้เป็นด้าน อะไรบ้าง



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ”

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิต ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำให้โรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิต และใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือสำหรับการประเมินโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิตต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามการวิจัยประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 57 ข้อ

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ โดยกาเครื่องหมาย / ในช่องว่างตามระดับความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ถูกต้องตามความเป็นจริง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลที่มีชีวิตต่อไป

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นตามความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงพยาบาล ผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม คำตอบของท่านจะถือว่าเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อท่าน

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างยิ่ง

มัทนา ปรีเลิศ

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการพยาบาล

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เบอร์โทรศัพท์ 081-4567248

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง: ข้อความในแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่าง  
โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความจริง และเติมคำลงในช่องว่าง

1. เพศ

หญิง  ชาย

2. ปัจจุบันท่านอายุ

ต่ำกว่า 30 ปี  30-35 ปี  36-40 ปี  41-45 ปี  45 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  หม้าย/หย่า/เลิก

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาโท (โปรดระบุสาขา).....

ปริญญาเอก (โปรดระบุสาขา).....

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

พยาบาลระดับผู้บริหาร  พยาบาลระดับผู้ปฏิบัติงาน

6. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วย

แผนกอายุรกรรม

แผนกศัลยกรรม

แผนกสูติ-นรีเวชกรรม

ห้องผ่าตัด

แผนกกุมารเวชกรรม

แผนกผู้ป่วยหนัก (ICU)

แผนกผู้ป่วยนอก

แผนกอื่นๆ (ระบุ).....

ศูนย์วิทยุทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ

**คำชี้แจง** ข้อความในแบบสอบถามเป็นการสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็น ในการเป็นองค์กรที่มีชีวิต โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความสำคัญอยู่ 5 ระดับ คือ สำคัญในระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด และมีเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากที่สุดว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากกว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสำคัญในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยปานกลางว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสำคัญในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อยกว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสำคัญในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยน้อยที่สุดว่ารายการนั้นเป็นตัวประกอบองค์กรที่มีชีวิตที่มีความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

| รายการองค์กรที่มีชีวิต                        | ระดับความสำคัญ |   |   |   |   |
|---|----------------|---|---|---|---|
|   | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1. มีความยืดหยุ่น</b>                      |                |   |   |   |   |
| 1. สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ตามความเหมาะสม  |                |   |   |   |   |
| 2. ....                                       |                |   |   |   |   |
| 3. ....                                       |                |   |   |   |   |
| <b>2. มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง</b>      |                |   |   |   |   |
| 4. มีการจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ |                |   |   |   |   |
| 5. ....                                       |                |   |   |   |   |
| 6. ....                                       |                |   |   |   |   |
| <b>3. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง</b>                 |                |   |   |   |   |
| 7. มีการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชน              |                |   |   |   |   |
| 8. ....                                       |                |   |   |   |   |



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์เนื้อหาองค์กรที่มีชีวิตจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน  
ตารางแสดงค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ และกลุ่มตัวอย่างจริง  
ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## การวิเคราะห์เนื้อหาองค์กรที่มีชีวิตจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

สรุปตัวประกอบและข้อรายการองค์กรที่มีชีวิตของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ดังนี้

### ตัวประกอบด้านที่ 1 มีความยืดหยุ่น มีข้อรายการดังนี้

1. องค์กรมี movement ตลอดเวลา
2. องค์กรมี dynamic ไม่นิ่ง ไม่มีคำว่า complete หรือจุดสำเร็จสุดท้าย
3. คิดแบบระบบที่เป็นวัฏจักร (systemdynamic)
4. องค์กรมีความยืดหยุ่นในทุกด้านทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้าง กฎระเบียบ และวิธีการทำงาน
5. โครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบ
6. มีความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน

### ตัวประกอบที่ 2 มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีข้อรายการดังนี้

1. องค์กรมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา
2. คนในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
3. มีการทำงานคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน
6. มีการปรับปรุงเพื่อพัฒนาอยู่ตลอด
7. มีนวัตกรรม

