

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลและความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลจิตเวช ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปสาระสำคัญในหัวข้อ ดังนี้

1. โรงพยาบาลจิตเวช
  - 1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลจิตเวช
  - 1.2 ลักษณะของงานบริการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยจิตเวช
  - 1.3 โครงสร้างบริหารงานของโรงพยาบาลจิตเวช
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล
  - 2.1 ประสิทธิภาพทีมการพยาบาล
  - 2.2 ประสิทธิภาพทีมการพยาบาลตามแนวคิดของ Robbins (2001)
    - 2.2.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
    - 2.2.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 2.2.3 ความพึงพอใจของสมาชิกทีม
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลทีมการพยาบาล
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล
  - 4.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลตามแนวคิดของ MBNQA (1999)
    - 4.1.1 การจัดระบบงาน
    - 4.2.2 การศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
    - 4.2.3 ความสุขสมบูรณ์ของพยาบาล
  - 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล
5. ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย
  - 5.1 ความหมายของความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร
  - 5.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของ Schmidt and Finnigan (1993)
    - 5.2.1 การเปิดใจและความไว้วางใจ
    - 5.2.2 การทำงานร่วมกันและเป็นทีม

5.2.2 การทำงานร่วมกันและเป็นทีม

5.2.3 การบริหารตามข้อเท็จจริง

5.2.4 การยอมรับและการให้รางวัล

5.2.5 การเรียนรู้และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของ  
หัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1. โรงพยาบาลจิตเวช

โรงพยาบาลจิตเวชเป็นโรงพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข บริหารราชการโดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นหัวหน้าหน่วยงาน มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 16 หน่วยงาน เป็นโรงพยาบาลจิตเวช 12 โรงพยาบาล อีก 4 หน่วยงานให้บริการเฉพาะทางคือ ศูนย์สุขวิทยาจิต ศูนย์สุขภาพจิตภาคเหนือ โรงพยาบาลยุวประสาทไวทโยปถัมภ์ โรงพยาบาลราชานุกุล โดยแบ่งขนาดของโรงพยาบาลเป็น 3 ขนาดคือ ขนาดเล็กมีจำนวนเตียงตั้งแต่ 60 - 150 เตียง ขนาดกลางมีจำนวนเตียง 150 - 350 เตียง และขนาดใหญ่มีจำนวนเตียง 350 - 500 เตียงขึ้นไป รับผิดชอบงานด้านสุขภาพจิตและจิตเวช ในพื้นที่ที่โรงพยาบาลตั้งและจังหวัดใกล้เคียง แบ่งเขตความรับผิดชอบโดยปฏิบัติงานร่วมกับศูนย์สุขภาพจิตเขต ซึ่งมีทั้งหมด 13 เขตครอบคลุมทั่วประเทศ โดยโรงพยาบาลจิตเวชประสานงาน ด้านสุขภาพจิตและจิตเวชกับศูนย์สุขภาพจิตเขต และสาธารณสุขจังหวัด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลให้มีมาตรฐาน โรงพยาบาลจิตเวชได้มีความกระตือรือร้น สนองตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการตามแนวของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ที่ได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management :TQM ) มาใช้กับโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข,2539) มีการบริหารโรงพยาบาลและนำการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงพยาบาล โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2540 โดยจัดกิจกรรมในโรงพยาบาล 4 กิจกรรม ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization development / OD) การอบรมพฤติกรรมบริการ (Excellence service behaviors / ESB) และกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continous quality improvement / CQI)โรงพยาบาลจิตเวช 10 แห่ง ได้ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรและขอรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลเป็นระยะ และมีโรงพยาบาลจิตเวช 1 แห่งที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลแล้วคือ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยา ส่วนโรงพยาบาลจิตเวชอื่น ๆ กำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาและ ขอรับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

### 1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงพยาบาลจิตเวช

1. พัฒนางานวิชาการด้านสุขภาพจิตและปัญญาอ่อน ทั้งในด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพจิตใจ รูปแบบและวิธีการในการแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตของประชาชน
2. ส่งเสริม สนับสนุน และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิตและปัญญาอ่อนแก่หน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. สนับสนุนการให้บริการในด้านการส่งเสริม ป้องกัน บำบัดรักษา และฟื้นฟูสมรรถภาพจิตใจแก่หน่วยงานที่โรงพยาบาลรับผิดชอบและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. ให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย โดยเฉพาะในระดับตติยภูมิเพื่อพัฒนาด้านวิชาการด้านสุขภาพจิตและปัญญาอ่อน
5. เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณา ในการเสนอแนะนโยบายและแผนหลักด้านสุขภาพจิตและปัญญาอ่อน
6. จัดทำและประสานงานการปฏิบัติตนของโรงพยาบาลจิตเวช ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บทของกรมสุขภาพจิต กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
7. ประสาน และร่วมมือในด้านวิชาการสุขภาพจิตและปัญญาอ่อนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงพยาบาลจิตเวช กรมสุขภาพจิต หรือตามที่กระทรวงสาธารณสุขหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

## 1.2 ลักษณะของงานบริการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยจิตเวช

การพยาบาลผู้ป่วยจิตเวชเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้มีปัญหาด้านจิตเวช โดยกระบวนการในการดูแลรักษาและส่งเสริมสุขภาพจิต เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะเกี่ยวกับกระบวนการระหว่างบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดผลดีต่อการดำรงชีวิตประจำวันของผู้รับบริการ การปฏิบัติการพยาบาลเป็นการพยาบาลสาขาเฉพาะที่นำทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาผสมผสานเพื่อเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับศิลปะในการใช้ตนเอง (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2528 : 5) และลักษณะเฉพาะของพยาบาลจิตเวชในการบริการสุขภาพจิตและจิตเวช จะเป็นทีมสุขภาพจิตประกอบด้วย จิตแพทย์ พยาบาลจิตเวช นักจิตวิทยา และนักสังคมสงเคราะห์ โดยให้การพยาบาลผู้ป่วยให้ครอบคลุมในทุกด้าน (Holistic care) ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ พยาบาลต้องทำหน้าที่ร่วมกับทีมสุขภาพจิตและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

การพยาบาลจิตเวชเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ การรักษาฟื้นฟูและการป้องกันโรค รวมทั้งให้การช่วยเหลือผู้ป่วยจิตเวชภาวะวิกฤตให้ความรู้ด้านสุขภาพจิต ช่วยเหลือผู้ป่วยให้ได้รับการรักษาด้วยยา การรักษาด้วยไฟฟ้า ให้การรักษาแบบจิตสังคมบำบัดแก่ผู้ป่วยเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม รวมทั้งการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับครอบครัว ชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาด้านสุขภาพจิต และเตรียมผู้ป่วยเพื่อการออกไปดำรงชีวิตในสังคม (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2528 : 2 - 4) โดยพยาบาลจิตเวชปฏิบัติการพยาบาลตามมาตรฐานการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช โดยการใช้องค์ความรู้ทางการพยาบาลจิตเวชและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิธีการปฏิบัติการ

พยาบาลในสายของการพยาบาลจิตเวชนั้น มีวิธีการปฏิบัติที่เหมือนกับการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะสาขาอื่น ๆ คือ ปฏิบัติการพยาบาลโดยใช้กระบวนการพยาบาล (Nussing process) ที่ปรับมาจากกระบวนการแก้ปัญหา (Problem solving process) การตัดสินใจ และการคิดอย่างมีเหตุผล โดยพยาบาลต้องใช้ความรู้ที่ประยุกต์แล้ว และการปฏิบัติการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ พยาบาลต้องสังเคราะห์ความรู้ทางการพยาบาลทั่วไปและการพยาบาลเฉพาะสาขา แล้วนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เป็นไปตามกระบวนการพยาบาล ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ การประเมิน (Assessment) การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementaion) และการประเมินผล และในการพยาบาลจิตเวชนำความรู้ทางการพยาบาลจิตเวชซึ่งเป็นการนำความรู้ที่เป็นทฤษฎีการพยาบาล มโนทัศน์ทางการพยาบาลจิตเวช ซึ่งประยุกต์มาจากสาขาพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ จึงทำให้เนื้อหาของกระบวนการพยาบาลแตกต่างจากการพยาบาลสาขาอื่น ๆ นอกจากนี้ในการปฏิบัติการพยาบาลด้านจิตเวชนั้นเกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปะการใช้ตนเอง (Use of self) ในลักษณะที่กว้างขวางกว่าการพยาบาลสาขาอื่น ๆ (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2528 : 9 - 10)

จะเห็นได้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลจิตเวช มีหน้าที่ทั้งในด้านการดูแลการส่งเสริมฟื้นฟูและป้องกันปัญหาสุขภาพจิตครอบคลุมประชาชนทั้งประเทศ จึงมีความจำเป็นที่พยาบาลจิตเวชต้องมีความรู้เฉพาะสาขาจิตเวชและความรู้ทางการพยาบาล เพื่อนำมาให้บริการพยาบาลผู้มีปัญหาสุขภาพและส่งเสริมสุขภาพจิตแก่ประชาชนให้มีสภาพชีวิตที่อยู่ในสังคมได้ด้วยภาวะสุขภาพที่ดีทั้งกายและจิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

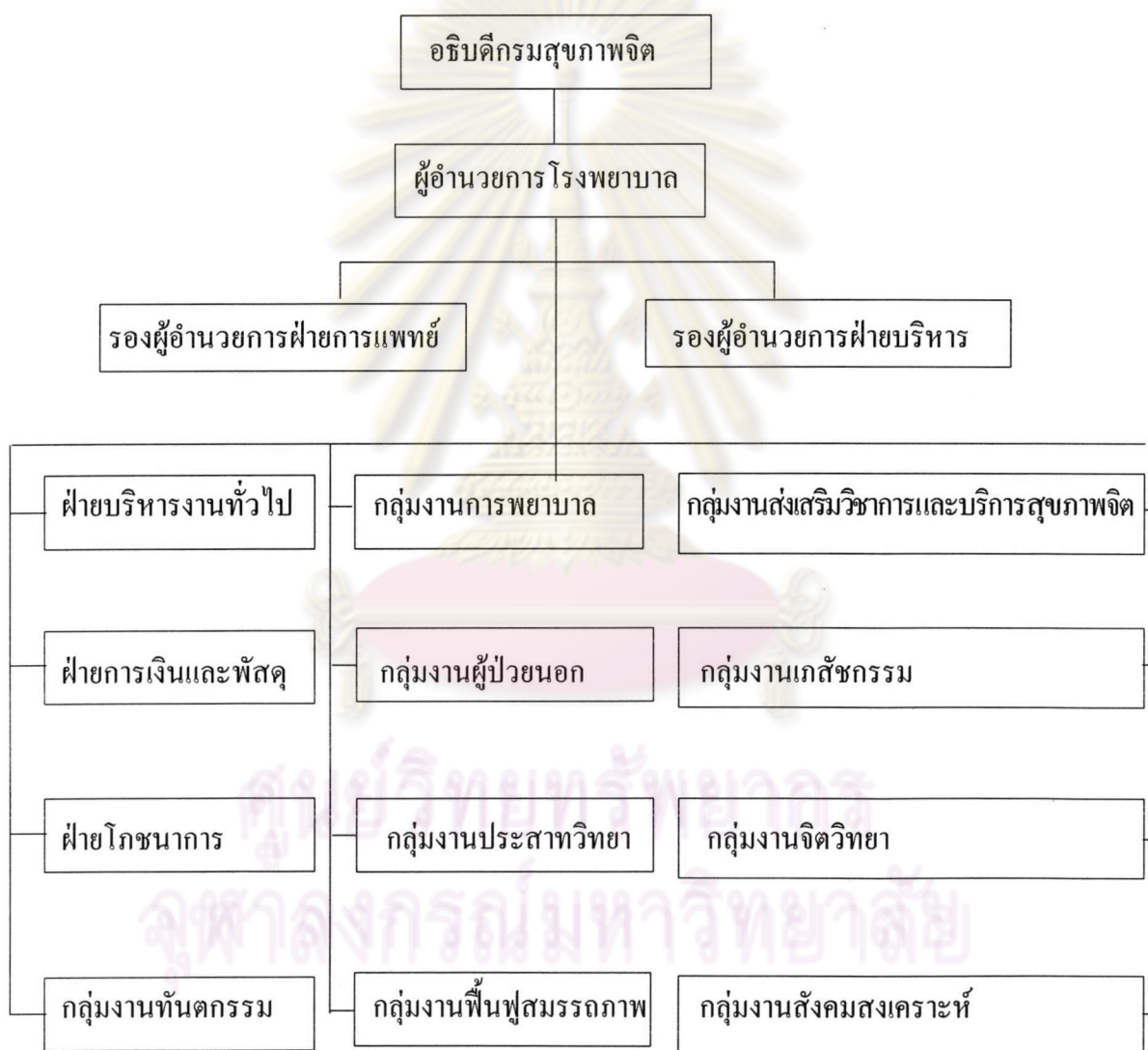
### 1.3 โครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลจิตเวช

โครงสร้างโรงพยาบาลจิตเวชเป็นเค้าโครงหรือรูปแบบขององค์กรบริหารที่กำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารกิจการของโรงพยาบาลในแต่ละแผนก ฝ่าย หรืองาน ผู้บริหารมีหน้าที่แบ่งงานและจัดคนที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปรูปแบบพื้นฐานของการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจะมีอยู่ 2 รูปแบบคือ โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucratic structure) และโครงสร้างแบบปรับเปลี่ยน (Adaptive structure) สำหรับโครงสร้างโรงพยาบาลจิตเวชจะเป็นแบบราชการซึ่งมีรูปแบบที่กำหนดไว้ชัดเจน มีการแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมในองค์กรมีอะไรบ้าง และกิจกรรมนั้น ๆ ถูกจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ มีสายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ขนาดการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร และยังชี้ให้เห็นลักษณะของการประสานงานในองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องมือ เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารสูงสุดไปยังผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร

## โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลจิตเวช แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

### แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิสายการบังคับบัญชาโรงพยาบาลจิตเวช

#### โครงสร้างการบริหารงานโรงพยาบาลจิตเวช



## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

วิวัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับทีมจากอดีตถึงปัจจุบันซึ่งเป็นทศวรรษที่ 2000 นั้น แนวคิดดั้งเดิมเริ่มมาจากการทำงานร่วมกัน มีการศึกษาในลักษณะของกลุ่มงาน และได้มีวิวัฒนาการจนสามารถแยกออกเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team work) และกลุ่มงาน (Group work) มีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างทีมงาน เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มหรือทีมของการประกันคุณภาพ ISO - 9000 / 14000 และการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) เช่น ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality circle teams) T.Q.M. (Total quality management) ทีม T.P.M. (Total productive management) PCT (Patient care team) นอกจากนี้แล้วทีมงานที่พบเห็นบ่อย ๆ ได้แก่ ทีมงานประจำ (Work teams) ทีมโครงการ (Project teams) ทีมการบริหารตนเอง (Self directed or self-managing teams) ทีมคณะกรรมการ (Committee teams) และคณะที่บริหารระดับสูง (Executive teams) เป็นต้น ปัจจุบันแนวโน้มในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมุ่งที่การสร้างกลุ่มผู้ทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จและเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับชงชัย สันติวงษ์ (2535) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากการรวบรวมแนวคิดประสิทธิผลของ Robbins (2001 : 20) ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม (Team effectiveness) สามารถให้ความหมายไว้ว่า เป็นผลของการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลร่วมกันในการทำงาน ซึ่งเป็นพลังรวม (Synergy) โดยมีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดต้นทุน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของทีม หรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต เพิ่มระดับความพึงพอใจของสมาชิก ซึ่งเป็นความต้องการเป็นที่ยอมรับภายในทีมการมีปฏิสัมพันธ์และมิตรภาพที่ดีภายในทีม และ Steers (1977) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลในลักษณะของประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นความสามารถของบุคคลในองค์กรที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1 ประสิทธิภาพทีมการพยาบาล (Nursing team effectiveness) หมายถึงการรวมกลุ่มของบุคลากรทางการพยาบาล ใช้กระบวนการทางการพยาบาลในการดูแลผู้ป่วย โดยการใช้ความพยายามของแต่ละบุคคลประสานการทำงานร่วมกัน มีองค์ประกอบและทักษะที่จัดไว้เฉพาะ มีการแบ่งหน้าที่กัน พึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์และการรับรู้ต่อการรวมตัวกันทำให้มีสัมพันธภาพภายในทีม มีความรับผิดชอบทั้งในระดับส่วนบุคคลและในระดับส่วนรวม ทำให้เกิดพลังรวมในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือการบรรลุเป้าหมายเดียวกันรวมทั้งมีการเชื่อมโยงและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดต้นทุน เพิ่มระดับความพึงพอใจของสมาชิก ในผลการทำงานและการเป็นที่ยอมรับในทีมจากการมีปฏิสัมพันธ์และมิตรภาพที่ดีภายในทีม

Swartz (2002) อ้างถึงในปรารถนา หมีแสน ( 2544 : 32) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของทีม โดยใช้คำถามในการศึกษาว่า “ถ้าไม่มีการประเมินผลทีมอย่างเป็นทางการ จะรู้ได้อย่างไรว่าเกิด

ประสิทธิผลของทีม และควรทำอย่างไร” ทำการเก็บข้อมูลในทีมที่เป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ได้คำตอบที่สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ทีมรู้จักดีของคน มีการรับข้อมูลและสารสนเทศที่รวดเร็ว ตรงกัน มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลของการปฏิบัติงานทุกสัปดาห์
2. ปังเจกบุคคลที่ทำงานดีนำมาซึ่งทีมทำงานที่ดี วัตถุประสงค์ของการทำงานของปังเจกบุคคลเป็นกุญแจตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน
3. การประกันคุณภาพช่วยประเมินประสิทธิผลของทีม ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ไม่สามารถแสดงได้ทุกวัน และควรเป็นการประเมินผลลัพท์ทุกสัปดาห์
4. การตัดสินใจประสิทธิผลของทีมมีการสังเกตอย่างไม่เป็นทางการโดยทีมผู้นำ และหนึ่งต่อหนึ่งหรือมากกว่า
5. การใช้ข้อมูลย้อนกลับโดยประเมินผลหลังเสร็จสิ้นโครงการ
6. การทบทวนเดือนละครั้งของบริษัทเล็ก ๆ บางแห่งมีการวางแผนการประเมินผลของทีม มีการเก็บรวบรวมแสดงให้เห็นถึงผลการผลิต ความปลอดภัย คุณภาพ และอื่น ๆ ผู้ให้ความร่วมมือกล่าวว่าสิ่งที่ทำให้พวกเขาเป็นทีมที่มีประสิทธิผล คือ การสื่อสารที่ดีเยี่ยม การฝึกอบรมในการทำงาน เป็นทีม การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของทีม ความรู้สึกที่ดี ร่วมกัน การมีวัตถุประสงค์ร่วมกันของสมาชิกทีม ความมีส่วนร่วม การร่วมกันวางแผนและการตลาดและการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของลูกค้า