### ตัวประกอบที่ 3 ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีข้อรายการดังนี้

1. บุคลากรมีความตื่นตัวอยู่ตลอด
2. มีการเคลื่อนไหวในองค์กรอยู่ตลอดเวลา
3. บุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญต่อปัญหา
4. องค์กรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
5. มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย
6. สามารถปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

#### ตัวประกอบที่ 4 การสื่อสารหลากหลายวิธี มีข้อรายการดังนี้

1. มีเครือข่ายทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. มีการสื่อสารด้วยจิตวิญญาณ
3. มีเครือข่ายกันเอง (Network) ภายในองค์กร
4. มีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร
5. มีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย
6. มีการสื่อสารสองทาง
7. มีการสื่อสารที่แม่นยำ
8. การสื่อสารในองค์กรต้องมีบรรยากาศของความเป็นมนุษย์ แบบเลือดเนื้อถึงกัน
9. ข้อมูลมีการถ่ายเทถึงกัน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

#### ตัวประกอบด้านที่ 5 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีข้อรายการดังนี้

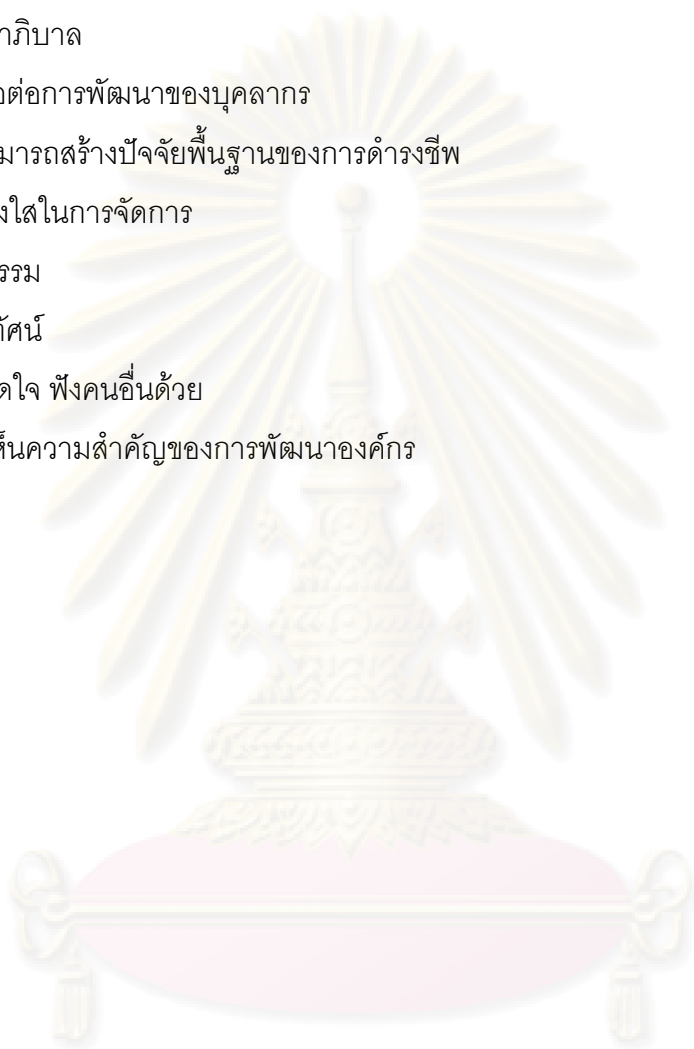
1. มีการดูแลซึ่งกันและกัน ความเป็นกันเองของบุคลากรทุกระดับ
2. มีการร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยกัน
3. ความเป็นหนึ่งเดียว เป็น unity เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และจริงใจต่อกัน
4. มีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร
5. มีความเอื้ออาทร เมตตาต่อกันและกัน
6. มีสันตนาการในองค์กร
7. ใส่ใจกับความรู้สึกร่วมกัน เห็นคุณค่าในตัวเอง
8. มีการทำงานเป็นทีม
9. มองในสิ่งที่ดีของเพื่อนร่วมงาน สิ่งที่ภาคภูมิใจเป็นตัวเดินเรื่อง