สรุปแนวคิดประสิทธิผลของทีมมีมุมมองที่เป็นผลลัพธ์ของการมารวมตัวกันของสมาชิกทีมจากระดับของบุคคล หรือระดับทีม รวมทั้งมุ่งที่ผลผลิตและสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์นั้น ในแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้จึงมีระดับของความพึงพอใจของสมาชิกทีมซึ่งจะก่อให้เกิดการคงอยู่ในทีมที่มีประสิทธิภาพ

## 2.2 ประสิทธิผลของทีมตามแนวคิดของ Robbins (2001)

Robbins (2001 : 264) กล่าวว่า ประสิทธิผลของทีมเป็นการวัด ที่ประกอบด้วยการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของทีม (Team's productivity) และความพึงพอใจของสมาชิกทีม (Employee satisfaction)

ผลผลิตของทีม Robbins บันทึกไว้ว่า ผลผลิต (Productivity) หมายถึง การวัดการปฏิบัติงาน (Performance) อย่างหนึ่งซึ่งประกอบด้วยประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการผลิตหรือการบริการ ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ความพึงพอใจหรือความต้องการของผู้ใช้บริการ การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ผลผลิตในระดับสูง (Higher levels of productivity) หมายถึง ทีมที่มีศักยภาพในการเพิ่มพลังรวมด้านบวก (Positive synergy) ของทีม ซึ่งเป็นการกระทำตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ทำให้



เกิดผลรวมที่แตกต่างจากผลของการกระทำโดยคน ๆ เดียว (Synergy) โดยที่อาจเป็นผลลัพธ์ที่เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นจากการมีสมาชิกที่ม้น้อยลง (Robbins,2001:259-275) จึงสามารถกล่าวโดยรวมได้ว่า ผลผลิตของทีมตามแนวคิดของ Robbins สามารถวัดได้จาก การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากร บุคคล เวลา รวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของทีมตามแนวคิดของ Robbins ประกอบด้วย

2.2.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 ความพึงพอใจของสมาชิกทีม

### 2.2.1 การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวทางหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลของหน่วยงานหรือทีมงานคือ การประเมินในด้านของความสามารถในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันมากที่สุด (Hoy and Miskel,1991:375) ซึ่งเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายที่เป็นทางการ (Official goals) เป็นวัตถุประสงค์ที่กว้าง ๆ เป็นนามธรรม และ 2) เป้าหมายในการปฏิบัติ (Operative goals) แสดงถึงลักษณะงานและกิจกรรมที่ปฏิบัติจริง วิธีการวัดสามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้ได้ผล ภายใต้งบเงินใจคือ (Gibson et al,2000:29)

1. หน่วยงานต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องทำให้เสร็จ
2. เป้าหมายต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย
3. เป้าหมายต้องมีจำนวนไม่มากนัก เป็นเป้าหมายผลผลิตที่สำคัญ ๆ ที่สะดวกใน

การนำมาใช้บริหารงาน

4. เป้าหมายต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่าง ๆ
5. ต้องสามารถวัดความก้าวหน้าผลงานที่จะมุ่งสู่เป้าหมายได้

เนื่องจากการพยาบาลเป็นการบริการทางสุขภาพให้กับผู้รับบริการ โดยมีได้มุ่งหวังผลกำไร การเพิ่มผลผลิตในองค์กรดูแลสุขภาพ จึงเป็นผลที่ให้ความสำคัญกับการประหยัดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตหมายถึง ประสิทธิภาพในการผลิตหรือการบริการทางสุขภาพ Lovriage และ Cammings (1996) อ้างถึงในวรรณคดี เซาว์ศรีกุล (2544 : 37) กล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพทางการพยาบาล สามารถรวบรวมได้ในประเด็นดังนี้

1. การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพในการให้การพยาบาลผู้ป่วย
2. การเพิ่มผลผลิต วัดจากมาตรฐานการทำงาน ซึ่งเป็นจำนวนหรือปริมาณของงานที่ทำสำเร็จในหน่วยเวลา
3. การมีพยาบาลวิชาชีพอย่างเพียงพอที่จะให้การพยาบาลตามมาตรฐานการพยาบาล

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งเป็นความสำคัญทั้งหมดของกลยุทธ์ในการเพิ่มผลผลิต คือ บุคลากรแต่ละคนมีความเข้าใจในการทำงานขั้นตอนทั้งหมดของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานพยาบาล หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมมาตรฐานการทำงาน ปฏิบัติงานได้เสร็จตามเวลา คำนึงถึงความพึงพอใจและความต้องการของผู้ใช้บริการ และบรรลุผลตามเป้าหมายการทำงาน รวมถึงเป้าหมายด้านการให้บริการพยาบาลโดยให้ผู้ป่วยจิตเวชแต่ละรายได้รับการพยาบาลแบบองค์รวมได้รับการช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัย ได้รับการพยาบาลในระยะวิกฤตด้วยความเหมาะสม และคำนึงถึงการป้องกันโรค การฟื้นฟูสภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถดูแลตนเองได้เมื่ออยู่ในสังคม

### 2.2.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยนำเข้านั้น ประกอบด้วย บุคลากร เวลา รวมถึงวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลที่ได้จากการทำงาน ปัจจัยนำเข้าในบาง แนวคิดจะหมายถึง ต้นทุน ซึ่งเป็นจำนวนเงินของต้นทุนที่ใช้ในการผลิต อาจเป็นการลงทุนทั้ง ๆ ที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงค่าของเงินที่เปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา Robbins (2001 : 20) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของผลที่ได้ตามเป้าหมายของทีมต่อปัจจัยนำเข้า หรือการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยต้นทุนต่ำสุด เช่น ความสามารถในการลดต้นทุนได้ต่ำลง ผลของการทำงานต่อชั่วโมง

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2543:8) กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพมี 3 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. ประสิทธิภาพทางเทคนิค (Technical efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างไม่ทิ้งขว้าง หรือ การใช้ทรัพยากรปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในการผลิตในระดับที่น้อยที่สุดสำหรับการผลิตหรือการบริการนั้น ๆ ตามเป้าหมายของหน่วยงาน หรือเป็นการดึงปริมาณของผลผลิตออกมาให้ได้มากที่สุดสำหรับวิธีการผลิตหนึ่ง ๆ หรือการบริการรูปแบบหนึ่ง

2. ความคุ้มค่า (Cost effectiveness) ผลิตผลผลิตแต่ละอย่างด้วยวิธีการที่มี ต้นทุนหรือส่วนผสมของปัจจัยนำเข้าที่ต่ำสุด

3. ประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร (Allocate efficiency) คือการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระบบ เลือกผลิตผลผลิตต่าง ๆ ที่ให้คุณค่ามากที่สุด และในจำนวนที่เป็นสัดส่วนซึ่งเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภคในสังคมมากที่สุด

Bain (1982) กล่าวว่า คุณภาพบริการขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการออกแบบ (Design) การบริการและระบบปรับปรุงคุณภาพ โดยใช้จำทำให้เหมาะสมกับลักษณะการบริการด้านอุปกรณ์

(Equipment) เป็นความสามารถในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือให้พร้อม มีการบำรุงรักษาและ เชื้อถือได้ สามารถสร้างผลผลิตได้โดยไม่สิ้นเปลืองค่าบำรุงรักษาวัสดุ วัสดุต้องมีลักษณะเหมาะสม กับความต้องการการใช้งาน ถูกต้องมาตรฐาน และในการใช้ทรัพยากรให้บริการ บุคลากรต้อง คำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร ช่วยลดค่าใช้จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ โดยมีการบำรุง รักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ได้ทันทีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีจำนวนสมาชิกทีมน้อยที่สุด และ เพียงพอในการทำงานร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด สมาชิกทีมมีความทุ่มเทให้กับงาน ปฏิบัติงาน ได้รวดเร็วทันเวลา เหมาะสมตามสถานการณ์ ตอบสนองต่อปัญหาหรือโอกาสได้อย่างรวดเร็ว และการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ อย่างประหยัดไม่สิ้นเปลือง โดยบุคลากรคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การเก็บบำรุง รักษา คงสภาพในการทำงาน เตรียมความพร้อมก่อนใช้งาน เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 2.2.3 ความพึงพอใจของสมาชิกทีม (Employee satisfaction)

Robbins (2001 : 275) กล่าวถึง ความพึงพอใจของสมาชิกทีม เป็นความรู้สึกพอใจ ของสมาชิกทีมที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานร่วมกันภายในทีม การมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและมีความ สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน (Camaraderie) ภายในทีม ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการเป็นที่ ยอมรับของสังคม

Herzberg, Mausner และ Synderman (1993:44) และ Luthans (1995:125) ได้ให้ ความหมายความพึงพอใจในงาน ที่สอดคล้องกันว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลในทางบวกที่มีต่องานที่ทำ ได้รับการตอบสนองตรงตามที่ต้องการในงานที่ได้รับมอบหมาย มีอิสระในการทำงาน หรือมีส่วนร่วมใน การทำงาน และได้รับการยอมรับในผลงานทำให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นแนวคิดที่มีการนำมาใช้เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน อย่างกว้างขวาง กล่าวถึงการจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และปัจจัยอนามัย เช่น นโยบายและ การบริหาร ลักษณะงานและวิธีการบังคับบัญชา เงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

ความพึงพอใจในงานนั้นแตกต่างจากความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกทีม ซึ่ง Robbins (2001:22) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทศนคติทั่วไปของ บุคคลที่มีต่องานของตน หรือเป็นความแตกต่างระหว่างรางวัลของแรงงานที่ได้รับ และจำนวนรางวัล ซึ่งเขาเชื่อว่าเขาควรได้รับ ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงเป็นทัศนคติไม่ใช่พฤติกรรม ความพึงพอใจ ในงานยังเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจัดบริหารงานที่มีความท้าทายและมีการให้รางวัลใน การสร้างความ พึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อลดการขาดงานหรือการลาออกจากงาน ดังนั้น

ความพึงพอใจในงานจะสะท้อนถึงทัศนคติมากกว่าพฤติกรรม สิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจด้านความพึงพอใจในงานได้แก่ งานที่ทำหายระดับสติปัญญา ความเสมอภาคในการรับรางวัล การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับงาน การช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Robbins 2001:76-78) จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความพึงพอใจที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน แต่ความพึงพอใจของสมาชิกทีม เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากจิตวิทยาของบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน ความพึงพอใจของสมาชิกทีมเป็นผลที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม

การที่จิตใจของคนจะเกิดมิตรสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ย่อมเกิดจากสภาพการณ์ต่อไปนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541:178)

1. ความใกล้ชิดหรืออยู่ใกล้ชิด (Proximity)
2. ความคล้ายคลึงกัน (Similarity)
3. มีลักษณะที่เสริมซึ่งกันและกัน (Complementary)
4. มีการได้รับรางวัล หรือการเสริมแรงจากกันและกัน (Rewarding)

ความพึงพอใจของสมาชิกทีม ตามแนวคิดของ Robbins มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham; Zack and Serino; Cohen and Baliey (1997) Barrick, Stewart and Mount (1998) และธงชัย สันติวงษ์ (2541) ซึ่งสามารถรวบรวมได้ใน 2 ประเด็นคือ

1. ความพึงพอใจของสมาชิกทีมในด้านความรู้สึก ความพึงพอใจในด้านความรู้สึกของสมาชิกทีม นั้น ทีมงานต้องมีประสบการณ์ไปในการสร้างความพอใจให้กับสมาชิกทีมมากกว่าการสร้าง ความกังวลใจ ความอึดอัด ราคาค่าที่นำไปสู่ความล้มเหลวของทีมและการเป็นหน่วยที่ไร้คุณค่า สมาชิกทีมควรรู้สึกที่ดี พอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานของทีมที่เกิดจากประสิทธิผลของทีมที่มีการเพิ่มการเรียนรู้ของสมาชิกทีม การเติบโต ประสบการณ์ที่มีความสุข และการพัฒนาสู่ผู้เชี่ยวชาญในอนาคต นอกจากนั้นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นควบคู่กันในขณะทำงาน เพิ่มความสามารถและความพึงพอใจ ทำให้สามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกให้ยังคงทำงานกับทีมของตนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความพึงพอใจของสมาชิกทีมที่มีผลต่อพฤติกรรม ความพึงพอใจของสมาชิกทีมในด้านความรู้สึกจะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลผลิต ความสามารถของสมาชิกที่มีการทำงานร่วมกันต่อไปได้ (Team viability) นั้น สมาชิกทีมจะมีความพึงพอใจและเกิดความตั้งใจที่จะทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมอย่างต่อเนื่องในอนาคตคือ การไม่ขาดงาน การไม่ลาออกจากงาน

ความพึงพอใจได้กลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่มีผลต่อการขาดงาน ความเหน็ดเหนื่อย เมื่อยล้าและการลาออก นั่นคือเมื่อใดที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมาก เมื่อนั้นพนักงานก็จะขาดงานน้อยลง และไม่มาทำงานสาย และไม่ลาออกจากองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์,

2541:65) การผลิตที่มีคุณภาพและการคงอยู่ของทีมสามารถทำหน้าที่ต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังจากการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์แล้วนั้น ไม่ควรเกิดความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความแตกแยกในทีม เพราะบุคคลควรมีการทำงานที่สร้างเสริมสัมพันธภาพที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความพึงพอใจในผลของความพยายามเป็นประสบการณ์ที่ดีของบุคคล และนำมาซึ่งความรู้สึกถึงคุณค่าของความพยายามของสมาชิกทีม ซึ่งเป็นลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

จากการรวบรวมแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปความพึงพอใจของสมาชิกทีมได้ว่า เป็นความรู้สึกและพฤติกรรมของสมาชิกทีมที่เป็นผลซึ่งเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประเมินในขอบเขตของความรู้สึกของสมาชิกทีมในด้านความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันภายในทีม และได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของทีม พึงพอใจในการมีปฏิสัมพันธ์และมิตรภาพภายในทีม ความรู้สึกภูมิใจในคุณค่าของความพยายามร่วมกันของสมาชิกทีมที่ทำให้ทีมมีผลของการทำงานที่ดี สมาชิกทีมไม่เกิดความขัดแย้งที่ทำให้เกิดความแตกแยกในทีม และมีพฤติกรรมที่ไม่ขาดงานและไม่ลาออกจากงาน

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทีมการพยาบาล

การบริหารด้านสุขภาพ มีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดูแลรักษาดีมีคุณภาพ เกิดความร่วมมือของสหวิชาชีพที่อยู่ในทีมสุขภาพที่ช่วยกันดูแลผู้ป่วยโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง จากเดิมซึ่งการบริการด้านสุขภาพเป็นลักษณะต่างคนต่างทำไม่มีการประสานข้อมูล หรือรับทราบความต้องการของผู้ใช้บริการ เมื่อปรับรูปแบบการบริการสุขภาพเป็นการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและทีมการพยาบาล ถือว่าเป็นทีมที่บุคลากรจำนวนมาก ดังนั้นประสิทธิภาพที่เกิดจากทีมการพยาบาล จึงมีความสำคัญ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2541 : 179) และจารุพรรณ สิละยุทธโยธิน (2544) ศึกษาวิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย และประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Robbins (2001) มี 3 องค์ประกอบคือ 1) การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมการพยาบาล 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจของสมาชิกทีม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของทีมงานของ Champion et al. (1993:838) มีองค์ประกอบคือ ผลผลิตในงาน Productivity และความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ (Employee satisfaction) ซึ่งศิริวรรณ เสรวิวัฒน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การเพิ่มผลผลิตในภาวะวิกฤตต้องใช้วิธีการทำงานเป็นทีมให้เกิดการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร (TQM) ทำให้ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ขององค์กรเพิ่มขึ้น ในด้านผลผลิต Productivity ที่วัดผลงานได้จากงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด และจากการวิจัยของ (วาริ พูลทรัพย์, 2544) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงานกับประสิทธิภาพของทีมการพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล ได้แก่ กระบวนการ

ทำงานเป็นทีม การออกแบบงาน การพึ่งพาช่วยเหลือกัน องค์กรประกอบของทีม และบริบทเชิงบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ (Hackman and Oldman, 198; Compion and Berger, 1990 ; ญัฐนันท์ เจริญนันท์, 2542) ที่กล่าวว่า การออกแบบ (Job design) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน เนื่องจากการออกแบบงาน เป็นการกำหนดลักษณะงาน ภาระงานการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการออกแบบงานที่สัมพันธ์กับความคิด ความรู้สึกผูกพันและมีประสิทธิผล และแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ MBNQA ซึ่งมี 3 องค์กรประกอบ คือ 1) ระบบงาน 2) การศึกษา ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร 3) ความสุขสมบูรณ์ของบุคลากร เป็นการประเมินว่าบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาและทำงานอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละคน ซึ่ง Deen (1997) ได้นำเกณฑ์นี้ไปประเมินในโรงพยาบาลทหารผ่านศึก สหรัฐอเมริกา พบว่า การจัดระบบงาน การศึกษา ฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรและความพึงพอใจของสมาชิกทีมบอกระดับคุณภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลได้ และจากการศึกษาของ Routhieaux and Gutek (1998 : 39 - 61) การจัดการคุณภาพในองค์กรร่วมต่อประสิทธิผลของทีมพัฒนาคุณภาพและประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า หัวหน้าทีมพัฒนาและหัวหน้าหอผู้ป่วยมีเจตคติเชิงบวกต่อการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วม ตัวแปรสำคัญที่ร่วมทำนาย ประสิทธิภาพของทีมคุณภาพคือ การมีเป้าหมายชัดเจน การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจากหอผู้ป่วย การได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งทักษะในการทำ ซึ่งในการวิจัยของ Gonzalez and Reavill (1998:265-292) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการปรับปรุงคุณภาพกับผลการปฏิบัติ พบว่า การทำงานของบุคลากร การฝึกอบรม เป็นตัวทำนาย คุณภาพการผลิตและบริการความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และขวัญกำลังใจของบุคลากร และจากการศึกษาความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้นำหลักการบริหารงานมาใช้ในการควบคุมและพัฒนางานได้ผลสำเร็จจะต้องมีความสามารถคือ การเป็นผู้นำ การบริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีมและการให้บริการตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดประสิทธิผลของทีมการพยาบาล

#### 4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการพยาบาล สมาคมพยาบาลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Nurse Association 1986 อ้างในปรานอม ฉิมอินทร์, 2539) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วยการปฐมนิเทศ การให้ความรู้ในขณะปฏิบัติงาน และการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อจุดประสงค์ที่จะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน และในการบริการพยาบาล การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ งานจะสำเร็จลุล่วงลงไปด้วยดี ต้องอาศัยความร่วมมือของทีมการพยาบาล เพราะทีมการพยาบาลเป็นบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาลที่มีจำนวนมากที่สุด และต้องให้บริการ 24 ชั่วโมง ครอบคลุมทั้งด้าน

การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ นอกจากนี้การปฏิบัติงานต้องร่วมกับบุคลากรจากสาขาวิชาชีพอื่น ๆ รวมทั้งขณะนี้ มีระบบการตรวจสอบคุณภาพจากองค์กรของรัฐจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่กลุ่มงานการพยาบาลต้องรับผิดชอบทั้งด้านการจัดองค์การบริการและการควบคุมคุณภาพ หรืออำนวยการให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารต้องคำนึงถึงระบบการดูแลที่จะใช้ในการมอบหมายบุคลากรให้การบริการพยาบาลแก่ผู้ใช้บริการ ได้แก่ ทีมการพยาบาล และระบบการจัดงานและการพัฒนาบุคลากร

การจัดระบบงานในหอผู้ป่วย (กองการพยาบาล, 2539) มีหลักใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ การบริการผู้ป่วย โดยพิจารณาถึงความต้องการของสังคมและนโยบายของสถาบัน เช่น การให้บริการในด้านการรักษาพยาบาล การศึกษา การวิจัย เป็นต้น
2. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและแผนภูมิการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับต่าง ๆ เพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน และละเมิดสิทธิของงาน ควรมีการกำหนดว่าใครขึ้นอยู่กับผู้ใด ถ้ามีการรายงานสิ่งใดจะต้องรายงานกับใคร
3. กำหนดอัตรากำลังและประเภทของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ ซึ่งต้องคำนึงถึงจำนวนผู้ป่วยที่ต้องดูแล ลักษณะและสภาพของผู้ป่วย เช่น ผู้ป่วยหนัก ผู้ป่วยเรื้อรัง เป็นต้น การบริการ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวก

#### หลักการจัดระบบงาน

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) อธิบายหลักการจัดระบบงานไว้ดังนี้ 1) ยึดจุดมุ่งหมายของงานเป็นหลัก 2) ยึดกระบวนการของงานเป็นหลัก 3) ยึดเขตหรือพื้นที่ 4) ยึดเวลา 5) ยึดผู้ใช้บริการ 6) ยึดความคล้ายคลึง

การจัดระบบงานตามหลัก OSSCAR ลักษณะสำคัญของการจัดระบบงาน ประกอบด้วย (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อย่างแน่ชัดเพื่อเป็นหลักในการจัดองค์การ
2. กำหนดขอบเขตของงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) เพื่อสะดวกแก่การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรและป้องกันความซ้ำซ้อนต่าง ๆ
3. กำหนดช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยคำนึงถึงลักษณะงาน มาตรฐานความซ้ำซ้อน ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ลักษณะและสถานการณ์ขององค์กร
4. การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of command) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์กรในด้านการสื่อสารอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกัน

5. อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นผลเกิดจากความรับผิดชอบและมีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ได้แก่ สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบริหารงาน และสิทธิในการบังคับบัญชา

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง พันธะผูกพันที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Objective) หน้าที่การงาน (Function) และภาระผูกพัน (Obligation) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อได้รับตำแหน่งนั้น ๆ การจัดหาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานการ สถานการพยาบาลสรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล,2543)

#### การจัดระบบงาน

1. การจัดอัตรากำลังเหมาะสมกับความต้องการในการให้บริการพยาบาลของแต่ละหน่วยงาน

2. มีพยาบาลวิชาชีพรับผิดชอบเป็นหัวหน้าทีมการพยาบาลในการให้บริการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง

3. มีระบบการจัดอัตรากำลังทดแทนเมื่อมีความจำเป็นตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

4. การมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีความรู้และทักษะต่ำกว่าระดับวิชาชีพ ต้องไม่ใช้งานในวิชาชีพและต้องมีระบบการจัดการ เตรียมการ การควบคุม กำกับ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการว่าได้รับการบริการที่มีคุณภาพ

5. มีกลไกส่งเสริมให้บุคลากรมีการประกอบวิชาชีพที่ได้มาตรฐาน และดำรงไว้ซึ่งจริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

6. มีการใช้ผลการประเมินพิจารณาความก้าวหน้าของบุคลากร

#### การศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

1. ประเมินความต้องการที่จำเป็น (Need assessments) ในการพัฒนางานบริการพยาบาล และศักยภาพของบุคลากร

2. แผนพัฒนาบุคลากรตอบสนองความต้องการที่จำเป็น

3. มีการเตรียมความพร้อมบุคลากรก่อนประจำการและการเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. มีกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะของบุคลากรระหว่างประจำการอย่างต่อเนื่อง

5. มีการประเมินผลและกระบวนการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งผลกระทบต่อการให้บริการพยาบาลอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง



## วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์การคุณภาพสามารถกระทำได้หลายวิธี(วีรพจน์สื่อประสิทธิ์สกุล, 2540)

### 1. การพัฒนาตนเอง (Self enlightenment)

การพัฒนาตนเอง เป็นวิธีการที่องค์การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนวางแผนอนาคตระยะยาวของตนอย่างอิสระ แล้วสนับสนุนให้เข้ารับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อ โดยองค์การออกค่าใช้จ่ายให้บางส่วนหรือทั้งหมดหรืออาจมีเงื่อนไข

### 2. การฝึกสอนในขณะที่ทำงาน (On-the-job training)

เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบให้แก่ลูกน้องโดยตรง อาจใช้การสาธิตเป็นตัวอย่างด้วย

### 3. การเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาฝึกอบรม (In-house training)

วิธีนี้ช่วยเสริมวิธีการฝึกสอนในขณะที่ทำงาน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาชี้แนะเป็นครั้งคราว เพื่อให้บุคลากรรู้จักวิธีการมองปัญหาในมุมมองที่กว้างขวางหลากหลายและแตกต่างจากความคุ้นเคย เป็นการเรียนรู้หลักทฤษฎีพื้นฐานแล้วนำมาฝึกหัดจนเกิดความชำนาญในการแก้ไขปัญหาในสถานที่ทำงานของตนเอง อาจใช้การเชิญวิทยากรที่อยู่ต่างหน่วยงานก็ได้ จะเป็นผลดีตรงที่เข้าใจปัญหาและวัฒนธรรมองค์กรได้ดีและประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย

### 4. การจัดตั้งกลุ่มศึกษาภายในองค์กร (Study group)

เป็นการรวมกลุ่มของบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อศึกษาหาความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

### 5. การส่งบุคลากรไปร่วมประชุมสัมมนานอกองค์กร (Public seminar)

วิธีนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมสัมมนาที่มาจากองค์กรอื่น ทำให้ได้รับความรู้เพิ่มพูนประสบการณ์และเกิดมุมมองทัศนคติใหม่ ๆ ที่อาจไม่มีโอกาสได้รับจากวิธีการฝึกอบรมภายในองค์กร

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล เป็นการจัดระบบการทำงาน การออกแบบงาน มีการจัดอัตรากำลังบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรกลุ่มงานการพยาบาลร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลในขณะเดียวกันก็เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าแก่บุคลากรด้วย

## 4.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลตามแนวคิดของ MBNQA (1999) (The Malcolm Baldrige National Quality Award = MBNQA)

อธิบายโดย (Oakland,1996;Hertz,1999) สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

การจัดตั้งรางวัลมัลคอล์มบอร์ดิจ ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นการสร้างความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐบาลและเอกชนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในรัฐสมัยของประธานาธิบดี

Regan เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ 1987 ซึ่งรางวัลนี้จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายมหาชนเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายของ Stevenson-Wydler และรางวัลนี้ตั้งชื่อตามอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ชื่อ Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่สุดคนหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤตทางการเงินได้ในระยะเวลาสั้น ๆ และในช่วงที่ Baldrige เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ในสมัยประธานาธิบดี Regan Baldrige เป็นผู้ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งรางวัล คุณภาพดีเด่นแห่งชาตินี้ขึ้น แต่หลังจากการจัดตั้งเสร็จไปไม่นาน Baldrige ก็เสียชีวิตเนื่องจากได้รับอุบัติเหตุ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลในขณะนั้น จึงได้ตั้งชื่อรางวัลตามชื่อของ Baldrige เพื่อเป็นเกียรติแก่รัฐมนตรีที่มีคุณภาพและความสามารถนี้ คือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

### วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรางวัลมัลคอล์มบอร์ดิ้ง

1. เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้องค์กรในสหรัฐอเมริกาได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพขององค์กร ในอันที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรและเพิ่มผลกำไรให้องค์กร
2. เพื่อที่จะจัดสร้างแนวทางและเกณฑ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา สาธารณสุข องค์กรของรัฐ และองค์กรอื่น ๆ ในอันที่จะประเมินและวัดผลคุณภาพขององค์กรรวมถึงประเมินความสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร
3. เพื่อที่จะมอบรางวัลเกียรติยศ ให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งหมายถึง คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และด้านอื่น ๆ ที่ระบุไว้ในเกณฑ์การตรวจให้รางวัล ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นตัวอย่างให้กับองค์กรอื่นได้ปฏิบัติตาม
4. เพื่อที่รวบรวมข้อมูลสำหรับองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ต้องการจะเรียนรู้และศึกษาถึงแนวทางในการจัดการเพื่อคุณภาพที่ดีเยี่ยม ทั้งนี้โดยการจัดเตรียมฐานข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อม โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแนวทางที่องค์กรได้รับรางวัล ประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและวัฒนธรรมของคนในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ

การจัดรางวัลคุณภาพดีเด่นแห่งชาตินี้ (MBNQA) อยู่ในความรับผิดชอบของ NIST (National institute of standards and technology) ในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ โดย NIST ดำเนินงานด้านการวิจัยและบริการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม กระตุ้นและช่วยเหลือให้อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีการสาธารณสุขและความปลอดภัยของประชาชน แต่ในปี ค.ศ.1991 (พ.ศ.2534) NIST ได้มอบหมายให้ ASQC (American Society for Quality Control) เป็นผู้ช่วยดำเนินงานบริหารรางวัลคุณภาพนี้ และมีการปรับปรุง MBNQA อย่างต่อเนื่องจนกระทั่ง ถึงปี ค.ศ.1999 ได้มีการปรับปรุงรางวัลคุณภาพด้านสาธารณสุขนี้ อีกครั้งหนึ่ง

ในการวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวคิดของ MBNQA (1999) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

#### 4.1.1 ระบบงาน

#### 4.1.2 การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร

#### 4.1.3 ความสุขสมบูรณ์ของพยาบาล

#### 4.1.1 ระบบงาน

ความหมายของระบบงาน

กฤษยา ตันติผลาชีวะ (2539) กล่าวถึง ระบบงานในหอผู้ป่วยหมายถึง แบบแผน การดำเนินงานในหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้กำหนดขึ้นตามปรัชญาและนโยบายของฝ่ายการ พยาบาลและโรงพยาบาล ระบบงานที่ต้องกำหนดเป็นแบบแผนประกอบด้วย การมอบหมายงาน การจัดระบบปฏิบัติงานประจำ ระเบียบปฏิบัติของผู้วิจัย

สุภัทกษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวถึง การจัดองค์กรหรือการจัดรูปงาน หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างของการบริหารงาน โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่ง ต่าง ๆ ในหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกัน ความสัมพันธ์ตามอำนาจ หน้าที่ตามลำดับชั้นลดหลั่นกันไป เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน นอกจากนี้ยังรวม ถึงการพิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงการจัดหน่วยงานให้ทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพ แวดล้อมและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

อุดมรัตน์ สวงวนศิริธรรม (2534) ให้ความหมายระบบงาน หมายถึง การจัดระเบียบ ในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหาร และเป็นศูนย์ อำนาจให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวถึง ระบบงาน หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมให้ เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัด องค์กรจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายต่าง ทราบว่าใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

ระบบงาน ในความหมายของMBNQA (1999) กล่าวถึงวิธีการออกแบบการทำงาน ขององค์กร การจัดระบบค่าตอบแทน และการยกย่องชมเชยบุคลากร เพื่อให้สามารถกระตุ้นให้ บุคลากรทุกคนมีความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

สรุประบบงาน หมายถึง การที่กลุ่มงานการพยาบาลได้กำหนดวิธีออกแบบงาน ซึ่งเป็น การจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อำนาจหน้าที่ ทรัพยากร การให้ค่าตอบแทนและการให้คำยกย่องชมเชยแก่พยาบาล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การออกแบบงาน การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย

4.1.1.1 การออกแบบงาน เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ง่ายขึ้น โดยกำหนดรายละเอียดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และกำหนดวิธีการที่ทำงานนั้นมีค่าทำลายความสามารถ เป็นที่น่าสนใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Marriner and Tomey, 1993 อ้างถึงใน สุมาลี จักรไพศาล, 2541) การออกแบบงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับวิชาชีพพยาบาลเพราะเทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องพัฒนารูปแบบการให้บริการพยาบาลหลากหลายขึ้น การออกแบบงานเป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรรมของคนปรับปรุงโครงสร้างของงาน การออกแบบงานจำเป็นต้องใช้ผลการวิเคราะห์ที่กำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้งานน่าสนใจทำลาย และพัฒนาความสามารถของบุคลากร

เทคนิคการออกแบบงาน แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงานในแนวนอน ประกอบด้วย การขยายงาน ได้แก่ การขยายขอบเขตงานให้มากขึ้นสำหรับคน ๆ เดิม และตำแหน่งเดิม ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ และศักยภาพในงาน ใช้เวลาได้เต็มที่ การลดงาน เป็นการลดขอบเขตของงาน เอากิจกรรมของงานที่ยาก ๆ ออกจากเดิม ทำให้ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ และการปรับเปลี่ยนงาน เป็นการหมุนเวียนความรับผิดชอบในหน่วยงานที่แตกต่างกัน หรือหมุน-เวียนงานที่ต่างกันภายในหน่วยงานเดิม เช่น ผลัดเปลี่ยนเป็นหัวหน้าทีมในหอผู้ป่วยเดียวกัน หรือผลัดเปลี่ยนการปฏิบัติงานระหว่างคลินิกวางแผนครอบครัวกับคลินิกฝากครรภ์

2. การเปลี่ยนแปลงงานในแนวดิ่ง เป็นการเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในแนวดิ่งของสายการบังคับบัญชาในโครงสร้างขององค์กร ใช้หลักการรวมชิ้นงานเป็นงานเดียวกัน กำหนดงานแต่ละงานให้มีความสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกัน การตอบสนองต่อการเกิดทันทีที่ทำงานเสร็จ ทำให้รู้สึกได้รับการยกย่อง ลดการควบคุมงานเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ และเอกสิทธิ์ตามขอบเขตของงานที่ทำให้เกิดความสำนึกส่วนบุคคล และเกิดความก้าวหน้าในงาน มอบหมายงานที่ยากขึ้น และมอบหมายงานเฉพาะอย่าง เฉพาะคน ทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขามากขึ้น และมีความก้าวหน้าในงาน

3. การทำงานเป็นคณะบุคคลหรือกลุ่ม เช่น คณะกรรมการเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มมีอิสระในการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการทำงานว่าจะทำเมื่อใด อย่างไร

ในวิชาชีพพยาบาล ได้มีการนำเทคนิคการออกแบบงานมาใช้อย่างกว้างขวาง เพราะเชื่อว่าเป็นการจูงใจพยาบาล ให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้ลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจากงาน โดยกำหนดรูปแบบการพยาบาลให้ตอบสนองต่อการออกแบบงาน เช่น ระบบพยาบาลเจ้าของไข้ การทำงานเป็นทีม การใช้คณะกรรมการบริหารในเรื่องเร่งด่วน เป็นต้น ดังนั้นการออกแบบงาน จึงมีความจำเป็นสำหรับวิชาชีพพยาบาล

ในงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิด MBNQA (1999) กำหนดหลักการจัดระบบงาน (Work systems) โดยอธิบายถึงวิธีการออกแบบการทำงานขององค์กร การจัดระบบค่าตอบแทน และการยกย่อง

ชมเชย เพื่อให้สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งจะทำงานบรรลุผลสำเร็จ และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ควรค่าแก่การทำงาน ดังนี้

1. การจัดการและปรับปรุงระบบทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้เอื้อต่อการวางแผนปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self-undirected responsibility)
2. การติดต่อสื่อสาร การประสานงานภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน
3. ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน การปฏิบัติงานที่ให้บริการและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรต่อผู้บริหารหรือผู้ช่วย

จากแนวคิดของ MBNQA (1999) ในการออกแบบงานนั้น เป้าหมายพื้นฐานของการออกแบบงาน เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้และทักษะในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการขององค์กรสุขภาพ เช่น มีความยืดหยุ่นในการทำงาน การออกแบบเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ การใช้สารสนเทศในการตัดสินใจในการทำงาน การออกแบบงานในการให้บริการสิทธิพิเศษแก่บุคลากรในทีมสุขภาพ การใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ในการแก้ปัญหา รวมทั้งการออกแบบงานโดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ในแนวคิดของ MBNQA แตกต่างจากการออกแบบงานโดยทั่วไป กล่าวคือ การออกแบบงานที่ประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญเกื้อหนุน เช่น ระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย การได้รับการศึกษาอบรมในแต่ละหน่วยงาน บรรยากาศที่ได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากทีมการพยาบาลด้วยกัน

**4.1.1.2 การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยแก่บุคลากร (Compensation and recognition)** เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติ เพราะการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานเป็นรากฐานที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบการตอบแทนตามผลการดำเนินงาน สามารถทำได้หลายรูปแบบ และเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยตัดสินใจในการเพิ่มค่าจ้าง (Scholar, Randall, 1996 : 29) การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคลและของทีมการพยาบาล การพัฒนาอาจผ่านการแก้ปัญหาโดยทีมการพยาบาล ทีมคร่อมสถานงาน กลุ่มช่วยตนเองหรือกลุ่มพัฒนา วิธีการนี้ทำให้เพิ่มโอกาสในการตอบสนองและยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นตามความหวัง (Heaphy, Gruska, 1995 : 97) ซึ่งในการตัดสินใจให้ค่าตอบแทนมีการดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ ดังแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

Cornelius (2001) ได้กล่าวถึงรูปแบบของระบบการประเมินผลงาน ซึ่งขึ้นกับบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีประเด็นที่ควรพิจารณาคือ

1. การประเมินผลและการวัดการดำเนินงาน จะมีเทคนิคข้อเสนอในการประเมินผลภายในระบบอย่างไร อะไรคือความสมดุลระหว่างคุณภาพและปริมาณในการประเมินผลและ

การสะท้อนกลับ จะทำอย่างไรให้มีความตรงและความเที่ยงในการประเมินผล ลูกจ้างที่ควรได้รับการพัฒนา

2. เอกสารหลักฐาน ควรมีความชัดเจนทั้งในรูปของนโยบายและวิธีปฏิบัติ สำหรับผู้รับผู้บริหารและลูกจ้าง

3. การสรุบบันทึกและการฝึกอบรม ลูกจ้างและผู้บริหารควรได้รับการบันทึกสั้น ๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการดำเนินงาน อะไรที่บริหารควรได้รับการฝึกฝน มีการทบทวนทักษะที่ควรได้รับการฝึก

4. กรณีที่อาจเกิดขึ้น วิธีปฏิบัติเมื่อเกิดการไม่ยินยอมตกลง การบ่นและจุดด้อยของการประเมินผล

5. การทบทวน ควรทบทวนระบบที่เป็นปกติที่ใช้กันว่าจะทบทวนโดยใครอย่างไร

6. กลยุทธ์ในการดำเนินการ ถ้ามีการปรับปรุงระบบใหม่หรือมีการทบทวนระบบจะมีประกาศให้ทราบอย่างไร

นอกจากนี้ ฌ็องฌูว์นัท เขจรนันท์ (2541) ได้กล่าวว่า ส่วนประกอบของคำตอบแทน 3 ประเภทดังนี้

1. คำตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา  
2. คำตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้คำตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือโบนัส

3. คำตอบแทนพิเศษ คำตอบแทนลักษณะนี้จะให้แก่บุคคลที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

สรุปการให้คำตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and recognition) หมายถึง การที่กลุ่มงานการพยาบาล ได้ตระหนักถึงการจัดสรรในการให้คำตอบแทน ประกอบด้วยเงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าอยู่เวรและการกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ในรูปแบบที่เป็นพิธีการหรือไม่เป็นพิธีการก็ได้

4.1.2 การศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ MBNQA มีลักษณะดังนี้

1. การวางแผนงานการจัดการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในองค์กร  
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการของตนเอง (Training needs) และออกแบบการศึกษา ฝึกอบรม ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

3. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

4. การให้การสนับสนุนบุคลากรในการแสวงหาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลและปรับปรุงการศึกษา ฝึกอบรม

แนวคิดของ MBNQA ด้านการศึกษา ฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ รู้จักพัฒนาตนเอง บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม และยังมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรมในด้านของการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

คณัฏ เทียนพูน (2543) กล่าวว่า การศึกษามักจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ โดยบุคลากรมากกว่าองค์กร ได้แก่

1. การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial education) เช่น การศึกษาภาษาอังกฤษ
2. การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Quality education) เช่น การศึกษาด้านบริหารธุรกิจ
3. การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education)

การศึกษาเป็นการลงทุน ถึงแม้โดยทั่วไปจะเป็นการลงทุนในระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นไปได้ที่การลงทุน อาจไม่ได้ผลตอบแทนคืนมาแก่องค์กร กล่าวคือ ตำแหน่งที่จะบรรจุอาจมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้ส่วนใหญ่จะเกิดในองค์กรขนาดใหญ่ ที่การวางแผนกำลังคนขึ้นกับการเคลื่อนไหวภายในองค์กรและเหตุการณ์แวดล้อมทำให้ผู้รับการศึกษาไม่อาจบรรจุในตำแหน่งนั้นได้ การลงทุนอาจสูญเปล่า ถ้าบุคคลนั้นออกไปอยู่องค์กรอื่น แต่บางคนหลังจากการศึกษา บุคลากรผู้นั้นอาจปฏิบัติงานไม่ถึงมาตรฐานของตำแหน่งใหม่ และอาจไม่มีคุณสมบัติถึงมาตรฐานด้วยแก้ไขโดยพิจารณาบุคคลอื่นมาบรรจุแทน แล้วเริ่มต้นทำการอบรมหรือสรรหาจากภายนอก

กิลลีส (Gillies, 1994) กล่าวถึงการศึกษาต่อ เป็นการวางแผน การเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ และเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

สวอนเบิร์ก (Swansburg, 1995) กล่าวว่า การศึกษาต่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ดูแลผู้ป่วย ซึ่งพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการจัดการดูแลผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสมาคมอเมริกันได้วางแผนการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้พยาบาลได้มีความรู้ และประสบการณ์ ทั้งในด้านการปฏิบัติการศึกษา การบริหาร และการวิจัย หรือการพัฒนาทฤษฎีทางการพยาบาล

วิเชียร ทวีลาภ (2534) แบ่งวิธีการฝึกอบรม ดังนี้

1. แบ่งตามของการฝึกอบรม ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house training) เป็นวิธีการที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน มีข้อดี คือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและ

เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่แต่มีข้อเสีย คือ องค์กรต้องใช้ทรัพยากรมาก ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่

- การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ในระยะแรก เนื้อหาในการปฐมนิเทศ มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบายวัตถุประสงค์ ผู้บริหารหรือบุคคลสำคัญในองค์กร หน้าที่ เสนอใจในการจ้างการทำงาน สิทธิสวัสดิการของพนักงานที่จะได้รับ ข้อเสนอแนะการบริการความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ

- การจัดอบรมระยะสั้น (Short course) เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน

- การจัดอบรมวิชาการทั่วๆ ไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความต้องการของเจ้าหน้าที่

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอก ให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก ซึ่งเป็นที่นิยมขององค์กรขนาดเล็ก ที่มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

## 2. แบ่งตามการจัดประสบการณ์ การฝึกอบรม ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) เป็นการให้ผู้อบรมปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลของพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง

2.2 การฝึกอบรมนอกรงาน (Off-the-job training) เป็นการเรียนรู้ในสถานที่ฝึกอบรม โดยเฉพาะและต้องหยุดพักการปฏิบัติการไว้ชั่วคราว

## 3. แบ่งตามทักษะที่ต้องฝึก ได้แก่

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Technical skills training) วิธีนี้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial skills training) วิธีนี้ผู้รับการอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างาน

3.3 การฝึกอบรมทักษะการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal skills training) เป็นวิธีที่เน้นให้ผู้อบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

## 4. แบ่งตามระดับชั้นของพนักงานนั้นเข้ารับการฝึกอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee training) วิธีนี้มักเกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory training) ผู้บริหารระดับนี้ จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงานในระดับต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ ทักษะเบื้องต้น และมีความรู้ความสามารถในการที่จะสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial training) เป็นการอบรมผู้บริหารระดับกลาง โดยให้ความรู้หลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารขั้นสูง (Executive training) เป็นการอบรมที่ให้ความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การตัดสินใจ วางนโยบาย และแผนงาน อำนาจการ และควบคุมงานในองค์กร

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (2540) ได้กำหนดมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการและการกำหนดเนื้อหา
2. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับโรงพยาบาลและระดับหน่วยงาน
3. เจ้าหน้าที่ใหม่ทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าประจำการ
4. มีกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ระหว่างประจำการอย่างสม่ำเสมอ
5. ประเมินแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปของการเปลี่ยนพฤติกรรม และผลกระทบต่อ การดูแลผู้ป่วย
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การประกอบวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ มีกลไกส่งเสริมให้มีการประกอบวิชาชีพที่ได้มาตรฐาน และสร้างไว้ซึ่งจริยธรรมวิชาชีพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) อ้างถึงในทองกษัตริย์ วัชรโรทยาน (2528) ได้จำแนกการพัฒนาออกเป็น 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นทางการ

ประเภทที่ 2 การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (In-service education) มีรายละเอียดดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On-the-job training)
3. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training)
4. การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
5. การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial training)
6. การพัฒนาระดับนักบริหาร (Executive development)

ประเภทที่ 3 การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง

สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ (2529) ได้แบ่ง วิธีการพัฒนานุเคราะห์ ออกเป็น 2 แบบคือ

1. การพัฒนานุเคราะห์อย่างเป็นทางการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมอบรม หลักสูตรระยะสั้น และการจัดหลักสูตรระยะยาว

2. การพัฒนานุเคราะห์อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพัฒนา โดยการวางแผน และการพัฒนาโดยวิธีธรรมชาติ

2.1 การพัฒนาโดยมีการวางแผน จะมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และเพิ่มพูนความสามารถ หรือเรียกว่า การฝึกอบรมโดยให้ปฏิบัติ ได้แก่

- ก. การแนะนำงาน (Job instruction)
- ข. การสอนงาน (coaching)
- ค. การเวียนปฏิบัติงาน (Job rotation)
- ง. การฝึกเป็นลูกมือ

การฝึกอบรมโดยไม่ต้องปฏิบัติ เป็นการสอนและพัฒนาผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมโดยไม่ต้องลงมือปฏิบัติใช้สื่อและวิธีการสอนแบบอื่น ๆ ได้แก่

- ก. บรรยาย
- ข. การประชุมอภิปราย
- ค. การศึกษากรณีตัวอย่าง
- ง. การศึกษาจากภาพยนตร์
- จ. การสาธิต

การฝึกอบรมโดยวิธีผสมผสาน เช่น การแสดงบทบาทสมมติ

2.2 การพัฒนาโดยวิธีธรรมชาติ ได้แก่ กิจกรรมในการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

- ก. ศึกษาหาความรู้ โดยอ่านตำราหรือเอกสารทางวิชาการ
- ข. การเข้าร่วมประชุม และสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- ค. สมัครเข้าเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพหรือสมาคม
- ง. หาโอกาสไปศึกษาดูงาน
- จ. อาสาสมัครเป็นผู้นำการอภิปรายหรือร่วมการอภิปรายในบางโอกาส

สรุป การศึกษาฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ (Education , training and development) หมายถึง การที่กลุ่มงานการพยาบาลได้ดำเนินการกิจกรรม การวางแผนการจัดการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนานุเคราะห์ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการของตนเอง และออกแบบการศึกษา ฝึกอบรมทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การให้การสนับสนุนบุคลากรในการแสวงหาความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีการประเมินผลและปรับปรุงการศึกษารอบอย่างต่อเนื่อง

### 4.1.3 ความสุขสมบูรณ์ของพยาบาล

ความหมายของความสุขสมบูรณ์

ความสุขสมบูรณ์ แปลจากคำว่า “Wellness” โดยผู้ให้คำแปลเป็นภาษาไทย คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และแนวคิดเกี่ยวกับความสุขสมบูรณ์เริ่มจาก นายแพทย์ชาวอเมริกัน ชื่อ Halbert L. Dunn ซึ่งเป็นผู้เน้นว่ามนุษย์ทุกคนประกอบด้วย ร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ (body, mind, spirit) ซึ่งแยกจากกันไม่ได้ ทั้ง 3 อย่างนี้ต้องเกี่ยวข้องซึ่งกัน ตลอดเวลา (Dunn 1961 อ้างใน ประนอม รอดคำดี, 2538) Dunn กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนจะบรรลุสู่ ความพึงพอใจในตนเองและจุดมุ่งหมาย ในชีวิตของตนได้ต่อเมื่อเขาผู้นั้นมีโอกาสที่จะแสดงออก ถึงความเป็นเอกบุคลิกและความมีศักดิ์ศรี เมื่ออยู่ท่ามกลางบุคคลอื่น พร้อมกับความรู้สึกมีพลัง แห่งชีวิต (Vitality) และรู้สึกว่าการนี้มีแต่ความสว่างสดใส ซึ่งเขาเรียกว่าภาวะนี้ว่า “High level wellness” Hettler ได้ให้ความหมายของคำว่า ความสุขสมบูรณ์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาชีวิตทั้งด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา การงาน อาชีพ และด้านจิตวิญญาณ กระบวนการดังกล่าวมีความต่อเนื่องซึ่งกันโดยมุ่งการพัฒนาชีวิตไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน โดยรักษา สมดุลย์ด้านต่าง ๆ ของชีวิตอย่างมีระบบ ทั้งนี้เพราะความเป็นอยู่แต่ละด้านต่างก็ส่งผลกระทบต่อ กระทบถึงความสุขสมบูรณ์โดยรวมด้วย (Hettler. 1992 อ้างใน ประนอม รอดคำดี, 2538)

MBNQA (1999) ได้อธิบายถึงความสุขสมบูรณ์ในด้านสภาพความเป็นอยู่ทั่วไป ของบุคลากร การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงพยาบาล รวมถึงการได้รับความ ปลอดภัยจากการทำงาน ซึ่งเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรพยาบาลสำหรับ John Travis (1990) อ้างถึงในรัชชนก กลิ่นชาติ (2541) กล่าวว่า ระดับความสุขสมบูรณ์มีความหมายมากกว่า การปราศจากโรค เป็นภาวะสุขภาพสมบูรณ์ในร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ บุคคลมีความสุขโดยตรงในชีวิต และความสุขสมบูรณ์ที่แท้จริง หมายถึง การมีชีวิตอยู่ในภาวะซึ่งบุคคลรู้สึกว่าร่ากาย แข็งแรงดี อารมณ์เกือบคงที่ ชอบชีวิตของตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในทางบวก ได้รับการยกย่อง สามารถควบคุมความเครียดในชีวิตของตนเองได้สำเร็จ มีแนวทางแก้ปัญหาได้ มีสติ ปัญญาเฉลียวฉลาด มีความสนุกในชีวิต มีความคิดสร้างสรรค์ และประสบความสำเร็จ

ความสุขสมบูรณ์ทางสังคมมีผลต่อความสุขสมบูรณ์ในชีวิต การมีทักษะทางสังคม ทักษะการสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาด้านจิตใจอันนำไปสู่ การมีชีวิตที่สมบูรณ์ ส่วนความสุขสมบูรณ์ด้านสติปัญญาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการ เจริญเติบโตของร่างกาย มีความเกี่ยวข้องทั้งความสามารถด้านร่างกาย ทักษะทางสังคม สภาพ อารมณ์ และค่านิยมด้านจิตวิญญาณ

## องค์ประกอบของความสุขสมบูรณ์

รูปแบบของความสุขสมบูรณ์นั้นต้องครอบคลุมบุคคลทั้งบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การใช้ชีวิต 6 ด้านดังนี้ (ประนอม รอดคำดี, 2538 ; ชุตินา บูรณธนิต, 2539 ; Bruce, 1993)

1. ด้านร่างกาย (Physical) บุคคลสามารถ คงสภาพความยืดหยุ่นและความแข็งแรงของ หลอดเลือดและหัวใจอยู่เสมอ ไม่มีอาการเหนื่อยง่าย ไม่มีอาการเจ็บหน้าอก มีพฤติกรรมที่เหมาะสม ด้านการป้องกันโรค รู้อาการเริ่มต้นของการเจ็บป่วย รวมทั้งรู้จักเลือกรับประทานอาหารที่มี ประโยชน์ เป็นการบ่งบอกถึงสภาวะทางกายและโภชนาการ การดูแลตนเองด้านสุขภาพ ในเรื่อง ของการดูแลสุขภาพทางร่างกาย การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ การรักษาความปลอดภัยทั้งจาก อุบัติเหตุ การใช้ยา และจากสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดอันตรายได้

2. ด้านสังคม (Social) แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมหรือเสียสละเพื่อชุมชนอันแสดงถึง การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของคนและคนกับธรรมชาติ เพื่อสร้างความสุขสมบูรณ์ให้เกิดขึ้น ใน สังคม ครอบคลุมถึงการรักษาสภาพแวดล้อม โดยการประหยัดพลังงานต่าง ๆ ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีการตระหนักรู้ด้านสังคมในเรื่องของการปฏิบัติตนต่อบุคคลอื่น

3. ด้านอารมณ์ (Emotional) แสดงออกถึงการตระหนักรู้ และยอมรับความรู้สึกของผู้อื่น ตระหนักรู้ด้านเพศสัมพันธ์และอารมณ์ การมีความรู้สึกต่อตนเองและต่อการมีชีวิตอยู่ในทางที่ดี ครอบคลุมถึงการปฏิบัติตนทางด้านอารมณ์ และรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำ มีพฤติกรรมที่ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสามารถประเมินสภาพอารมณ์และข้อเสีย (ทางอารมณ์) ของตนเอง ได้ตามความเป็นจริง เพื่อสร้างความสุขสมบูรณ์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านสติปัญญา (Intellectual) มีส่วนร่วมคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมทุกอย่าง รู้จักใช้ แหล่งทรัพยากรที่มีเพื่อขยายพรมแดนความรู้ไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนจนสามารถ แลกเปลี่ยนความรู้นั้นกับผู้อื่นได้ซึ่งความสุขสมบูรณ์ด้านสติปัญญา

5. ด้านการงานอาชีพ (Occupational) แสดงถึงความพึงพอใจต่อการทำงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งความรู้สึกด้านดีต่อการทำงานนั้น ๆ เป็นความสุขสมบูรณ์ในหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมการเตรียม อาชีพ

6. ด้านจิตวิญญาณ (Spiritual) แสดงออกถึงการมีเป้าหมายของชีวิต รวมทั้งแสดง ความรู้สึกด้านดีงาม (appreciation) ต่อชีวิตและธรรมชาติที่อุบัติขึ้นในโลกอันเป็นความสุขสมบูรณ์ด้าน จิตใจและคุณธรรม

สรุปแล้วเห็นว่า ความสุขสมบูรณ์ของพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อพยาบาลมีความ สุขสมบูรณ์ซึ่งหมายถึง ภาวะร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณอยู่ในสภาวะที่สมบูรณ์ พยาบาลสามารถจัดการกับอารมณ์ ความเครียด และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถ ปฏิบัติส่วนที่รับผิดชอบได้อย่างดีและส่งผลประโยชน์ถึงองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึง ความสุขสมบูรณ์ของบุคลากรในหน่วยงานด้วย

## 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิภาพผลทีมการพยาบาล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ถือเป็นงานสำคัญและเป็นความร่วมมือของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล คือบุคลากรในกลุ่มงานการพยาบาลต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและองค์กรก็จะต้องมีนโยบายสนับสนุนและมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ในการให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะและทักษะในการปฏิบัติอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของบุคลากรและยังนำมาซึ่งคุณภาพของผลผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นสิ่งจำเป็นในระยะช่วงนี้อยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การปฏิบัติงานมีความยุ่งยากซับซ้อนและประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยของวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ ให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร เกิดผลต่อผู้ใช้บริการและต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Shimada and Macduffie (1987) อ้างถึงใน Zhuang, Yang 1994 : 5) ที่กล่าวถึงการพัฒนามนุษย์ด้านกระบวนการผลิตของประเทศญี่ปุ่น และระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าขึ้นกับทีมในการจัดทรัพยากรมนุษย์ของทีมองค์กร นอกจากนี้ Krafcik 1988 อ้างถึงใน Zhuang, Yang 1994 : 5) กล่าวว่ารูปแบบของระบบการสร้างสรรค์ผลผลิตที่แข็งแกร่งจะมีในระบบราชการอย่างสูงและสามารถดำเนินการไปได้จากการมีส่วนร่วมของลูกจ้าง และในทางตรงกันข้ามระบบการสร้างสรรค์ผลผลิตแบบใหม่ที่อ่อนแอจะอยู่ในโครงสร้างที่ไม่เป็นรูปแบบและต้องการความร่วมมืออย่างมากในการช่วยเหลือ และมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในทีม ซึ่งคุณลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 3 ลักษณะคือ 1) การคิดบุคลากรอาจจะเป็นสิ่งที่เลือกทำสุดท้าย การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้เกิดคุณภาพในผลผลิตและผลผลิตที่สูงขึ้นอยู่กับทักษะและความผูกพันของลูกจ้าง งานที่มั่นคงทำให้เกิดคุณค่าและราคาซึ่งสัมพันธ์กับการลาออก การเลือกและฝึกบุคลากร 2) การพัฒนาโครงสร้างของงาน การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร จะมีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมของการสร้างสรรค์ผลผลิตระหว่างทีมงานเมื่อลูกจ้างเข้าปฏิบัติงานยังไม่มีทักษะแต่เขามีความรู้ในสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลผลิตและประเด็นคุณภาพ 3) การให้ความสำคัญในการฝึกงาน เทคนิคการเพิ่มผลผลิตของประเทศญี่ปุ่นต้องอาศัยการฝึกงานอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง มีการยึดหยุ่นในการมอบหมายงาน การหมุนเวียนงานระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ หรือให้ลูกจ้างมีทักษะในงานที่กว้างและหลากหลาย ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของคุณภาพของ ผลผลิต นอกจากนี้การที่ลูกจ้างได้รับสวัสดิการหรือการตอบแทนเงินเดือน หรืออื่น ๆ นับเป็นสิ่งจำเป็นเพราะถือว่าเป็นเงิน คืออิทธิพลที่จูงใจที่มีคุณค่าโดยตรง เพราะถือว่าเป็นรางวัลที่มีค่าและมีการศึกษาว่าระหว่างจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน มีผลโดยตรงที่ทำให้เพิ่มผลผลิตถึง 1 – 35 เปอร์เซ็นต์ (Schuler and Jackson 1996 : 38)