#### ตัวประกอบด้านที่ 6 เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต มีข้อรายการดังนี้

1. สัมผัสกับความมีชีวิต มุ่งเน้นสิ่งที่เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม
2. สร้างคุณค่าให้กับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การบริการ อารมณ์ สนองกิเลสให้ลูกค้า การตอบสนองสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าสูง
3. มองคนเป็นสิ่งมีชีวิต คิดแบบองค์รวม ไม่คิดแยกส่วน
4. เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มองภาพรวมทั้งองค์กร มองบุคลากรว่ามีความหลากหลายและเข้าใจ จัดการกับความหลากหลายนั้นได้
5. ใส่ใจกับความเป็นมนุษย์ ใส่ใจกับความรู้สึกร่วมกัน

**ตัวประกอบด้านที่ 7 ผู้นำเป็นแบบอย่าง มีข้อรายการดังนี้**

1. ผู้นำยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยและให้กำลังใจแก่บุคลากรตามโอกาสที่เหมาะสม
2. มีภาวะผู้นำที่ดี
3. ผู้นำมีธรรมาภิบาล
4. ผู้บริหารเอื้อต่อการพัฒนาของบุคลากร
5. ผู้บริหารสามารถสร้างปัจจัยพื้นฐานของการดำรงชีพ
6. มีความโปร่งใสในการจัดการ
7. ผู้นำมีคุณธรรม
8. ผู้นำมีวิสัยทัศน์
9. ผู้นำต้องเปิดใจ ฟังคนอื่นด้วย
10. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ (n=30)

Case Processing Summary

|       |             | N  | %     |
|-------|-------------|----|-------|
| Cases | Valid       | 30 | 96.8  |
|       | Excluded(a) | 1  | 3.2   |
|       | Total       | 31 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 1 มีความยืดหยุ่น

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .816             | .819   | 7          |

### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 2 มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .871             | .881   | 11         |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 3 วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .837             | .840   | 9          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 4 มีการสื่อสารหลากหลายวิธี

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .903             | .905   | 9          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 5 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .907             | .909   | 8          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 6 เข้าใจธรรมชาติของ  
สิ่งมีชีวิต

Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | Cronbach's<br>Alpha Based on<br>Standardized<br>Items | N of Items |
|---------------------|---|------------|
| .891                | .894  | 5          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ ตัวประกอบด้านที่ 7 ผู้นำเป็นแบบอย่าง

Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | Cronbach's<br>Alpha Based on<br>Standardized<br>Items | N of Items |
|---------------------|---|------------|
| .849                | .862  | 8          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มทดลองใช้ รวมทั้งฉบับ

Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | Cronbach's<br>Alpha Based on<br>Standardized<br>Items | N of Items |
|---------------------|---|------------|
| .967                | .969  | 57         |



### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง (n=348)

#### Case Processing Summary

|       |             | N   | %     |
|-------|-------------|-----|-------|
| Cases | Valid       | 348 | 100.0 |
|       | Excluded(a) | 0   | .0    |
|       | Total       | 348 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 1 มีความยืดหยุ่น

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .840             | .845   | 7          |

### ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 2 มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .919             | .921   | 11         |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้าน 3 วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .907             | .909   | 9          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 4 มีการสื่อสารหลากหลายวิธี

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .921             | .921   | 9          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 5 มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .937             | .938   | 8          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 6 เข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .932             | .933   | 5          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง ตัวประกอบด้านที่ 7 ผู้นำเป็นแบบอย่าง

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .972             | .972   | 8          |

ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างจริง รวมทั้งฉบับ

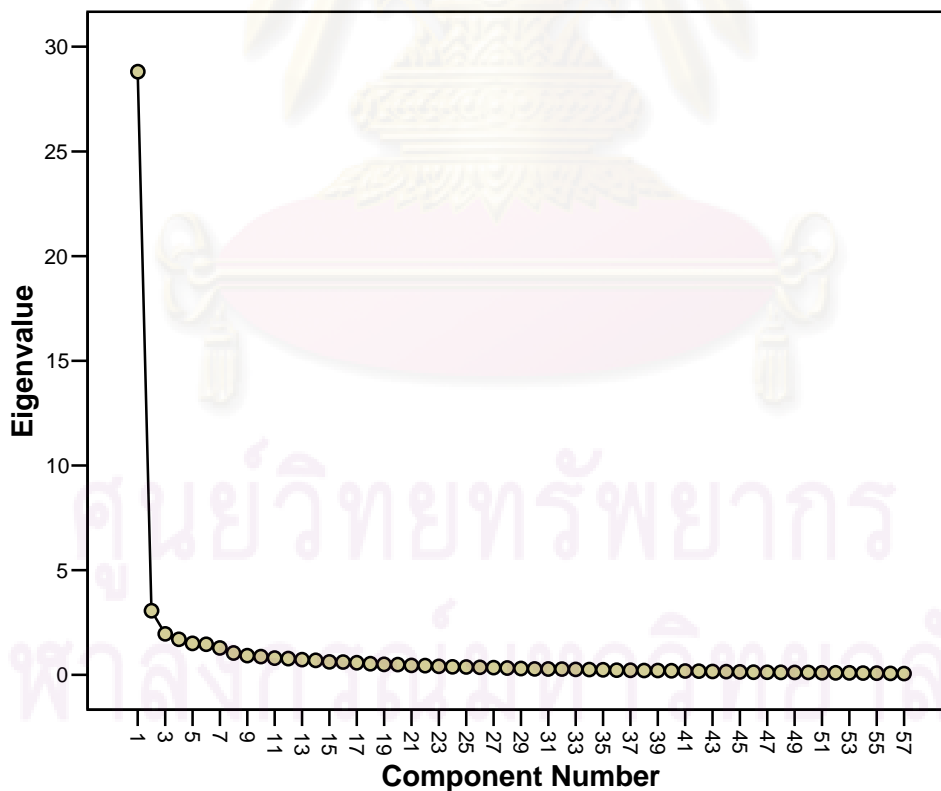
Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .981             | .981   | 57         |

ตาราง KMO and Bartlett's Test

|  |                    |           |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .966      |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 19543.919 |
|  | df                 | 1596      |
|  | Sig.               | .000      |

Scree Plot



## Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared |               |              | Rotation Sums of Squared |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
|           |                     |               |              | Loadings                   |               |              | Loadings                 |               |              |
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                      | % of Variance | Cumulative % | Total                    | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 28.803              | 50.531        | 50.531       | 28.803                     | 50.531        | 50.531       | 14.015                   | 24.587        | 24.587       |
| 2         | 3.060               | 5.369         | 55.901       | 3.060                      | 5.369         | 55.901       | 6.478                    | 11.364        | 35.952       |
| 3         | 1.956               | 3.432         | 59.332       | 1.956                      | 3.432         | 59.332       | 6.380                    | 11.192        | 47.144       |
| 4         | 1.698               | 2.979         | 62.312       | 1.698                      | 2.979         | 62.312       | 4.068                    | 7.136         | 54.280       |
| 5         | 1.504               | 2.639         | 64.950       | 1.504                      | 2.639         | 64.950       | 2.843                    | 4.988         | 59.268       |
| 6         | 1.462               | 2.564         | 67.515       | 1.462                      | 2.564         | 67.515       | 2.721                    | 4.773         | 64.041       |
| 7         | 1.283               | 2.250         | 69.765       | 1.283                      | 2.250         | 69.765       | 2.669                    | 4.683         | 68.724       |
| 8         | 1.043               | 1.830         | 71.595       | 1.043                      | 1.830         | 71.595       | 1.637                    | 2.871         | 71.595       |
| 9         | .918                | 1.610         | 73.205       |                            |               |              |                          |               |              |
| 10        | .872                | 1.530         | 74.734       |                            |               |              |                          |               |              |
| 11        | .803                | 1.409         | 76.143       |                            |               |              |                          |               |              |
| 12        | .776                | 1.361         | 77.504       |                            |               |              |                          |               |              |
| 13        | .723                | 1.269         | 78.773       |                            |               |              |                          |               |              |
| 14        | .695                | 1.218         | 79.992       |                            |               |              |                          |               |              |
| 15        | .623                | 1.094         | 81.085       |                            |               |              |                          |               |              |
| 16        | .614                | 1.077         | 82.163       |                            |               |              |                          |               |              |
| 17        | .579                | 1.016         | 83.179       |                            |               |              |                          |               |              |
| 18        | .533                | .936          | 84.114       |                            |               |              |                          |               |              |
| 19        | .501                | .879          | 84.993       |                            |               |              |                          |               |              |
| 20        | .488                | .856          | 85.849       |                            |               |              |                          |               |              |
| 21        | .451                | .790          | 86.640       |                            |               |              |                          |               |              |
| 22        | .440                | .772          | 87.412       |                            |               |              |                          |               |              |
| 23        | .408                | .715          | 88.127       |                            |               |              |                          |               |              |
| 24        | .384                | .674          | 88.801       |                            |               |              |                          |               |              |
| 25        | .376                | .660          | 89.461       |                            |               |              |                          |               |              |
| 26        | .361                | .633          | 90.094       |                            |               |              |                          |               |              |
| 27        | .345                | .605          | 90.699       |                            |               |              |                          |               |              |
| 28        | .327                | .574          | 91.273       |                            |               |              |                          |               |              |
| 29        | .306                | .537          | 91.809       |                            |               |              |                          |               |              |
| 30        | .285                | .501          | 92.310       |                            |               |              |                          |               |              |
| 31        | .280                | .491          | 92.801       |                            |               |              |                          |               |              |
| 32        | .276                | .484          | 93.285       |                            |               |              |                          |               |              |

## Total Variance Explained (ต่อ)

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared |               |              | Rotation Sums of Squared |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                      | % of Variance | Cumulative % | Total                    | % of Variance | Cumulative % |
| 33        | .262                | .459          | 93.744       |                            |               |              |                          |               |              |
| 34        | .252                | .442          | 94.186       |                            |               |              |                          |               |              |
| 35        | .241                | .422          | 94.608       |                            |               |              |                          |               |              |
| 36        | .225                | .395          | 95.004       |                            |               |              |                          |               |              |
| 37        | .221                | .387          | 95.391       |                            |               |              |                          |               |              |
| 38        | .210                | .369          | 95.760       |                            |               |              |                          |               |              |
| 39        | .209                | .366          | 96.126       |                            |               |              |                          |               |              |
| 40        | .195                | .341          | 96.467       |                            |               |              |                          |               |              |
| 41        | .186                | .326          | 96.793       |                            |               |              |                          |               |              |
| 42        | .176                | .308          | 97.101       |                            |               |              |                          |               |              |
| 43        | .161                | .283          | 97.384       |                            |               |              |                          |               |              |
| 44        | .150                | .263          | 97.647       |                            |               |              |                          |               |              |
| 45        | .140                | .246          | 97.893       |                            |               |              |                          |               |              |
| 46        | .130                | .228          | 98.121       |                            |               |              |                          |               |              |
| 47        | .126                | .221          | 98.342       |                            |               |              |                          |               |              |
| 48        | .121                | .212          | 98.553       |                            |               |              |                          |               |              |
| 49        | .115                | .203          | 98.756       |                            |               |              |                          |               |              |
| 50        | .114                | .200          | 98.956       |                            |               |              |                          |               |              |
| 51        | .100                | .176          | 99.132       |                            |               |              |                          |               |              |
| 52        | .096                | .168          | 99.300       |                            |               |              |                          |               |              |
| 53        | .094                | .164          | 99.464       |                            |               |              |                          |               |              |
| 54        | .088                | .154          | 99.618       |                            |               |              |                          |               |              |
| 55        | .083                | .146          | 99.763       |                            |               |              |                          |               |              |
| 56        | .073                | .128          | 99.891       |                            |               |              |                          |               |              |
| 57        | .062                | .109          | 100.000      |                            |               |              |                          |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix(a)