ดังนั้นจึงจำเป็นที่กลุ่มงานการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ มีสวัสดิการ การตอบแทนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพและมีผลทำให้บริการพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ

## 5. ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย

### 5.1 ความหมายของความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2002) กล่าวถึง สมรรถนะหรือความสามารถในการบริหารงานในยุคของการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมโดยพิจารณาความสามารถดังต่อไปนี้ 1) ต้องมีประสบการณ์ในวิชาชีพ 2) มีการสร้างทีมงานและการจัดระบบในหน่วยงาน 3) มีการถ่ายทอดเป้าหมายของโรงพยาบาลไปสู่บุคลากร 4) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วีรยุทธ มามะศิริรานนท์ (2542) กล่าวถึงผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในความต้องการและควบคุมความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ให้การสนับสนุนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่องดำเนินการบริหารงานด้วยข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเชิงระบบ ทำการจัดโครงสร้างองค์กรและกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานด้านคุณภาพไปยังหน่วยงานและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้อง มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเริ่มต้น และสนับสนุนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องต่อบทบาทของผู้นำที่เป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ จะต้อง 1) นักออกแบบ (Designer) เพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา แล้วนำมาคิดหาแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม 2) เป็นครู ผู้สอน (Teacher) ผู้นำองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะ รวมถึงองค์ความรู้แก่บุคลากรในทีมการพยาบาลภายในองค์กรตามลำดับขั้นและตามโอกาสที่จะอำนวย 3) เป็นผู้ช่วยเหลือ (Steward) เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงานและในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ในการก้าวสู่การบริหารทั่วทั้งองค์กรนี้ เป็นการปรับเปลี่ยนจากการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ให้เป็นการบริหารงานที่เป็นเชิงระบบ

Juran (1995) บทบาทของผู้นำองค์กรจะต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) มีความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ 2) สนับสนุนกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 3) ดำเนินการบริหารด้วยข้อมูลข่าวสาร และต้องมีความเข้าใจเชิงระบบ 4) ทำการจัดโครงสร้างองค์กรและการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานด้านคุณภาพ ไปยังหน่วยงานและทีมงานต่าง ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้ใช้บริการ 5) มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเริ่มต้นและสนับสนุนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งบทบาทการบริหารงานที่เหมาะสมของผู้นำองค์กรต้องประสานและสื่อความเข้าใจกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติตามแผนบรรลุผลด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

Schmidt and Finnigan (1993) กล่าวถึงความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้นำหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ควบคุมและพัฒนางานมีความสามารถได้แก่ มีภาวะผู้นำ มีกระบวนการบริหารงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีม และมีการคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

สรุป ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง พฤติกรรมและการกระทำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่สะท้อนถึงการสร้างและนำทีมงานให้ปฏิบัติงานตามนโยบายและความคาดหวังของผู้ใช้บริการได้ รวมถึงมีการบริหารงานที่ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วม ได้รับอิสระในการทำงาน โดยทุกคนในทีมงานมีเป้าหมายเดียวกัน

## 5.2 ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิดของ Schmidt and Finnigan (1993)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรขึ้นกับความฉลาด ความยึดมั่นผูกพันซึ่งของผู้บริหารองค์กร พฤติกรรมและการกระทำนี้ได้จากภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรรู้ว่าการบริหารคุณภาพไม่สามารถทำให้เปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรได้ แต่การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งเป็นผู้วางแผนจัดการ สื่อสารและประเมินผลการดำเนินงานและมีหน้าที่ในการสอนและนำทีม บทบาทใหม่ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กรบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและเป็นผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 5 ด้าน คือ

- 5.2.1 การเปิดใจและความไว้วางใจ
- 5.2.2 การทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 5.2.3 การบริหารตามข้อเท็จจริง
- 5.2.4 การยอมรับและการให้รางวัล
- 5.2.5 การเรียนรู้และการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### 5.2.1 การเปิดใจและความไว้วางใจ (Openness and trust)

ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรจะมองว่าบุคลากรทำงานเป็นทีม แต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของทีม และเชื่อว่าบุคลากรทุกคนต้องการทำงานของเขาให้ดีที่สุด และมีความพึงพอใจเมื่อเขาได้รับทราบเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารจะอย่างไรที่จะทำให้สมาชิกในทีมมีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับงานของเขา วิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ได้คุณค่า รับรู้ได้จากผลผลิต มีการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น และเมื่อมีการเปิดใจและความไว้วางใจจะทำให้บรรยากาศในงานดี ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาคืออย่างรวดเร็วและชัดเจน เมื่อผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสมาชิกได้

เขาต้องแจ้งเป้าหมายของการดำเนินงาน อะไรเป็นสาเหตุของปัญหาและจะแก้ปัญหอย่างไร บุคลากรจะต้องการหรือไม่ต้องการเขาต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นผู้ที่ไว้วางใจบุคลากร พยายามให้ออกาสและสนับสนุน ในขณะที่เดียวกันต้องยอมรับความแตกต่างของบุคลากรด้วย

ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรรู้ว่าการเปิดใจเริ่มจากความซื่อสัตย์ และการเปิดใจของบุคลากรเริ่มต้นจากผู้บริหารที่ได้แสดงความปรารถนาดี ซึ่งเป็นสิ่งที่ทั้งผู้บริหารและบุคลากรจะปฏิบัติต่อกัน ก่อนที่บุคลากรสามารถพูดถึงสิ่งที่เสี่ยง เขาต้องรู้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการฝึกสร้างสัมพันธภาพใหม่ การที่ผู้บริหารมีบุคลิกเป็นผู้ที่เปิดใจ มีความไว้วางใจและแก้ไขปัญหาคด้วยความซื่อสัตย์ ถือว่าเป็นผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

## ปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดการเปิดใจและความไว้วางใจ 5 ประการคือ

### 5.2.1.1 การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ

ความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขึ้นกับความสม่ำเสมอและการติดต่อ โดยการใช้คำพูดที่สามารถสื่อได้อย่างชัดเจน เมื่อผู้บริหารติดต่อสื่อสารอย่างปกติเป็นการเปิดทางเพื่อสังเกตและเรียนรู้เกี่ยวกับการเปิดใจและความไว้วางใจ บุคลากรรับรู้ว่าคุณบริหารสื่อสารอะไร และบุคลากรต้องการสื่อสารให้คุณบริหารว่าคุณต้องการอะไร นี่คือทิศทางที่ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องฟังบุคลากรเพราะถือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกัน การกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินงานได้มากขึ้นต้องพูดให้กำลังใจในทางบวก การแนะนำและแนะนำโดยตรง เมื่อจำเป็นแก่บุคลากรและการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดขึ้น และสามารถสื่อสารทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมกับทีมประชุมกลุ่มย่อย การพูดคุยรายบุคคล การเดินตรวจไปรอบ ๆ ที่ทำงาน ให้ความสำคัญแก่บุคลากร โดยการสังเกตและฟัง และต้องเป็นตัวอย่างในการตัดสินใจในงานอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคลากรควรรู้ว่า จะตัดสินใจอย่างไรให้เกิดประสิทธิผลในงาน ซึ่งผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ สื่อสารเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรอื่นด้วย นั่นให้มีการแก้ไขปัญหาและหาวิธีการตัดสินใจกันในทีม ติดตามกระบวนการทำงานเป็นทีม

### 5.2.1.2 สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

ระดับความเชื่อมั่นของบุคลากรต่อผู้บริหารและกับผู้ร่วมงานที่จะได้รับการตัดสินใจว่าการเปิดใจและความไว้วางใจจะได้รับการติดตามว่าปฏิบัติกันอย่างไรในองค์กร ความเชื่อมั่นยังไม่เกิดขึ้นเพราะต้องการการสนับสนุนของผู้บริหารซึ่งมีต่อบุคคลรอบตัวที่มีความรู้สึกรักมีคุณค่าในตนเอง และรู้ว่าอะไรควรทำให้เกิดความเชื่อมั่น ผู้บริหารต้องมุ่งเกี่ยวกับความเชื่อมั่น โดยประชุมทราบความเชื่อถือของเขาเป็นรายบุคคล การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาในระดับ



วิชาชีพ และควรรู้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกคืออะไร การหลีกเลี่ยงการต่อต้านจากบุคลากร ฐานที่ทำให้สำเร็จ และรู้ว่าการช่วยสร้างสรรทีมเพื่อให้แต่ละคนมีความเชื่อมั่นเกิดขึ้น เพราะ ปัญหาส่วนใหญ่ขึ้นกับระบบงาน ไม่ใช่ขึ้นกับผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้บริหารควรรู้ว่าควรพูดอย่างไร ที่ทำให้บุคลากรเชื่อว่า ผู้บริหารมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่เพียงแต่ให้เกิดการเปิดใจและความไว้วางใจ แต่เป็นการสร้างทีมงานและความยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงาน ทั้งเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ทีม ผู้บริหารควรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยให้บุคลากรมีการพูดคุยกันเกี่ยวกับงาน แสดงความยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกันอย่างมากเพื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย และบุคลากรมีการปรับปรุงคุณภาพงาน

### 5.2.1.3 กล้าที่จะเสี่ยงและยอมรับในผลที่จะเกิดขึ้น

การเปิดใจและความไว้วางใจเป็นการแบ่งปันความเสี่ยงทำให้ทราบว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรติดตามบุคลากรโดยการเรียนรู้จากการผิดพลาดในการทำงานของเขา ถ้าเขาทำโทษสิ่งที่บุคลากรทำผิดพลาด จะทำให้ไม่มีใครบอกข้อมูลแก่เขา ผู้บริหารควรรู้ว่าความเสี่ยงไม่ควร จะทำเป็นไม่รู้ ไม่เห็น แต่มันควรได้รับการทดสอบด้วยข้อมูลและความคิด ซึ่งขึ้นกับประสบการณ์ที่มีคุณค่า ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับคุณภาพในแต่ละวันซึ่งผ่านแนวคิดในเรื่องของคุณภาพและเครื่องมือ และกระบวนการของทักษะที่นำไปสู่การปฏิบัติ และเขารู้ว่าธรรมชาติของคนทั่วไปไม่เต็มใจที่จะแสดงให้ทราบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ให้กับคนอื่นสนับสนุนหรือช่วยเหลือ และรู้ว่าทัศนคติและระบบรางวัลจะช่วยให้มีการเสนอความเสี่ยงขึ้นได้ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าอะไรที่ควรสนับสนุน การแสดงการสรรเสริญและ การยอมรับผู้ที่แสดงความเสี่ยงเพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงาน

### 5.2.1.4 ยอมที่จะให้ผู้อื่นประเมินตนเอง

การเปิดใจและความไว้วางใจผู้บริหารจะทำได้มากกว่าการควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากบุคลากร ปัจจัยสำคัญของผู้บริหาร ควรพิจารณาใน 3 ขั้นตอนคือ

1. ผู้บริหารไม่ควรแยกตนเองออกจากทีม
2. ต้องไม่ตกลงกับทีมว่าเขาขึ้นยืนอะไร
3. ควรเลือกวิธีหรือเครื่องมือในการย้อนกลับ

เครื่องมือที่ใช้ทบทวนข้อมูลย้อนกลับที่เขาเชื่อว่า ช่วยจัดการบริหารหรือพฤติกรรมของผู้บริหารได้โดยตรง โดยใช้วิธีสำรวจจากบุคลากร ประชุมกลุ่มบุคลากรซึ่งสามารถเข้าถึงการบริหารของผู้บริหารได้ ซึ่งรวมทั้งระบบการรับข้อเสนอแนะ ผู้บริหารที่ดีควรชักชวนให้มีการทบทวนทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณภาพในองค์กร และกระบวนการบริหารงาน การทบทวนเป็นการบอกให้ทราบว่าองค์กรมีประสิทธิภาพและสื่อว่าการ

บริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความสำคัญ ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรต้องพัฒนาการมีส่วนร่วม และแสดงให้เห็นว่ามีการเปิดใจและความไว้วางใจแก่ บุคลากร ความปรารถนาในการปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่บอกถึงพลังอำนาจของผู้บริหาร

### 5.2.1.5 เป็นผู้ฟังและผู้เรียนรู้ที่ดี

กิจกรรมในงานเป็นผลจากการตัดสินใจจากประสบการณ์ของบุคคลเป็นความจำเป็นขององค์กรที่จะช่วยเหลือผู้ทำงานให้เกิดความรู้ในเวลาเร็วที่สุด แต่กระบวนการทำงานไม่สามารถดำเนินได้ ถ้าผู้บริหารไม่ฟังทีมของเขา รวมทั้งรับฟังความคิด ปัญหาและประสบการณ์ของทีม เราเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรคุณภาพว่าบุคคลต้องรู้ว่าเขาควรรับฟังความคิดและผลกระทบเพราะถ้าผู้บริหารไม่รับฟังบุคลากร เขาก็จะเก็บความคิดของเขาไว้ การทำงานของทีมจะทำงานได้ต่อเมื่อผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีการทบทวนความคิดและทิศทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด ทีมจะไม่มีหรือสูญเสียเวลา เมื่อไม่มีใครเชิดชูเขา ผู้บริหารสามารถบอกสิ่งที่ได้ฟังจากบุคลากร เพราะว่าเขามีความคิดมากมายท่วมทับที่จะบอกแก่ผู้บริหาร

**Mink, Owen and Mink, (1993)** กล่าวถึงการศึกษาวิจัยในสัมพันธภาพความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ โดยมุ่งเกณฑ์ของความไว้วางใจดังนี้

1. ความไว้วางใจตามพันธะสัญญา(Contract trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญโดยผู้นำสร้างให้บุคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธภาพของบุคคลกับผู้นำจะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้ เช่น ตารางและการนัดหมายงาน การกำหนดแนวทางการประชุมให้ทราบ บทบาทหรือสิ่งที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัย

2. ความไว้วางใจโดยการเปิดเผยตนเอง (Self-disclosure) ตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือสัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจและสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมีการเปิดเผยตอบสนองความต้องการของตนเอง สมาชิกทีมและองค์กร

3. ความไว้วางใจทางกายภาพ (Physical) บุคลากรรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคลากรจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

**Robbins (2001)** กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจต้องมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานดังนี้

1. การฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย (Practice openness) การเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ให้บุคลากรอธิบายการตัดสินใจโดยตรงไปตรงมาและเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาข้อมูล ต่าง ๆ อย่างเต็มที่

2. มีความยุติธรรม (Be fair) ก่อนการตัดสินใจหรือกระทำการใด ๆ ควรจะพิจารณาว่าบุคคลอื่นจะรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ ให้ความยุติธรรมในการประเมินผล โดยยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้รางวัล และการให้ความสนใจห่วงใยบุคลากร

3. พูดตรงตามความรู้สึกของตนเอง (Speak your feeling) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดอย่างจริงใจ จะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพในผู้พูดมากขึ้น

4. บอกความจริง (Tell the truth) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา นอกจาก คำพูดแล้วหัวหน้าต้องพยายามสังเกตข่าวสารที่ไม่เป็นคำพูดหรือภาษาท่าทาง

5. แสดงความคงเส้นคงวา (Show consistency) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นคุณค่า และเป็นที่ยึดถือแล้วนำมาเป็นเครื่องตัดสินใจ โดยต้องรู้ความประสงค์มีการดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจ

6. รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfil your promises) ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำและคำพูด

7. รักษาความเชื่อมั่น (Maintain confidence) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจากบุคคลอื่น

8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate competence) ทำให้บุคคลอื่นชื่นชม และมีความเคารพนับถือ โดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านอาชีพและเทคนิคต่าง ๆ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ให้ความสนใจในการพัฒนาการสื่อสาร การสร้างทีมงานและทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และบุคลากรต้องการมากกว่าการมีงานทำเท่านั้น หัวหน้าหรือผู้ปวยจะต้องทำให้งานของบุคลากรน่าสนใจ มีความท้าทาย และใช้ความเฉลียวฉลาดของบุคลากรให้มากที่สุด

Peter (1987) กล่าวถึง ความไว้วางใจคือ การที่คนส่วนใหญ่มีความเป็นพันธมิตรกัน ไม่เพียงแต่มีเป้าหมายเดียวกัน อย่างเดียวกัน แต่ขึ้นกับการที่พวกเขามีความไว้วางใจกันอย่างมาก ความไว้วางใจระหว่างบุคคลในองค์กรคือ การเชื่อถือในส่วนที่พวกเขาบอกเราว่าเป็นความจริง และคิดว่าเขาซื่อสัตย์ทั้งหมดเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นของเขา และการที่เราสามารถบอกเรื่องราว ทั้งหมดแก่เขาโดยไม่คิดว่าสิ่งที่บอกจะย้อนกลับมามีผลไม่ดีต่อตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารงานคุณภาพทั้งทั้งองค์กรมีความสามารถในการพัฒนาการเปิดเผยและความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้แสดงความปรารถนาดี ความซื่อสัตย์ มีการใช้คำพูดในการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีความชัดเจนกับบุคลากร ยอมรับการประเมินจากบุคลากร รวมทั้งการรับฟังความคิด ความเสี่ยงที่เกิดในหน่วยงาน และนำไปเป็นโอกาสในการปรับปรุงงาน เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้ในงาน พัฒนาสร้างสรรค์ทีมงานให้บรรลุเป้าหมายอันทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่บุคลากร

## 5.2.2 การทำงานร่วมกันและเป็นทีม (Building collaboration and teamwork)

รางวัลอันยิ่งใหญ่ของการทำงานเป็นกลุ่มทำให้ได้สิ่งใหม่และทางที่ดีที่สุดในการทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร อาจต้องเรียนรู้วิธีสอนทีมของเขาเพื่อทำงานร่วมกัน โดยการช่วยระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม โดยต้องเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการช่วยสมาชิกทีม ให้เข้าใจใน 4 ปัจจัย คือ

1. พันธกิจและผลผลิต ซึ่งเขาต้องสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนพันธกิจ
2. ลูกค้ำ คือ ผลผลิตของเขา
3. ความต้องการของลูกค้ำ
4. วิธีการที่ใช้พึ่งพาซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ต้องใช้เครื่องมือและแหล่งทรัพยากรสำหรับสมาชิกเพื่อทราบความต้องการของลูกค้ำและจงใจเพื่อให้สมาชิกทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยต้องอยู่ในที่ประชุมของทีมและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น ทีมงานจะทำงานได้ขึ้นกับการสื่อสารระหว่างทีมและในทีม สิ่งแรกคือ ทีมต้องสามารถสื่อสารซึ่งกันและกัน สองต้องช่วยกันพัฒนาวิธีทำงานใหม่ ผู้บริหารต้องกระตุ้นทีมให้ประชุม แบ่งปันและทบทวนการทำงานของทีม

ปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดการทำงานร่วมกันและเป็นทีม มี 5 ประการคือ

### 5.2.2.1 การให้การยอมรับและใช้พลังของทีม

ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะต้องมีความไวและสนับสนุนเพื่อแบ่งปันความคิดต่อหน้าผู้อื่นหรือพูดคุยกันในกลุ่ม และทำให้บุคคลากรคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำให้ถึงเป้าหมายของทีม ปกติบุคคลากรจะไม่กล้าถามผู้บริหาร ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะต้องทำให้บุคคลากรคิดและปฏิบัติได้แตกต่างกัน มีความรู้และมีประสบการณ์ในการสร้างเสริมพลังอำนาจของทีมผู้บริหารต้องกระตุ้นให้สมาชิกแสดงออกโดยไม่ใช้การกดดัน ช่วยให้ทีมรู้จักอ่อนจุดแข็ง และมีความชัดเจนในบทบาทของทีมมากขึ้น ผู้บริหารช่วยให้ทีมคิดสร้างสรรค์ มีระบบการยึดหยุ่นการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของงาน

### 5.2.2.2 ค้นหาการฝึกกิจกรรมของทีม

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บุคคลากรต้องฝึกฝนในการใช้เครื่องมือและกระบวนการที่จำเป็นเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและเกิดความมั่นใจ สิ่งที่ต้องทำคือ กระบวนการและเครื่องมือที่ผ่านการปรับขององค์กร เป็นการฝึกสมาชิกทีมทุกคน ให้ใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพขององค์กร ขณะเดียวกันก็ต้องรู้ทักษะที่เฉพาะ เพื่อให้ได้งานของแต่ละบุคคล ประสิทธิภาพที่จะประเมินการฝึก

อบรมของทีมงาน ผู้บริหารต้องรู้เครื่องและพื้นฐานแนวคิดของคุณภาพทั้งหมด สำหรับกระบวนการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องเป็นผู้ประสานคุณภาพเกี่ยวกับงานของบุคลากร เมื่อหัวหน้าทีม เป็นตัวเชื่อมในการเรียนรู้ของทีมก็จะทำให้เห็นความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าของทีม การเรียนรู้ของทีมจะช่วยให้ทีมเกิดการพึ่งพาและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม

### 5.2.2.3 ให้ความช่วยเหลือทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยเวลาและการกระตุ้น ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องช่วยให้บุคลากรมีการถ่ายถอดกัน โดยผู้บริหารเป็นโค้ช และสนับสนุนในการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ และกิจกรรมที่ต้องการความช่วยเหลือ ทำให้ดูหรือเป็นผู้นำทาง เป็นผู้กำกับในระบบการทำงาน การดำเนินงานภาพได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยสอนทีมให้ระบุดสาเหตุการค้นหาว่าเกิดอย่างไร อะไร และทำไม เพราะผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเชื่อว่าผู้ปฏิบัติทราบดีว่า ผู้นิเทศ เขาต้องแก้ปัญหาในงานของเขาเอง โดยผู้บริหารริเริ่มการทำงานอย่างต่อเนื่องสร้างทักษะของทีม ให้การยอมรับและรางวัลกิจกรรมการแก้ปัญหาและการปรับปรุงคุณภาพงาน ระบुकลยุทธ์และวิธีในการแก้ปัญหาและเชื่อมต่อกับทีมโดยคอยให้ความช่วยเหลือ ผู้บริหารต้องช่วยทีมในการหาข้อตกลงเป็นกฎของกลุ่มซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ทำให้ทุกคนมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้มีการติดต่อกัน สร้างบรรยากาศให้เป็นแบบพึ่งพากัน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกว่าเขาได้รับโอกาสในการสร้างผลลัพธ์ของทีมและ ผู้บริหารเรียนรู้ทักษะและลักษณะของโค้ช เพราะเป็นศูนย์รวมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม โดยมีประเด็น คือ

1. ชี้นำโดยปราศจากการบอกโดยตรง
2. ทำให้เกิดการแสดงออกโดยปราศจากการขัดแย้ง
3. ช่วยให้ทีมค้นพบวิธีการใหม่ ๆ
4. จัดสิ่งที่ยวางกั้นระหว่างบุคคลโดยเน้นคุณค่าของการเป็นบุคคล

ในขณะที่ผู้บริหารต้องประเมินความก้าวหน้าของทีมซึ่งมี 5 เกณฑ์ดังนี้

1. ความมั่นคงของทีม เป้าหมายของทีมได้รับการสนับสนุนดี เป้าหมายของทีมทำให้เกิดเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมและผลผลิตของทีม
2. กระบวนการทำงานร่วมกัน ใช้นัยของทีม การแก้ไขปัญหา มีเครื่องมือใช้พัฒนาคุณภาพที่เหมาะสม มีการปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการทำงาน
3. ผลลัพธ์ การปฏิบัติและการประเมินผล กระบวนการติดต่อ การแก้ปัญหา การพัฒนาคุณภาพงานในทิศทางที่ชัดเจนภายใต้การประหยัด เช่น เวลา ลูกคำพึงพอใจ หรือมีการจัดการปรับปรุงคุณภาพงาน
4. นวัตกรรม ทีมมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมในกระบวนการทำงาน

5. การพัฒนาและเติบโตของทีม กระบวนการ พฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กันในกระบวนการประชุมของทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการช่วยเหลือ โดยให้ทีมเกิดการเรียนรู้ในการใช้เครื่องมือในกระบวนการคุณภาพทั้งหมด ช่วยให้เห็นการทำงานร่วมกัน โดยใช้ทักษะการประชุมที่มีประสิทธิภาพหาโอกาสให้ทีมทำงานได้ในทุกปัญหาที่พบ

#### 5.2.2.4 การยอมรับและให้รางวัลแก่กิจกรรมของทีม

คำพูดในการให้กำลังใจบ่อยครั้งที่เป็นสินน้ำใจ ทำให้เราเกิดความพยายามต่อไป การยอมรับเป็นพลังให้เราประสบความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าสิ่งจำเป็นในการทำงานคือ ความเชื่อมั่น การเคารพ และความไว้วางใจ เพราะจะทำให้เกิดความพึงพอใจและสัมพันธภาพกันในงาน สิ่งแวดล้อมในงานที่ดีเป็นตัวกระตุ้นและแรงจูงใจสู่การปฏิบัติคุณภาพทั้งหมด เพราะคนส่วนใหญ่ต้องการงานที่ดีที่สุด และต้องการการเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องรู้ความสำคัญของการยอมรับรูปแบบที่ง่าย คือ การขอบคุณหรือการได้รับเกียรติคุณจากผู้นำของทีม และการไม่ทำภายใต้การใช้อำนาจ และต้องรู้อะไรคือ รางวัล หรือ อีกนัยหนึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น เป็นเงิน เป็นของที่ระลึก หรือของขวัญ และต้องรู้ว่ารางวัลที่ปราศจากการยอมรับจะเป็นสิ่งไม่มีค่าเลย บางครั้งผู้บริหรต้องให้รางวัลพิเศษและโบนัสสำหรับทีมและบุคคล การวางแผนในเรื่องสินน้ำใจเพื่อส่งเสริมกระบวนการคุณภาพและผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ของคุณภาพทั้งหมด ผู้บริหารต้องให้รางวัลเพื่อให้เกิดความมั่นใจโดย

1. ทีมต้องรู้อะไรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต
2. ทีมเข้าใจเกณฑ์ของการได้รับรางวัล
3. สมาชิกทีมรับรู้ว่าเขาสามารถที่จะทำให้ถึงเกณฑ์ของรางวัล
4. การยอมรับและรางวัลเป็นโปรแกรมที่เป็นสิทธิประโยชน์
5. สมาชิกทีมรับรู้ว่าร่วรางวัลทำให้เกิดคุณภาพของวัตถุประสงค์และผลสำเร็จได้
6. การยอมรับและรางวัลควรให้ในเวลาและคนที่เหมาะสม

#### 5.2.2.5 การจัดอุปสรรคของทีม

ผู้บริหรต้องให้ความช่วยเหลือทีมและการจัดอุปสรรคของทีม ซึ่งพบได้บ่อย 4 ประการ คือ

1. มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทีมงาน เช่น การปรับปรุงคุณภาพงาน ความคิดสร้างสรรค์ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิผล และลักษณะต่างๆ ที่หลากหลายในที่ทำงาน

2. ผู้บริหารสามารถฝึกฝนทีมและสร้างทักษะในการทำหน้าที่ของทีม ซึ่งมีวิธีระบุความต้องการของลูกค้ำ กระบวนการแก้ปัญหา ทักษะของสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม มีแนวทางและทักษะทำให้มีประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
3. ผู้บริหารแน่ใจว่า ทีมมีทรัพยากรที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ มีทักษะและความรู้ในการทำงาน มีเครื่องมือ มีกองทุน มีเวลาสำหรับคนเพื่อประชุมและการช่วยเหลือในการประชุม
4. ผู้บริหารแน่ใจว่าโปรแกรมการแก้ปัญหาของทีม จะไม่ต่อต้านการทำงานของทีม

วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2541) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมโดยหัวหน้าทีมงานจะต้องมีคุณลักษณะเสมือนเป็นครู และพี่เลี้ยงที่จะสนับสนุนให้ทุกคนทำงานได้อย่างถูกต้องและยอดเยี่ยม การสร้างระบบควบคุมหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนทำงานจะลดน้อยลง การทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นให้เกิดลักษณะ 3 ประการคือ

1. การกระจายงาน จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง โดยเฉพาะในระดับทีมงานให้มากที่สุด
2. การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทั้งจากความคิดที่แตกต่างกันและที่เหมือนกัน โดยผ่านกระบวนการระดมความคิด เพื่อให้ได้องค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์
3. การทำงานที่เกิดจากการรวบรวมศักยภาพของคนจากหลาย ๆ หน่วยงานในองค์กรเดียวกัน (Cross-functional team) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารกิจกรรมได้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในทุก ๆ ขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนและขยันทำโดยใช้เทคนิคของการเสวนา การอภิปราย การบริหารทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามามีส่วนช่วยซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนากันขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและประหยัดเวลารวมทั้งค่าใช้จ่าย

Mary and Martha (1989) อ้างถึงในประภัสสร เสงี่ยมกุลถาวร (2544 : 52) ศึกษาการทำงานของผู้บริหารทางการแพทย์ว่า ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานให้เป็นทีม โดยเฉพาะทักษะการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ จะต้องให้ความรู้และ สื่อสารให้ผู้ร่วมทีมได้รับรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จ เพราะว่าบุคคลในทีม ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับการสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ

1. การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการวางแผนหรือวางแผนเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ

2. มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบการประชุมต้องรวดเร็ว ไม่ยืดเยื้อ
3. วัตถุประสงค์ของทีมต้องชัด และสามารถปฏิบัติได้จริง การขาดเป้าหมายที่ชัดเจนผู้ร่วมทีมก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นสมาชิกในทีมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์
4. สร้างข้อตกลงสำหรับการทำงานร่วมกัน
5. ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้
6. สร้างบรรยากาศของการประสานงานและบรรยากาศของความพึงพอใจต่อสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น การช่วยและกระตุ้นให้สมาชิกได้ช่วยเหลือซึ่งกันและ จะช่วยให้เกิดผลดีต่อการประสานงาน
7. ยอมรับต่อความแตกต่างของบุคคลภายในทีม
8. สื่อสารให้สมาชิกเข้าใจถึงกิจกรรมของผู้บริหาร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการทำงานร่วมกันและเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการให้การยอมรับในเสียงส่วนร่วม มีการทำกิจกรรมร่วมกัน ให้การช่วยเหลือทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานบนข้อตกลงร่วมกัน อันจะทำให้งานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการประเมินผลการดำเนินงานของทีม ช่วยจัดข้อขัดแย้งและอุปสรรคภายในทีม และช่วยค้นหาวิธีแก้ไข ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ สามารถปฏิบัติงานตามสรรณะที่มีอยู่ และมีการให้รางวัลแก่สมาชิกทีม

### 5.2.3 การบริหารตามข้อเท็จจริง

ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กร เรียนรู้การใช้เครื่องมือและกระบวนการของคุณภาพทั้งหมด รู้วิธีติดตามสมาชิกทีมว่าใช้เครื่องมืออะไร พื้นฐานการปฏิบัติและสามารถตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้จากสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หรือโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปผู้นำมักใช้วิธีในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เพื่อทำให้ปัญหานั้นหมดไป แต่ปัญหานั้นมักย้อนกลับมาใหม่ ซึ่งต้องแก้ปัญหาลงสู่สมอ และวัตถุประสงค์ของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้า และการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ปราศจากข้อผิดพลาด การประเมินปัญหาของกระบวนการคุณภาพทั้งหมดขึ้นอยู่กับพื้นฐานของข้อเท็จจริง ภายใต้อาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เป็นตัวกำหนดในการแก้ปัญหาในระยะยาว ซึ่งมีการวางแผนการประเมินและมีรูปแบบ



สิ่งแรกที่ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องทำเพื่อให้แน่ใจคือ การที่ทีมได้รับการฝึกฝน ในการใช้ข้อมูลและเครื่องมือทางสถิติ และเป็นสิ่งที่คุณบริหารจะใช้เป็นข้อมูลให้ทีมได้ใช้มี 3 ระดับคือ

ข้อมูลเข้มแข็ง เป็นข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทางสถิติ จากพื้นฐานของความเป็นจริง

ข้อมูลไม่เข้มแข็ง เป็นข้อมูลจากแหล่งเดิมหรือจากการสังเกตจากปรากฏการณ์ธรรมชาติ

ข้อมูลจากประสบการณ์ เป็นข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์หรือการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง คือ ผลที่ได้รับจากธุรกิจขององค์กรผ่านกระบวนการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของปริมาณข้อมูลที่มากที่สุด ไม่เพียงแต่ใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล แต่เป็นการประยุกต์ของทีมในการใช้เครื่องมือทางสถิติโดยมีขั้นตอนคือ

1. ประเมินการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการทำงาน
2. ประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. เลือกการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง
4. ประเมินประสิทธิผลของการแก้ปัญหา

ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะใช้เครื่องมือทางสถิติและกระบวนการคุณภาพในการทำกิจกรรมของทีมและความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารตามข้อเท็จจริงถือเป็นหัวใจของบทบาทของผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยที่ช่วยให้ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรบริหารสามารถบริหารตามข้อเท็จจริงมี 5 ประการคือ

### 5.2.3.1 การใช้เครื่องมือและกระบวนการพัฒนาคุณภาพ

เครื่องมือทางสถิติและกระบวนการคุณภาพเป็นเครื่องมือของคุณภาพ ทั้งหมดทำให้คนมีวิธีใหม่ในกระบวนการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงผลผลิตการบริการ และกระบวนการคุณภาพ เครื่องมือทางสถิติที่นิยมใช้มากที่สุดมี 7 ชนิด คือ fishbone diagrams , Check sheet Control chart , Flow chart , Histogram , Parrot chart , run chart และ Scatter diagrams ผู้บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรรู้ว่าการใช้เครื่องมือและกระบวนการคุณภาพทำให้บุคลากรมีความรู้และมีทักษะในการทำงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือนี้ทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจ เกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญได้ สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและ การหาโอกาสพัฒนา จากการใช้เครื่องมือทางสถิติและกระบวนการคุณภาพบุคลากรสามารถประเมินกระบวนการทำงานตนได้

ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรต้องการให้ทีมนี้ถึงข้อควรระวังของการใช้เครื่องมือทางสถิติซึ่งจะเป็นตัวบอกถึงความสำเร็จของเป้าหมาย การใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างไม่เข้มแข็ง เช่น การระดมสมองทำให้ได้ผลเร็วและอาจสำเร็จ ขณะเดียวกันการบริหารโดยข้อเท็จจริง อาจถูกบดบังด้วยการตัดสินใจและเหตุผลต่าง ๆ

### 5.2.3.2 การค้นหาที่มาของปัญหา

การค้นหาคำตอบของที่มาของปัญหาโดยไม่ใช้วิธีทางสถิติ เป็นการหาคำตอบง่าย ๆ จนปัญหานั้นได้รับการตอบ คำว่า “ทำไม” เป็นเครื่องมือที่มีอำนาจที่ผู้บริหารคุณภาพใช้เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้วยกระบวนการทำงานเป็นทีม ด้วยวิธีการนี้พบว่า สาเหตุและผลกระทบของปัญหาในการทำงาน ไม่เพียงแต่ได้ค้นพบโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าอะไรคือคุณภาพทั้งหมด ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรใช้เครื่องมือและข้อมูลเพื่อช่วยให้ทีมค้นพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

### 5.2.3.3 กำหนดตัวชี้วัดในการควบคุมและการป้องกันข้อบกพร่อง

องค์กรจะได้รับผลประโยชน์อย่างมากในการรวมกระบวนการบริการทั่วทั้งองค์กรและเครื่องมือเข้าในกระบวนการทำงานปกติ ผู้บริหารต้องสนับสนุนความคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั้งหมด สามารถใช้การวางแผนทบทวนการปฏิบัติงาน การวางแผนในระยะยาว เป้าหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการป้องกันความผิดพลาด ทำสิ่งที่ดีที่สุดเมื่อเริ่มทำ เมื่อยังไม่ได้ครบสมบูรณ์ ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องแนะนำแนวทางให้ทีมไปถึงเป้าหมาย โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเกณฑ์ 4 ข้อ คือ

1. ประเมินวัตถุประสงค์ของงาน
2. ระบุปัญหาให้เร็ว
3. กิจกรรมสำคัญนำไปสู่ผลลัพธ์ในเวลาที่เหมาะสม
4. ป้องกันความผิดพลาด

ระบบการวัดผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วยการควบคุมกระบวนการทำงานและโอกาสในการป้องกันผลกระทบ วัดโดยตัวชี้วัดสำคัญ ทีมที่สามารถระบุผลลัพธ์เมื่อกระบวนการทำงานไม่ทำให้ลูกค้าพบกับความต้องการได้ ผู้บริหารควรควบคุมระบบงานมากกว่าควบคุมเมื่องานเสร็จ การหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่่ง่ายที่จะต้องตอบจนกว่าคำถามทำไมของปัญหาจะได้รับการตอบ ซึ่งจะช่วยให้รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงในกระบวนการทำงานของทีม กระบวนการที่ใช้ การปรับปรุงคุณภาพงานหรือการแก้ปัญหา ผู้บริหารงานควรจำพื้นฐานที่ดีที่สุดของรูปแบบ Deming's (1989) PDCA (Plan-Do-Check-Act) และเป้าหมายทั้งหมดซึ่งเป็นแนว

ทางให้บุคลากรสามารถติดตาม ผลผลิตคุณภาพและการบริการคุณภาพ โดยการแสดงว่าเริ่มต้นที่ ไหน และอะไรคือคำตอบ

#### 5.2.3.4 กำหนดตัวชี้วัดพื้นฐานของเป้าหมายในความต้องการของผู้ใช้ บริการ

ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กร เป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในการผลิตผลผลิต และบริการขององค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดที่องค์กรต้องการจะได้อย่างไร ให้ได้ผลผลิตบริการ ให้ทุกคนรับรู้ว่ามีพันธึ่กับการแข่งขันและเข้าใจความต้องการของผู้ใช้ บริการว่าเป็นของบุคลากรทุกคน

เป็นการง่ายที่จะปรับปรุงคุณภาพให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์กรพยายามเข้าใจประเด็นการปรับปรุง งานสำหรับผู้ให้บริการและความต้องการของผู้ใช้บริการ งานที่ใช้กระบวนการในการปรับปรุงจะเกิดผลดีมากกว่าใช้บุคคลตามลำพังคนเดียว ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร งานที่มีคุณภาพต่ำขาดทิศทางผู้คุณภาพ หน่วยงานไม่รู้ความ ต้องการของลูกค้าว่าชอบหรือไม่ชอบผลผลิต หรือบริการอย่างไร ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้ง องค์กรจะใช้เรื่องของต้นทุนและการขาดคุณภาพเพื่อกระตุ้นให้ทีมเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ มากขึ้น

#### 5.2.3.5 การบันทึกและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ

หลาย ๆ หน่วยงานมีการใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเพราะว่า การยึด ผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางถูกหลงลืม ไม่เข้าใจว่ากิจกรรมของเขาที่ผู้ใช้บริการ ควรได้รับการ บริการมีอะไรบ้าง ขณะเดียวกันผลที่ได้และกระบวนการก็ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ทันเวลา มีผล แทรกซ้อน เป็นภาระแก่ราชการ เนื่องจากเป้าหมายและจุดประสงค์อยู่ที่กระบวนการ ผู้บริหารงาน คุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรเริ่มต้นโดยให้สมาชิกทีมเขียนกระบวนการทำงานเป็นเอกสารไว้ วิธีที่มี ประสิทธิภาพคือ การเตรียมผังการไหลของงาน (Flow chart) ที่จะแสดงขั้นตอนของกระบวนการ ทำงานซึ่งจะระบุความแปรปรวนระหว่างความจริงและความคิดในแต่ละผลผลิตหรือการบริการ การมีเอกสารที่ดีจะช่วยประเมินความหลากหลายของขั้นตอน ของกระบวนการทำงานซึ่งมีส่วนที่ สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และผังการไหลของงานสามารถใช้เป็นหลักฐานเอกสารและเป็นวงจร ขั้นตอนการบริการ

หลังจากการจัดทำเอกสารของกระบวนการทำงาน ทีมสามารถหาจุดในการ หาโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง โดยดูจาก

1. ความต้องการของลูกค้า (ทำไมเราต้องทำสิ่งนี้ จะทำอย่างไร และอะไรคือ ผลผลิตของเรา)

2. วิธีการทำนายและควบคุมและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและสมาชิกของทีม
4. กระบวนการของงาน
5. วิธีการป้องกันความผิดพลาดที่เกิดจากระบบงาน
6. การใช้วัสดุให้เกิดผลผลิต
7. จำนวนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและวิธีที่เก็บข้อมูลความผิดพลาด

ได้ถูกต้อง

วีรฐ มามะศิริานนท์ (2542) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการ มีการวิเคราะห์ผลผลิตและบริการ หาวิธีการบริการใหม่ ๆ แก่ผู้ใช้บริการติดตามผลการบริการอย่างต่อเนื่อง สร้างฐานข้อมูลของผู้ใช้บริการที่เป็นระบบ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ หาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจน

อนุวัฒน์ สุขชุตติกุล (2541) กล่าวว่า หลักการหรือหัวใจของการบริหารงานคุณภาพ หัวหึ่งองค์กร คือ ผู้ใช้บริการสำคัญที่สุด (Customer focus) เพราะผู้ใช้บริการคือ ผู้ที่กำหนดความจำเป็นที่ต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรของเขา หากไม่มีผู้ได้รับผลประโยชน์ จากการทำงานของเรา เสียแล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานของเรา หน้าที่ของเราต่อผู้ใช้บริการคือการศึกษาความต้องการการตอบสนองความต้องการและการรับเสียงสะท้อนต่อผลงานที่เราให้แก่ผู้ใช้บริการ

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2543) กล่าวถึง การทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพประการหนึ่งคือ การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เพราะผู้ใช้บริการคือผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากการทำงานของหน่วยงาน ซึ่งมีผู้ใช้บริการภายนอกได้แก่ ผู้ป่วย ญาติ ผู้มาเยี่ยม

Juran (1992) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพหัวหึ่งองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก ต้องให้ความสนใจกับผู้ใช้บริการ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใช้บริการ เปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการเสนอความต้องการและความคาดหวังเพื่อเสนอความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นการยอมรับว่าผู้ใช้บริการสำคัญที่สุด โดยมีการค้นหาความต้องการของผู้ใช้บริการโดยให้เขาได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ตลอดจนมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามการประเมินของผู้ใช้บริการ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารคุณภาพหัวหึ่งองค์กรในการบริหารตามข้อเท็จจริง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใช้บริการ ให้เกียรติในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีการศึกษาความต้องการรวมทั้งความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร มีการปรับปรุงคุณภาพงานด้วยเครื่องมือคุณภาพ มีเอกสารและวิธีการปฏิบัติในการดำเนินงานและมีการรวบรวมเก็บข้อมูลของผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้องและจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

## 5.2.4 การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and rewards)

ผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรได้ใช้หลาย ๆ วิธีในการแสดงการยอมรับและการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้ทีมงานมีพฤติกรรมทางบวก หรือพัฒนาคุณภาพงาน ผู้บริหารต้องรู้วิธีการแสดงการยอมรับทั้งในรายบุคคลและการสนับสนุนทีม ต้องรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นผูกพันขององค์กร ซึ่งการยอมรับและรางวัลเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นพฤติกรรมใหม่ ๆ สิ่งที่คุณบริหารทำ คือ การกล่าวขอบคุณซึ่งเป็นลักษณะที่ดีของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารให้รางวัลแก่ทั้งรายบุคคลและทีมเป็นการสนับสนุนการบริหารทั้งหมด การที่จะตัดสินใจว่าใคร อะไร และอย่างไร ที่ควรได้รับรางวัลเป็นสิ่งที่ควรทำอย่างระมัดระวังและมีการวางแผน เพราะว่าความสำเร็จในการให้รางวัลของผู้บริหารเป็นพลังของระบบที่กระตุ้นพฤติกรรม ซึ่งผู้บริหารสามารถสร้างเป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน เป็นแนวทางและเพื่อเป็นแนวทางการให้รางวัล

ความสำเร็จของงานคุณภาพขึ้นกับกิจกรรมในแต่ละวันของบุคลากรทุกคน และการยอมรับและรางวัลเป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับองค์กรใช้เครื่องมือของคุณภาพงาน โดยการสอนประเมินผลงานทีมผลลัพธ์และผลลัพธ์ที่เขารับผิดชอบเป็นความจำเป็นที่การยอมรับและการให้รางวัลมีความสมบูรณ์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการยอมรับและการให้รางวัลเป็นกลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือคุณภาพ และกระบวนการที่ใช้คือ ระบบงานที่เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาหรือสนับสนุน การปรับปรุงคุณภาพงานและทีมนำไปปรับพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารรู้ว่าสามารถใช้ในการสนับสนุนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

ปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถทำให้เกิดการยอมรับและการให้รางวัล มี 5 ประการคือ

### 5.2.4.1 การเข้าใจความแตกต่างของการยอมรับและการให้รางวัล

ประสิทธิผลของกลยุทธ์ในการยอมรับเป็นสาเหตุให้บุคคลคิดอีกครั้งเกี่ยวกับคุณค่าและความสำคัญซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานคุณภาพ การให้การยอมรับเป็นผลโดยตรงต่อคุณค่าโดยรายบุคคลและความต้องการของสังคม เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลหรือทีมรับรู้ได้ยากเพราะ

1. ความรู้สึกเกี่ยวข้องของลูกจ้างจะเกิดได้ต่อเมื่อเขามีส่วนกับกิจกรรมนั้น
2. สาธารณชนจะหยิ่งรู้ได้ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีส่วนในการสร้างทีม
3. บุคคลมีการขอบคุณ ได้รับจดหมาย ได้ของที่ระลึกและการน้ดรับ

ประทานอาหารกลางวันหรืออาหารเย็น

รางวัลที่มีผลโดยตรงจะเป็นเงินหรือสิ่งที่มีค่าเป็นเงิน ในทางตรงกันข้าม การยอมรับรางวัล การประกาศเกียรติคุณก็เป็นสิ่งที่เหมาะสม การยอมรับเป็นสิ่งที่มีความค่า รางวัลเงินเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ เช่น การให้รางวัลเป็นเงิน การเพิ่มรายได้ โบนัส ผลกำไร รอบบริษัท การให้

ส่วนแบ่งและรางวัลพิเศษ การยอมรับเป็นการสร้างพลังอำนาจแต่ให้รางวัลปราศจากการยอมรับจะเป็นจุดอ่อนและเป็นการสูญเสียทรัพยากร ผู้บริหารควรรู้การให้การยอมรับและรางวัลในเวลาและวิธีที่เหมาะสม

#### 5.2.4.2 การชี้แนะและการสื่อสารระบบของการยอมรับและการให้รางวัล

ผู้บริหารควรอธิบายให้ทราบถึงความสำเร็จและรางวัลเพราะบุคคลควรเข้าใจว่า ทำไมหรือบุคคลอื่นจำเป็นต้องได้รับรางวัล สิ่งนี้ผู้บริหารควรสื่อสารเกณฑ์ของการยอมรับและรางวัลแก่ทุกคน เพื่อทุกคนรู้ว่าอะไรที่เขาควรคาดหวัง มันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริหารคุณภาพที่จะทำให้ทีมรู้ว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ จะทำอย่างไรจึงจะดี การได้รับการยอมรับของแต่ละบุคคลของสมาชิกในทีมต้องมีความสม่ำเสมอซึ่งเกิดโดยตรงกับสมาชิกและสามารถประเมินผลได้

การยอมรับและรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของชีวิต ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำที่ทำให้บุคลากรเข้าใจระหว่างรางวัลและกิจกรรมการบริหารงานคุณภาพและเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นการยอมรับและรางวัลเป็นนโยบายของหน่วยงานซึ่งผู้บริหารทำให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ผลประโยชน์ที่แท้จริงขององค์กร และผลกระทบของผลผลิตจะเป็นอุปสรรคเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าการประเมินผลการดำเนินงานได้รับความเที่ยงแท้และมีการได้รับรางวัลและรางวัลเป็นสิ่งที่มีความจริงสม่ำเสมอ เมื่อถูกค้ำเห็นว่าเป็นผู้บริหารให้รางวัลผลการดำเนินงานว่าสมควรได้รับรางวัล ก็จะทำให้เขาเชื่อมโยงกับการบริหารได้อย่างจริงจัง

#### 5.2.4.3 คอยกำกับประเมินการยอมรับและประเมินการให้รางวัล

การให้การยอมรับและรางวัลยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารต้องทำให้น้ำใจว่าบุคลากรจะได้รับการทบทวนและประเมินการยอมรับและรางวัลซึ่งอาจมาจากหัวหน้าทีมพัฒนาบุคลากรส่วนการเงิน แต่อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องรู้จะให้รางวัลเป็นเงินมากเพียงใดที่จะต้องจ่ายจะต้องมีการประเมินโดยสมาชิกของทีมและการสำรวจเพื่อทำให้การทบทวนมีคุณค่าและเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์กรเป็นความยึดมั่นผูกพันที่ยาวนาน เหตุผลนี้ผู้บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะต้องมีวิธีการหลายรูปแบบในการยอมรับและการให้รางวัลหรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม แต่ในขณะเดียวกันต้องระวังการให้การยอมรับและการให้รางวัล

#### 5.2.4.4 มองหาโอกาสในการยอมรับและการให้รางวัล

ผู้บริหารคุณภาพมักพบกับความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว บ่อยครั้งที่ผู้บริหารพลาดจากการมองทางบวกโดยมองทางลบ อีกนัยหนึ่งผู้บริหารหลายคนค้นพบว่าโอกาสของทุกคนที่จะได้รับการเสริมแรงในทางบวกในทางที่ดีและวิธีการของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการเริ่ม

ต้นอาจต้องมีการผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารรู้ว่าถึงแม้ประสบความสำเร็จน้อยที่สุด แต่ก็ควรสรรเสริญเพราะว่าการปรับปรุงถึงแม้จะเล็กน้อยแต่ก็เป็นการทำในทิศทางที่ถูกต้อง มีผู้กล่าวว่า การฝึกให้คนกลายเป็นผู้ชนะจะต้องไปให้ถึงสิ่งที่เขาทำว่าถูกต้องหรือไม่ การเริ่มต้นที่ถูกต้องทำให้ได้พฤติกรรมที่ต้องการ แต่ผู้ชนะอาจไม่ทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอไป เพราะการดำเนินงานที่ดีทำให้เขาทำในสิ่งที่ถูกต้องและสามารถให้กำลังใจตนเองได้ และการประเมินกลยุทธ์แห่งความสำเร็จอธิบายได้โดย

1. ประเมินพฤติกรรมจากความรู้สึกที่แท้จริง
2. ทำโดยเร็ว
3. ทำอย่างเฉพาะเจาะจง
4. บอกแก่ทุกคนว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
5. บอกเขารู้สึกอย่างไร
6. กระตุ้นเขาด้วยความรู้สึกที่แท้จริง
7. แสดงความยินดีกับความสำเร็จ

#### 5.2.4.5 มีความรู้และความเข้าใจในภาพรวมของนโยบายและวิธีการทำงาน

##### ขององค์กร

การยอมรับและรางวัลต้องไม่ใช่เกณฑ์ที่จะเป็นเพียงการสนับสนุนเป้าหมายของคุณภาพเท่านั้น แต่จะต้องเข้ากับนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วย ผู้บริหารต้องบริหารค่าจ้างขององค์กร นโยบายและวิธีปฏิบัติที่สม่ำเสมอมีความเที่ยงแท้ และปราศจากการเลือกปฏิบัติ ต้องปฏิบัติเหมือนกันกับทุกคน ค่าจ้างของรัฐบาลแก่บุคลากร การถ่ายโอน การแบ่งใหม่ และการให้สิ่งเพิ่มเติม ผู้บริหารต้องสามารถอธิบายผลประโยชน์ระยะชดเชยแก่บุคลากรได้ และบุคลากรควรรู้ว่าอะไรคือแผนในการชดเชย โบนัส หรือสิ่งที่จะสนับสนุนการบริหารงานคุณภาพ และรู้ว่าเมื่อไรที่เขาเกิดการขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร และต้องอธิบายข้อขัดแย้งเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ

**ชาญชัย อาจิณสมภาร (2539)** กล่าวถึงการสนับสนุนและการให้รางวัล นั้นเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงงาน การให้รางวัลส่วนมากจะเป็นเงิน แต่อาจจะให้รางวัลในรูปแบบของความมั่นคงในงานและผลประโยชน์อื่น ๆ การเลื่อนตำแหน่งสถานะการยกย่องชมเชย หรือการมอบหมายงานสิ่งที่สำคัญในการที่จะทำให้การให้รางวัลมีประสิทธิผลต่อการเพิ่มความพยายามและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการให้รางวัลต้องเกี่ยวข้องของกับการปฏิบัติงาน

**Juran (1992)** กล่าวถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจ โดยวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้การยอมรับในผลงาน ซึ่งจะต้องมีการ

พิจารณาความดีความชอบ เมื่อมีผลงานที่ประจักษ์ ตั้งข้อกำหนดที่ชัดเจนในการให้รางวัล ให้กำลังใจ เมื่องานนั้นให้ผลในระยะยาว มีการจัดเลี้ยงแสดงความยินดีแก่บุคลากรที่สร้างผลงาน จัดหารางวัลอาจเป็นเงินหรือของขวัญสำหรับผู้มีผลงานดีเด่น

**Deming (1998)** กล่าวถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจ โดยหัวหน้าต้องสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทางการพยาบาลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยปราศจากปัญหาและอุปสรรค คือ มีการเตรียมของให้ครบ มีสิ่งอำนวยความสะดวก มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สร้างความรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่องาน พิจารณารางวัลให้แก่ทีมไม่ควรให้เป็นรายบุคคล

นอกจากนี้ ฌ็องฌ็องท์ เขจรันท์ (2541) กล่าวว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทน มี 3 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา
2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ค่าตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือโบนัส

3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนลักษณะนี้ จะให้แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปว่า ความสามารถของผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการให้การยอมรับและการให้รางวัล หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีค่าตอบแทนในความสำเร็จของงานเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้บุคลากรมีการปรับปรุงคุณภาพงาน และรางวัลต้องมีความเกี่ยวข้องกับผลงานทำให้ผู้ได้รับผลการดำเนินงานที่เที่ยงธรรม สม่่าเสมอบุคลากรรู้วิธีการที่จะได้รางวัล รางวัลเป็นเงินหรือเป็นสิ่งตอบแทนอื่นก็ได้

### 5.2.5 การเรียนรู้และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Learning and continuously improving organization)

ทัศนคติของผู้นำการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรทุกคนมักจะคิดว่าเราทำอะไร และยังไม่ได้อะไร และเราจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง แล้วยังไม่สมบูรณ์เราจะปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร และต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)

คุณภาพของทั้งหมดเป็นกลยุทธ์ที่เป็นอำนาจในการปรับปรุง การปรับปรุงจะต้องได้รับความร่วมมือและเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ที่มาก เขาต้องถูกทดแทนด้วยความรู้ใหม่ เรียนรู้ที่จะให้ทุกคนในองค์กรมีเครื่องมือและเป็นกระบวนการของคุณภาพ



การทำงานจะทำให้เรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ใหม่ได้ และวิธีการเรียนรู้ใหม่ซึ่งมีจุดศูนย์กลางที่ผู้ป่วย โดยการใช้ PDCA (Plan-Do-Check-Act) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้กระบวนการทำงานให้มากขึ้น บุคลากรและผู้บริหารสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดของ เขามากขึ้นหลาย ๆ องค์ประกอบคุณภาพค้นพบว่า การมีปรากฏการณ์เกิดขึ้นสามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการ ทำงานและพัฒนาเทคโนโลยีได้

ปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องมี 5 ประการ คือ

### 5.2.5.1 การฝึกและเพิ่มการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นและปรารถนาที่จะเรียนรู้และคาดหวังความยืด มั่นผูกพันจากทีม เขาว่าการฝึกฝนจะมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการบริหารงานคุณภาพทั่ว ทั้งองค์กร ไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้และทักษะในการบริหารคุณภาพแต่ต้องเรียนรู้โครงการที่ปรับ บุคลากรและพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อในแต่ละคนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การเรียนรู้ต้องคิดเป็น ราคา เพราะเป็นการยึดมั่นเสียเวลาไปกับการพัฒนาโครงการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งหัวหน้า ทุกคนต้องได้รับการฝึกฝนนี้แต่ความต้องการมากกว่านี้ ผู้บริหารต้องเห็นว่าสมาชิกในทีมรู้ คุณค่า ขององค์กรและสามารถทำให้ครบสมบูรณ์ได้อีก เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์และผลประโยชน์ใน ด้านเวลา และกับผู้ป่วย ซึ่งสมาชิกต้องได้รับทักษะต่าง ๆ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับตัวเขา และเกี่ยวกับ บุคคลอื่นในทีม ความสามารถในการดำเนินงานของทีมและโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับ ประสบการณ์ในการทำงาน

### 5.2.5.2 ให้อภัยในสิ่งที่เกิดจากการผิดพลาด

โดยทั่วไปการพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงควรกระทำอย่างรอบคอบ ความ ล้มเหลวสามารถใช้เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า เมื่อได้บททวนในสิ่งที่ถูกต้อง ความล้มเหลวเป็น โอกาสดีได้ การหย่อนในพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้สามารถนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงงานและ พัฒนาเทคโนโลยีได้ ความล้มเหลวควรได้รับการศึกษาและวิเคราะห์ ไม่ให้การทำโทษเป็นการเปิด โอกาสไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

### 5.2.5.3 การจำแนก กำหนด ค้นหาสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้

ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ต้องการทำให้ทีมมีผลผลิตให้มากขึ้น โดยการให้ข้อมูล เกี่ยวกับเทคนิค วัสดุ และเรียนรู้โอกาสในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร เพราะองค์กรต้องการการ ศึกษาเพื่อสนับสนุนสิ่งทีองค์กรจะนำมาใช้ประโยชน์ ผู้บริหารจะเป็นผู้วินิจฉัยว่าสิ่งที่จะเป็นและมี

ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและควรใช้ความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจแจ้งให้บุคลากรทราบในกระบวนการทำงาน ความหลากหลายในผลผลิต หรือทักษะที่เป็นเทคนิคหรือความรู้ที่ฝึกได้จากการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือจากนอกหน่วยงานและผู้บริหารควรบันทึกไว้ด้วยหลาย ๆ องค์กรเรียนรู้มากกว่าฝึกฝนอยู่องค์กร แต่ควรจะสร้างความเข้มแข็งในการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและมีการแลกเปลี่ยนกันกับบุคลากรทุกคน ซึ่งผู้บริหารต้องทำให้เกิดขึ้นในทีมผู้บริหารควรทำงานร่วมกับผู้บริหารอื่น ๆ เพื่อพัฒนาและมีโอกาสในการฝึกฝนร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

#### 5.2.5.4 ให้ทุกคนทำงานโดยตระหนักถึงแก่นสมรรถนะ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรถือว่า ความสม่ำเสมอเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในองค์กร ความสม่ำเสมอที่ทุกคนจากห้องประชุมถึงผู้ปฏิบัติงานวิศวกรถึงการตลาดจะต้องพูดภาษาเดียวกันเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพงาน การทำให้เกิดความสม่ำเสมอเกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กรต้องฝึกให้มีความเข้าใจแก่นของการวัดที่จะสนับสนุนว่าการฝึกฝนเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ เมื่อบุคลากรทำงานเขามีความต้องการทักษะทางเทคนิคเฉพาะ ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกฝน

งานคุณภาพเป็นหัวใจขององค์กรซึ่งเป็นแก่นของทักษะหรือความสามารถไม่ใคร่ขอพจะไม่มียุทธศาสตร์ถ้าไม่มีคนใช้โปรแกรม เพราะผู้ใช้โปรแกรมเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการสร้างสรรค์โค้ชและเก็บไว้และอะไรคือแก่นสมรรถนะที่องค์กรของท่านมีอยู่ ท่านมีการขาดแคลนของใช้เพื่อฝึกฝนทักษะหรือไม่ บุคลากรในองค์กรรู้ไหมว่าทักษะอะไรที่จะทำให้เกิดสมรรถนะแก่พวกเขา

#### 5.2.5.5 การใช้ Plan-Do-Check-Act เป็นเครื่องมือในการเขียนงาน

เมื่อมีการแก้ปัญหาและไม่สำเร็จส่วนใหญ่พูดว่าเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร คุณค่าสำคัญของ Deming คือ การค้นหาปัญหาเป็นงานการบริหารที่ต้องทำต่อเนื่องในระบบงาน (Deming, 1989) การมีสุขภาพที่ดี และเป็นความสามารถของบุคลากรที่ค้นหาปัญหาและอะไรคือ สาเหตุและจะทำอย่างไรจึงจะหลีกเลี่ยงได้ในอนาคต ทีมที่มีการพัฒนาผลผลิตจะเป็นการเสนอผลงานที่ต่างจากแผนงานดั้งเดิม สนับสนุนด้านเอกสาร แสดงสิ่งที่หักเหไปจากแผนทั้งด้านดีและไม่ดี และระบุสาเหตุของสิ่งที่หักเหไป ซึ่งสามารถถูกสอนให้ตรวจสอบและปฏิบัติตามขั้นตอนของวงจร PDCA ของ Deming ซึ่งประยุกต์พัฒนาผลผลิต การแยกสาเหตุที่หักเหเนื่องจากต้องการสื่อสารผู้อื่นเห็นผลที่พัฒนาผลผลิต และมุ่งไปที่การปฏิบัติที่ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้นเพื่อมั่นใจในการทำงานนโยบายขององค์กรการบริหารถูกแทนที่โดยใช้วัตถุประสงค์จะพบมากในองค์กรที่บริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ขั้นตอนการตรวจการปฏิบัติและการวางแผนของ PDCA ในขั้นตอนของการสร้างนโยบายต้องสื่อหรือแจ้งในทุกพื้นที่ของหน่วยงานเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงเพื่อให้ถูกคำเกิดความพึงพอใจซึ่งควรมีการเก็บและวิเคราะห์ ผู้บริหารทำให้เกิดศักยภาพของ

นโยบายแบบใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถชี้แนะแก่ผู้บริหารระดับสูงได้ว่ามีกลวิธีปรับปรุงหรือมีวัตถุประสงค์อย่างไร โดยผู้บริหารต้องมีการประเมินผล พัฒนาการ แก้ปัญหา การวัดผล และจุดมุ่งหมายขององค์กร

การวิเคราะห์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่สมบูรณ์ การวางแผนงบประมาณที่นำมาพัฒนาองค์กรต้องรวมอยู่ในกระบวนการของงบประมาณปกติ ผู้บริหารระดับสูงต้องทบทวนแผนงานเป็นครั้งสุดท้าย และพัฒนาแผนการปฏิบัติเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายมีทิศทางที่สนับสนุนองค์กรและทำวงจร PDCA ให้สมบูรณ์

ในการวางแผนนโยบายอาจมีทั้งผลสำเร็จและล้มเหลว ซึ่งบอกสิ่งสำคัญแม้ว่าจะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ถึงเป้าหมาย การวิเคราะห์เมื่อสิ้นปีก็ควรได้รับการทบทวนเพื่อหาโอกาสในกระบวนการปรับปรุง และมีการจัดกระบวนการ PDCA อยู่ในวัตถุประสงค์ องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพจากประสบการณ์และจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติทุกคน

จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ (2541) กล่าวถึง การจัดการกระบวนการบริหารในโรงพยาบาลที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการใช้นโยบายคุณภาพเป็นนโยบายหลัก มอบหมายให้ทุกสายงานทุกระดับมีกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม มีทีมผู้นำติดตามเป็นพี่เลี้ยง มีการประชุมเสนอความก้าวหน้าเป็นประจำ เน้นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล มากกว่ากิจกรรมสนับสนุนงานบริการและกิจกรรมด้านบริการ โดยพบว่ามีความจริงจังและเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง

Deming (1989) กล่าวถึง การลงมือปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ ผู้บริหารต้องสร้างความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ และวางแผนการดำเนินการและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อธิบายได้ด้วยวงจรเดมมิง (Deming cycle) ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย PDCA cycle

P หรือ Planning ได้แก่ การค้นหาโอกาสในการพัฒนาตั้งแต่ การตั้งปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลระดับของปัญหาและสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกในการพัฒนาหาวิธีแก้ปัญหาและวางแผนการแก้ปัญหา

D หรือ Doing ได้แก่ การทดลองนำทางเลือกไปปฏิบัติ มีกิจกรรมคือ การดำเนินการแก้ปัญหา

C หรือ Checking ได้แก่ การตรวจสอบผลการทดลองทางเลือก ผลการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมคือ การประเมินผล

A หรือ Action ได้แก่ การนำผลการปฏิบัติไปแก้ไข กำหนดและจัดทำเป็นมาตรฐานในการทำงาน มีกิจกรรมคือ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคกับการตั้งมาตรฐาน

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541) มีข้อกำหนดไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดจะนำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้ามาปฏิบัติและเป็นผู้กำหนดว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ด้วยการศึกษาให้เข้าใจ ทำเป็นแบบอย่าง ให้การสนับสนุน ติดตาม ปรับปรุงระบบบริหารเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Michael (1998) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า จะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงนวัตกรรมใหม่ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการวางนโยบายต่าง ๆ ในการทำงานจะต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรในทีมการพยาบาล รวมถึงการประสานเพื่อการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีความกระตือรือร้นมุ่งให้ผลงานดียิ่งขึ้น เพราะผู้นำคือ ผู้ที่จะสามารถสื่อและประสานให้คนเข้าใจแผนและวางรูปแบบวิธีการพยาบาล

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในการเรียนรู้และปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานที่กระตุ้นให้บุคลากรในทีมการพยาบาลเข้าใจองค์การในภาพรวมและนโยบายขององค์กร โดยให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกทักษะที่เป็นเทคนิคพิเศษเฉพาะปัญหาดังกระบวนการคุณภาพ และมีการให้ออกภัยกับบุคลากรในทีมการพยาบาลที่ได้กระทำผิดพลาด

### 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริการคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีหลักที่สำคัญ 3 ประเด็นคือ การมุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer focus) การมุ่งเน้นในการปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement) และการมุ่งเน้นในความร่วมมือค่านิยมการของทุกคนขององค์กร (Total involvement) วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2537) Deming , Ishikawa and Juran (1995) ได้กล่าวว่า เป้าหมายขององค์กรเพื่อการคงอยู่ได้ในระบบธุรกิจ มีความจำเป็นต้องส่งเสริมด้านผลผลิตและการบริการซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจและเกิดความเจริญเติบโตของสมาชิกในองค์กร แลยังกล่าวอีกว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาจากคำว่า Total Quality Management ซึ่งทั้งหมดหมายถึงลูกจ้างทุกคนซึ่งรวมทุกหน้าที่และทุกระดับขององค์กรที่มีเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพ คุณภาพหมายถึง ทุกส่วนขององค์กรต้องดีเลิศ การบริหารหมายถึง ผลลัพธ์ของคุณภาพที่ผ่านกระบวนการบริหารที่มีคุณภาพ และถือว่าการเริ่มของกลยุทธ์ของกระบวนการบริหารซึ่งทำให้เกิดผลผลิต ผลิตภัณฑ์ การตลาด การเงิน และอื่น ๆ (Bound et al, 1994 : 61) และในกระบวนการพัฒนาคุณภาพตามวงจรของเดมมิง จะมีส่วนสัมพันธ์กับการผลิตของผลผลิตซึ่งขึ้นกับความต้องการของลูกค้าและยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Goetsch and Davis, 1995 : 21) จะเห็นได้ว่าการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลผลิต และผู้บริหารจัดการหรือผู้นำมีความสำคัญมากในการวางนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในทีมการพยาบาลร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตที่วางไว้ ทั้งนี้ต้องขึ้นกับทีมการพยาบาลที่จะต้องมีการดำเนินงานภายใต้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยผู้นำในทีมการพยาบาลคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้วางแผนการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพบริการเพิ่มผลผลิตและผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจ

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

จารุพรรณ ทิละยุทธโยธิน (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานในทีมการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการจำนวน 322 คน พบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานในทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 คือ การทำงานในทีมการพยาบาล

วารี พูลทรัพย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของทีมงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล จากทีมการพยาบาล 184 ทีม จำนวนรวม 920 คน พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูงและตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลได้แก่ กระบวนการทำงานเป็นทีม การออกแบบ บริบทเชิงบริหาร การพึ่งพาช่วยเหลือกันของสมาชิก และองค์ประกอบของทีม

Waldman and Gopalakrishnan (1996: 91-107) ศึกษาปัจจัยด้านปฏิบัติการ ด้านองค์กร และด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ร่วมทำนายการรับรู้ด้านคุณภาพของลูกค้าพบว่า ตัวแปรที่ร่วมทำนายด้านปฏิบัติการที่สำคัญคือ คุณภาพของข้อมูลและการรายงาน และการจัดการของผู้ส่งมอบ ตัวแปรที่ร่วมทำนายด้านองค์กรคือ ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพระยะยาวของผู้บริหารระดับสูงและนโยบายคุณภาพ ตัวแปรที่ร่วมทำนายด้านทรัพยากรมนุษย์คือ บุคลากรสัมพันธ์โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานทั้งหมดเป็นตัวแปรที่ร่วมทำนายการรับรู้ด้านคุณภาพบริการของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Routhieaux and Gutek (1998 : 39-61) ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วมต่อประสิทธิผลของทีมพัฒนาคุณภาพงานและประสิทธิผลของหอผู้ป่วยพบว่า ทั้งหัวหน้าทีมพัฒนาคุณภาพและ หัวหน้าหอผู้ป่วย มีเจตคติเชิงบวกต่อการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วม มีความชำนาญในการใช้การควบคุมคุณภาพทางสถิติอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ตัวแปรสำคัญที่ร่วมทำนายประสิทธิผลของทีมคุณภาพคือการมีเป้าหมายที่ชัดเจน การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจากหอผู้ป่วย การได้รับการฝึกอบรมรวมทั้งทักษะในการทำ การจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วม ตัวแปรสำคัญที่ร่วมทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วยคือ เจตคติของ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีต่อการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วมและปัจจัยที่ทำให้การจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วมประสบความสำเร็จ คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง และการมีส่วนร่วมในการจัดการคุณภาพโดยองค์กรร่วม

Azanga Gonzalez and Reavill (1998: 265-292) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการปรับปรุงคุณภาพกับผลการปฏิบัติงาน โดยได้ศึกษาในระดับผู้จัดการบริษัท จำนวน 122 ราย ในเม็กซิโก พบว่า การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม การทันต่อเวลา (Just in time) และ การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและพบว่า ผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการฝึกอบรม เป็นตัวทำนาย คุณภาพการผลิตและบริการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และขวัญกำลังใจของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประภารัตน์ แบนขุนทด (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ 374 คน พบว่าประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชนมีประสิทธิผลของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติบทบาทในด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

## 6.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

องอาจ วิบุษศิริและคณะ (2540) ศึกษาวิจัยประเมินผลโครงการนำร่องการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐด้วย TQM โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ปฏิบัติงานทางการแพทย์ทั้งหมดในโรงพยาบาล ในโครงการนำร่อง ซึ่งความคิดเห็นส่วนใหญ่ของบุคลากรพบว่า ปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้ TQM ประสบผลสำเร็จใน 3 อันดับแรก ได้แก่ การที่เจ้าหน้าที่ทุกคนเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม การมีผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและสนับสนุนจริงจังและการฝึกอบรม TQM / CQI ส่วนปัจจัยที่อาจส่งผลให้ประสบความสำเร็จได้แก่ 3 ประการ ดังกล่าว แต่ทิศทางกลับกัน

Kassicieh and Yourstone (1998:25-38) ศึกษาผลของการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการคุณภาพโดยองค์รวมไปใช้ โดยการสำรวจบุคลากรในสถานบริการ จำนวน 111 แห่ง พบว่า การฝึกอบรมเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมประสบความสำเร็จคือ ทำให้ต้นทุนลดลง กำไรเพิ่มขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยดูจากคุณภาพงาน ทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น และ การให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์คุณภาพ ทำให้ขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น กล่าวโดยรวมทั้งการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลดังกล่าว จะทำให้การดำเนินการจัดการคุณภาพโดยองค์รวมประสบความสำเร็จ

David, Bowen, Lawler and Edward (1992) ศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง 615 คน และเจ้าหน้าที่ตัวแทนอีก 1000 บริษัทอีก 307 คน พบว่า การเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในการฝึกอบรม การประเมินผลงาน และระบบการจ่ายตามคุณสมบัติ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 แนวคิด คือ 1) มุ่งที่องค์การมากกว่ามุ่งที่งาน 2) สนับสนุน

การประเมินผลงานเป็นกลุ่มมากกว่ารายบุคคล 3) เชื่อว่าทุกคนมีสิทธิ์และโอกาสเท่าเทียมกันมากกว่าแบ่งชั้น 4) การเปลี่ยนแปลงดีกว่าอยู่นิ่ง 5) การมีส่วนร่วมดีกว่าการบังคับบัญชาและควบคุม

Richard and Schonberger (1994) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เรียนจากการเปลี่ยนแปลงและการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร พบว่าในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการทดลองของบริษัทตะกั่วในประเทศญี่ปุ่น มีการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน คือ 1) คนและบทบาทโดยปรับตั้งแต่ผู้ชำนาญการบริหารและทุกคน 2) การประเมินผลงาน ค่าตอบแทนและการจ่ายค่าจ้าง 3) บทบาทและการตอบสนองของทรัพยากรมนุษย์จากการขยายเพิ่มงานและการฝึกอบรม 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการใช้กลยุทธ์ทั้งโดยลำพังและระหว่างทีม

### 6.3 ความสามารถในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลทีมการพยาบาล

สุลัดดา พงศ์รัตนามาน (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพและรับรองคุณภาพพบว่า ตัวประกอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือการให้การสนับสนุนการศึกษาและให้พยาบาลมีการพัฒนาตนเองและจำเป็นยิ่งสำหรับพยาบาลทุกคน

สมสมร เรืองวรรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย การรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำ จำนวน 399 คน พบว่าความสามารถในด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ ร้อยละ 31.70

West and Staniforth (1995) ศึกษาการเป็นผู้นำและการจัดการในทีม โดยศึกษาจากการเป็นผู้นำและการจัดการทั้งในทีมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีการฝึกและปฏิบัติในการเป็นผู้นำและผู้จัดการ พบว่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน 3 ประเด็นคือ การจัดการ การเป็นผู้ดูแลและการเป็นผู้นำเป็นทักษะที่พบได้สูงสุดจากทีม

## 7. กรอบแนวความคิดในการวิจัย



(Schmidt and Finnigan,1993)