|     | Component |      |      |   |      |      |      |      |
|-----|-----------|------|------|---|------|------|------|------|
|     | 1         | 2    | 3    | 4 | 5    | 6    | 7    | 8    |
| g52 | .851      |      |      |   |      |      |      |      |
| g55 | .830      |      |      |   |      |      |      |      |
| g53 | .813      |      |      |   |      |      |      |      |
| g54 | .811      |      |      |   |      |      |      |      |
| g51 | .804      |      |      |   |      |      |      |      |
| g56 | .798      |      |      |   |      |      |      |      |
| g57 | .788      |      |      |   |      |      |      |      |
| g50 | .783      |      |      |   |      |      |      |      |
| f47 | .752      |      |      |   |      |      |      |      |
| f48 | .729      |      |      |   |      |      |      |      |
| f49 | .686      |      |      |   |      |      |      |      |
| f46 | .662      |      | .315 |   |      |      |      |      |
| f45 | .653      |      | .306 |   |      |      |      |      |
| e40 | .630      | .347 |      |   |      |      | .390 |      |
| e44 | .610      |      |      |   |      |      | .340 |      |
| e43 | .589      | .313 |      |   |      |      | .352 |      |
| e42 | .588      | .369 |      |   |      |      | .395 |      |
| e41 | .579      | .395 |      |   |      |      | .394 |      |
| e39 | .530      | .440 |      |   |      |      | .369 |      |
| b17 | .505      | .439 |      |   |      |      |      |      |
| d31 | .503      | .424 |      |   |      |      |      |      |
| d32 | .475      | .472 |      |   |      | .328 |      |      |
| b16 | .461      | .356 | .307 |   | .363 |      |      |      |
| c25 | .319      | .719 |      |   |      |      |      |      |
| c24 | .314      | .705 |      |   |      |      |      |      |
| c26 | .488      | .640 |      |   |      |      |      |      |
| d30 | .462      | .626 |      |   |      |      |      |      |
| c27 | .468      | .591 |      |   |      |      |      |      |
| c23 |           | .538 | .333 |   |      |      |      | .357 |
| d35 | .466      | .522 |      |   |      |      |      |      |

## Rotated Component Matrix(a) (ต่อ)

|     | Component |      |      |      |       |      |      |      |
|-----|-----------|------|------|------|-------|------|------|------|
|     | 1         | 2    | 3    | 4    | 5     | 6    | 7    | 8    |
| d28 |           | .510 |      |      |       | .347 |      |      |
| d36 | .468      | .489 |      |      |       |      |      |      |
| b12 |           |      | .744 |      |       |      |      |      |
| b9  |           |      | .741 |      |       |      |      |      |
| b10 |           |      | .733 |      |       |      |      |      |
| b11 |           |      | .698 |      |       |      |      |      |
| b13 | .352      | .306 | .680 |      |       |      |      |      |
| b8  |           |      | .679 |      |       |      |      |      |
| b14 |           |      | .670 |      |       |      |      |      |
| b18 | .310      |      | .518 |      |       |      |      |      |
| b15 | .312      |      | .509 |      |       |      |      |      |
| a4  |           |      |      | .750 |       |      |      |      |
| a2  |           |      |      | .680 |       |      |      |      |
| a5  |           |      |      | .645 |       |      |      |      |
| a1  |           |      |      | .634 |       |      |      |      |
| a3  | .354      |      |      | .581 | .300  |      |      |      |
| a6  |           |      |      | .563 | -.308 |      |      |      |
| a7  | .381      | .338 |      | .402 |       |      |      |      |
| c21 | .333      | .331 |      |      | .666  |      |      |      |
| c20 | .338      |      |      |      | .648  |      |      |      |
| c19 | .390      |      |      |      | .642  |      |      |      |
| d34 |           |      |      |      |       | .795 |      |      |
| d33 |           |      |      |      |       | .762 |      |      |
| d29 | .302      | .494 |      |      |       | .502 |      |      |
| e38 |           |      |      |      |       | .330 | .673 |      |
| e37 | .360      |      |      |      |       |      | .642 |      |
| c22 |           |      |      |      |       |      |      | .722 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

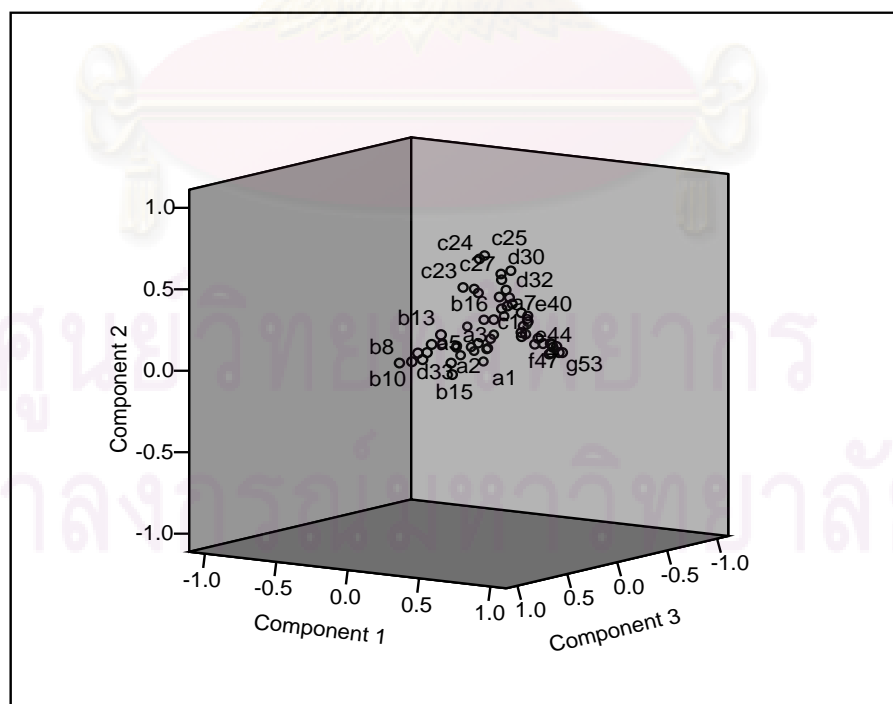
a Rotation converged in 8 iterations

### Component Transformation Matrix

| Component | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1         | .664  | .422  | .384  | .287  | .231  | .206  | .228  | .059  |
| 2         | -.490 | -.015 | .724  | -.085 | -.014 | .316  | -.023 | .358  |
| 3         | -.503 | .305  | -.190 | .748  | .108  | .044  | .163  | -.137 |
| 4         | .184  | -.632 | .345  | .530  | -.163 | -.350 | -.121 | -.050 |
| 5         | .108  | -.457 | -.289 | .111  | -.174 | .689  | .395  | .149  |
| 6         | .128  | .285  | -.188 | .193  | -.605 | -.024 | -.343 | .588  |
| 7         | .030  | -.197 | -.231 | .107  | .715  | .017  | -.344 | .515  |
| 8         | -.066 | -.016 | -.039 | -.091 | .023  | -.508 | .717  | .462  |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### Component Plot in Rotated Space



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางมัทนา ปรีเลิศ เกิดเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2518 ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาพยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปีพ.ศ. 2541 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับ 6 หอผู้ป่วยสูตินรีเวชกรรมพิเศษ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ



ศูนย์วิทยพักร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย