

ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ*

เกศรา อัญชันบุตร, พย.ม.**

อารีวรรณ อ่วมตานี, Ph.D.***

บทคัดย่อ: การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ปีพ.ศ. 2555 โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน คัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนดและการบอกต่อของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาล จำนวน 3 คน ด้านการบริหารการพยาบาล จำนวน 4 คน ด้านการศึกษาพยาบาล จำนวน 4 คน ด้านการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 6 คน และผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรวิชาชีพ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ ส่วนรอบที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ปีพ.ศ. 2555 ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การ ที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (2) การดำเนินงาน ที่มีการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน (3) บรรยากาศองค์การที่อบอุ่น และมีความเอื้ออาทรต่อกัน และ (4) การสนับสนุนขององค์การที่เน้นคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร

2. ลักษณะการจัดการในฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ (1) การจัดการทั่วไปที่ให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากรมากขึ้น (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งด้านการศึกษาและความก้าวหน้าในงาน (3) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางาน และ (4) การจัดการงบประมาณและบริหารวัสดุอุปกรณ์ที่เทียบเท่าองค์การภายนอก

3. ลักษณะการบริการพยาบาล ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ (1) รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการที่หลากหลายและ (2) คุณภาพการบริการและการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. คุณลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ (1) สมรรถนะทั่วไป และ (2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งผู้นำองค์การและปฏิบัติการพยาบาล

วารสารสภาการพยาบาล 2552; 24(4) 56-69

คำสำคัญ: ฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ โรงพยาบาลตติยภูมิ

*วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์

***ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือพันธกิจเกี่ยวกับการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชน ทั้งการป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพ รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสุขภาพ โดยเฉพาะโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิหลายแห่งมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพเข้ามามีบทบาทในวงการสุขภาพมากขึ้น มีการประเมินคุณภาพบริการโดยองค์การและสถาบันหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการกำหนดเกณฑ์ในการมอบรางวัลเพื่อแสดงว่าองค์กรเหล่านั้นผ่านการรับรองคุณภาพความเป็นเลิศในด้านต่างๆ แม้ว่าในประเทศไทยจะมีการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับประเทศ คือ มาตรฐาน HA แต่อาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการเพื่อดึงดูดใจให้มาใช้บริการ เทียบเท่ากับมาตรฐานโรงพยาบาลระดับสากล เช่น Joint Commission International Accreditation หรือ Magnet ซึ่งแสดงถึงความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ ที่สามารถแข่งขันกับองค์การสุขภาพอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศได้

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลตติยภูมิซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริการสุขภาพและมีบุคลากรจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล ประมาณร้อยละ 70 ของบุคลากรสุขภาพทั้งหมด และร้อยละ 90 ของการให้บริการในโรงพยาบาลเป็นบริการที่จัดให้โดยพยาบาลหรือมีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วม¹ ฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่ดำเนินการบริหารงานภายในฝ่ายให้สำเร็จตามเป้าหมาย คือ การให้บริการการพยาบาลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ² เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาลที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากความก้าวหน้าทางการแพทย์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าว ประกอบกับจรรยาบรรณพยาบาล ฉบับปีพ.ศ.2546 ข้อที่ 5

ที่กล่าวว่า “พยาบาลประกอบวิชาชีพโดยมุ่งความเป็นเลิศ ปฏิบัติการพยาบาลโดยมีความรู้ในการกระทำ และสามารถอธิบายเหตุผลได้ในทุกกรณี พัฒนาความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง รักษาสมรรถภาพในการทำงาน ประเมินผลงานและประกอบวิชาชีพทุกด้านด้วยมาตรฐานสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้” ดังนั้นฝ่ายการพยาบาล จึงต้องกำหนดทิศทางที่พึงประสงค์หาแนวทางการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โดยการผลักดันปรับเปลี่ยนการจัดการภายในฝ่ายให้ทันสมัย เหมาะสม รวดเร็ว ก้าวทันไปกับการเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล และวงการแพทย์ ตามบทบาทหน้าที่ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการบริการพยาบาล ด้านวิชาการพยาบาล และด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำพาไปสู่การพัฒนาระบบบริการพยาบาลสู่ระดับความเป็นเลิศซึ่งปัจจุบันเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์การบริการพยาบาลในระหว่างปีพ.ศ. 2551-2555 ของสำนักงานการพยาบาล³ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะของฝ่ายการพยาบาล ที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลตติยภูมินำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ปี พ.ศ. 2555

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารโรงพยาบาล กลุ่มบริหารการพยาบาล กลุ่มการศึกษา

พยาบาล กลุ่มปฏิบัติการพยาบาล และกลุ่มผู้แทนองค์กรวิชาชีพ โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคต Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ด้วยการสัมภาษณ์ในรอบแรกและตอบแบบสอบถามที่ได้จากการสัมภาษณ์อีก 2 รอบ เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2551 – 22 สิงหาคม 2551

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่เป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญ คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดร่วมกับการบอกต่อ (snowball) ของผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 3 คน ด้านการบริหารการพยาบาล ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 4 คน ด้านการศึกษาพยาบาล ซึ่งเป็นอาจารย์พยาบาลที่สอนระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรการบริหารการพยาบาล จำนวน 4 คน ด้านปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการพยาบาล ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 6 คน และผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพ ได้แก่ สภาการพยาบาล สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย และสำนักการพยาบาล แห่งละ 1 คน รวม 3 คน รวมผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นคำถามปลายเปิด (open ended questions) ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ (1) ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ในปีพ.ศ. 2555 ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง และ (2) ลักษณะดังกล่าวมีรายละเอียดย่อย อะไรบ้าง

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จัดหมวดหมู่ในแต่ละด้านแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (สำคัญมากที่สุด – สำคัญน้อยที่สุด) และมีข้อคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ

ชุดที่ 3 แบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้ในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) เพื่อหาแนวโน้มคำตอบที่เป็นฉันทามติ หลังจากปรับปรุงแบบสอบถามจากรอบที่ 2 ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมยืนยันคำตอบหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตน เพื่อวิเคราะห์คำตอบที่เป็นฉันทามติแล้วสรุปเป็นผลการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารทั้งที่เป็นตำรา วารสาร เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพการพยาบาลและความเป็นเลิศขององค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับใช้ประกอบการกำหนดรายด้าน

จากวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เอกสารที่นำมาศึกษาและวิเคราะห์ประกอบด้วย แนวคิดตารางวัฒนธรรมแห่งชาติ⁴ และลักษณะองค์การทางธุรกิจที่เป็นเลิศของศูนย์เพิ่มคุณภาพและผลผลิตแห่งสหรัฐอเมริกา⁵ แนวคิดการพยาบาลที่เป็นเลิศ⁶ และแนวคิดตารางวัล Magnet⁷

ส่วนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวิธีการของ EDRF ผู้วิจัยใช้คำถามกว้างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยไม่ใช้คำถามนำ คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย 2 ข้อ คือ (1) ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ในปี พ.ศ. 2555 ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง และ (2) ลักษณะดังกล่าวมีรายละเอียดย่อย อะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ปี พ.ศ. 2555 เมื่อผู้วิจัยได้รายชื่อผู้เชี่ยวชาญมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการแนะนำตัวทางโทรศัพท์ ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยแบบ EDRF เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย และจัดส่งโครงการวิจัยและแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า หลังจากนั้นนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ขณะสัมภาษณ์มีการบันทึกเทปและจดบันทึกการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เฉลี่ยคนละประมาณ 45 นาที ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการจัดหมวดหมู่เป็นหมวดหมู่ใหญ่และหมวดหมู่ย่อย ซึ่งอิงการกำหนดหมวดหมู่จากข้อมูลที่ได้จากการทบทวน

วรรณกรรมในขั้นตอนที่ 1 เป็นหลัก แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 หมวดหมู่ใหญ่ 12 ด้าน มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 131 ข้อ ได้แก่

หมวดที่ 1 ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล (6 ข้อ) 2) การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล (6 ข้อ) 3) บรรยากาศของฝ่ายการพยาบาล (5 ข้อ) และ 4) การสนับสนุนขององค์การ (4 ข้อ) รวมจำนวนข้อคำถาม 21 ข้อ

หมวดที่ 2 ลักษณะการจัดการในฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการทั่วไป (9 ข้อ) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (15 ข้อ) 3) การจัดการความรู้ (14 ข้อ) และ 4) การจัดงบประมาณและบริหารวัสดุอุปกรณ์ (6 ข้อ) รวมจำนวนข้อคำถาม 44 ข้อ

หมวดที่ 3 ลักษณะการบริการพยาบาล ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ 1) รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการ (9 ข้อ) และ 2) คุณภาพบริการและการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล (14 ข้อ) รวมจำนวนข้อคำถาม 23 ข้อ

หมวดที่ 4 คุณลักษณะของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะทั่วไป (14 ข้อ) และ 2) คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำสูงสุด (20 ข้อ) และพยาบาลประจำการ (9 ข้อ) รวมจำนวนข้อคำถาม 43 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 ส่งแบบสอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็นแต่ละข้อของลักษณะความเป็นเลิศของฝ่ายการพยาบาลว่ามีระดับความสำคัญมากหรือน้อยเพียงใด การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 นี้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ประมาณค่าแนวโน้มความน่าจะเป็นของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศแต่ละด้าน

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 20 คนแล้ว นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าข้อคำถามทั้ง 131 ข้อมีความสำคัญมากถึงมากที่สุดในการเป็นลักษณะของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ (พิจารณาจากค่า IR ไม่เกิน 1.5)

ขั้นตอนที่ 4 สร้างแบบสอบถามที่มีการเพิ่ม ตำแหน่งของค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็น แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญเดิม ได้นำคำตอบ ของตนเองที่ให้ไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 มา พิจารณาอีกครั้งว่าจะยังคงยืนยันความคิดเห็นเดิม หรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการรวบรวม ข้อมูลในรอบที่ 3 ข้อมูลที่ส่งกลับจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์อีกครั้งหนึ่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 3 มีความสอดคล้องกับข้อมูลในแบบสอบถามรอบที่ 2 มีการเปลี่ยนแปลง จินตภาพเป็นส่วนน้อย คือร้อยละ 11.76 ซึ่งถือว่า อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำผลมาสรุปงานวิจัยได้ ตาม เกณฑ์ของ Linestone and Turoff⁸ ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นน้อยกว่าร้อยละ 15 สามารถ ยุติการสอบถามครั้งถัดไปได้ รวมระยะเวลาเก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ เป็นเวลา 122 วัน การวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา โดยยึด เกณฑ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อความ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ซึ่งมีค่ามัธยฐานอยู่ใน ช่วง 3.2-4.7 และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 สรุปเป็นผลการวิจัยตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะฝ่ายการพยาบาล ที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ ปีพ.ศ.2555 ประกอบด้วย 4 หมวดใหญ่ 12 ด้าน ดังตารางที่ 1-4

ตารางที่ 1 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 1 ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล

1. ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล	รายละเอียด
1.1 โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล	เป็นแบบแนวราบหรือเป็นแบบ matrix สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีผู้ช่วยหัวหน้าพยาบาลแต่ละแผนก มีการระบุขอบเขตหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งชัดเจน
1.2 การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจสอดคล้องกับโรงพยาบาล ออกแบบ/ปรับระบบงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละระดับชัดเจน กำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรทุกระดับ มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 1 ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล (ต่อ)

1. ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล	รายละเอียด
1.3 บรรยากาศองค์การ	สร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีความอบอุ่น และเอื้ออาทรต่อกัน สื่อสารข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงอย่างทั่วถึง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีบรรยากาศของการแข่งขันในเชิงบวก เน้นให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน
1.4 การสนับสนุนขององค์การ	มีสวัสดิการในการดูแลสุขภาพของบุคลากรและกิจกรรม ส่งเสริมสุขภาพ/ศูนย์ fitness จัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัย มีศูนย์ computer เพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเอื้อต่อการทำงาน

ตารางที่ 2 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 2 ลักษณะการจัดการในฝ่ายการพยาบาล

2. ลักษณะการจัดการในฝ่ายพยาบาล	รายละเอียด
2.1 การจัดการทั่วไป	มีการมอบหมายงานชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานบริหาร กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้ชัดเจน มีการกำหนด/ระบุชัดเจนว่าจะเป็นเลิศทางด้านใด เน้นการจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย ทำงานประสานกับบุคลากร/องค์การอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์	กำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งชัดเจน สรรหา/คัดเลือก คนมีความสามารถทางการพยาบาล มาร่วมงาน มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนตามบันไดอาชีวะ มีแผนสร้างนักวิชาการ/นักวิจัย และสร้างคนใหม่อย่างต่อเนื่อง มีระบบพยาบาลที่เสี่ยงในการปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนดี คนเก่งให้อยู่ในองค์กร ตระหนักถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ตารางที่ 2 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 2 ลักษณะการจัดการในฝ่ายการพยาบาล (ต่อ)

2. ลักษณะการจัดการในฝ่ายพยาบาล	รายละเอียด
2.3 การจัดการความรู้	มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ มีการสร้างความรู้ด้านวิชาการ/ด้านบริการ มีการลงทุนเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ทางวิชาการ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการฝึกปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาในการฝึกปฏิบัติ นำความรู้จากองค์การภายนอกมาพัฒนาบุคลากร
2.4 การจัดการงบประมาณ และบริหารวัสดุ อุปกรณ์	จัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด วางแผนงบประมาณที่คำนึงถึงต้นทุน และคุณภาพ ใช้ทรัพยากรที่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากร จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยจำนวนเพียงพอพร้อมใช้ สามารถตรวจสอบงบประมาณที่ใช้จ่ายได้

ตารางที่ 3 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 3 ลักษณะการบริการพยาบาล

3. ลักษณะการบริการพยาบาล	รายละเอียด
3.1 รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการ	ให้การดูแลที่หลากหลายให้เหมาะสมกับโรคและปัญหาของผู้ป่วย มีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มาดูแลผู้ใช้บริการ ตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ให้ความสำคัญต่อสิทธิผู้ป่วย และหลักสิทธิมนุษยชน
3.2 คุณภาพการบริการและการพัฒนา คุณภาพทางการพยาบาล	ให้การพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ ดูแลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการในเชิงรุกร่วมกับทีมสหสาขา กำหนดผลลัพธ์ทางการพยาบาลที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายฯ

ตารางที่ 4 ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ หมวดที่ 4 คุณลักษณะของบุคลากร

4 คุณลักษณะของบุคลากร	รายละเอียด
4.1 สมรรถนะทั่วไป	มีความรู้เชิงวิชาชีพ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสาร และใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพที่ดี มีภาวะผู้นำ
4.2 สมรรถนะเฉพาะ	
4.2.1 ผู้นำองค์การพยาบาล	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงิน และการตลาด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายเชิงวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงพยาบาล
4.2.2 ผู้ปฏิบัติการพยาบาล	มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ ต้นทุน และความเสี่ยง ตัดสินใจได้ดี มีวิจารณญาณ สื่อสารภาษาต่างประเทศได้ สามารถทำงานวิจัยได้ เป็นผู้นำทางวิชาการและรู้จักใช้สารสนเทศ

การอภิปรายผล

1. ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล
ลักษณะทั่วไปของฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล การดำเนินงานขององค์การ บรรยากาศขององค์การ และการสนับสนุนขององค์การ ดังนี้

1.1 โครงสร้างฝ่ายการพยาบาล
จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศควรมีโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการ

ระบุขอบเขตหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน มีการจำแนกความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคลากรพยาบาลระดับต่างๆ และมีการทบทวนทุกปี ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ Magular⁹ กล่าวว่า องค์การต้องมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่การทำงาน โครงสร้างและเป้าหมายของตนเอง ซึ่งสะท้อนถึงค่านิยมของสังคมโดยรวม และแนวคิดการประเมินคุณภาพการพยาบาลที่เป็นเลิศของ JCAHO (The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization) และแนวคิดองค์การที่เป็นเลิศของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ⁴ ที่กล่าวว่า องค์การที่เป็นเลิศควรมีความคล่องตัวสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว และมีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้

1.2 การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล
จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจที่สอดคล้องกับโรงพยาบาล และสามารถปรับเปลี่ยนงานได้ตามสภาพ กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละระดับชัดเจน มีแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรทุกระดับ มีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับที่ตันย เทียนพุด และคณะ¹⁰ กล่าวว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ทั้งนี้ต้องมีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยบุคลากรต้องการสื่อสารความรู้สึก ความคิดและข้อมูลให้ผู้ในระดับสูงรับรู้ ส่วนผู้ในระดับสูงก็ประสงค์จะให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ¹¹ นอกจากนี้ สิริภัทร์ วงศ์ธีรุตม์¹² กล่าวว่า การจัดการดำเนินงานขององค์การ ควรมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และองค์การต้องมีความพร้อม ในการพัฒนาระบบการดำเนินงานใหม่ขึ้นในองค์การ

1.3 บรรยากาศขององค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีบรรยากาศขององค์การที่อบอุ่น และเอื้ออาทรต่อกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภนิจ ธรรมวงศ์¹³ ที่พบว่าการศึกษา

พยาบาลวิชาชีพมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศอบอุ่นในการทำงานก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ยึดมั่นและรักในองค์การ ทำให้คงอยู่ในองค์การสูง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การมีโอกาสดูแลต่อองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ยังจะเป็นการช่วยสร้างความผูกพัน สามัคคีและร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย การแข่งขันกันในการสร้างสรรค์เป็นพลังผลักดันให้เกิดการพัฒนาในการทำงาน ทั้งด้านรูปแบบวิธีการทำงาน กระบวนการ ทำให้ได้ผลผลิตของงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และควรทำให้เกิดขึ้นจนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ยอมรับได้ ขณะเดียวกันการสื่อสารเพื่อเปิดเผยข้อมูล ข้อเท็จจริงแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ก็จะเป็นการสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน¹²

1.4 การสนับสนุนขององค์การ จากผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนขององค์การของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีการจัดสวัสดิการเรื่องการดูแลสุขภาพ และการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ให้มีความสำคัญกับคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา มะปรางหวาน¹⁴ ที่ศึกษาอนาคตภาพองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน พบว่าองค์การพยาบาลควรมีการบริหารความปลอดภัยของบุคลากร โดยการประกันความเสี่ยงให้กับบุคลากรทางการพยาบาลในขณะปฏิบัติงานด้วย

2. ลักษณะการจัดการในฝ่ายการพยาบาล

ลักษณะการบริหารจัดการภายในฝ่ายการพยาบาล ประกอบด้วย การจัดการทั่วไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และการจัดการงบประมาณ และบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ดังนี้

2.1 การจัดการทั่วไป จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการทั่วไปของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีการบริหารสั่งการภายในฝ่ายการพยาบาลอย่างมีอิสระ โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการสร้างเครือข่าย และทำงานประสานกับองค์กรอื่นที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร มีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างทีมสหสาขา โดยแต่ละสาขาวิชาชีพให้การยอมรับสมรรถนะของกันและกัน⁷

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีการกำหนดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงาน และมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับภาระงาน มีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีการติดตามวัดและประเมินผลงานเป็นระยะๆ และจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินสำหรับโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (magnet hospital) ซึ่ง Urden and Monach⁷ กล่าวว่าโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจต้องมีอัตรากำลังของพยาบาลวิชาชีพเหมาะสมกับภาระงาน จัดทำตารางงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับชีวิตประจำวันของพยาบาลปฏิบัติการ และสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศของ JCAHO ว่า ฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ต้องมีการวางแผนการให้การศึกษาต่อเนื่องให้แก่บุคลากรพยาบาลทุกระดับ มีการวางแผนโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน¹⁵

2.3 การจัดการความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ในฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁶ โดยมีการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งอาจจะมีการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (best

practice) หรือ การปฏิบัติโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ (evidenced based practice) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการพยาบาลที่ไม่หยุดนิ่ง กล่าวคือมีการคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทางด้านการปฏิบัติการพยาบาล วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ หรือการปฏิบัติการที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง¹⁷

2.4 การจัดการงบประมาณ และบริหารวัสดุ อุปกรณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรมีการจัดการงบประมาณ และบริหารพัสดุและเวชภัณฑ์ โดยเฉพาะในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนควรอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เหมาะกับภาระงาน สิ่งเหล่านี้จะสามารถจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้คงอยู่ในงาน นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นค่าจ้างแล้ว ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่เพิ่มเติมให้บุคลากร เช่น การประกันสุขภาพ การตรวจร่างกายประจำปี หรือผลประโยชน์ที่มีต่อครอบครัว เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ ซึ่ง Schermerhorn¹⁸ กล่าวว่า การบริหารเรื่องดังกล่าวเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถคงอยู่และปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

3. ลักษณะการบริการพยาบาล

ลักษณะการบริการพยาบาล ประกอบด้วย รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการ และคุณภาพการบริการ และการพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล

3.1 รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการ จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการดูแลผู้ใช้บริการซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการบริการพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ควรเป็นการบริการพยาบาลโดยดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม ยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง¹⁹ มีรูปแบบการดูแลที่หลากหลาย เหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละราย²⁰ เน้นความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ และ

ให้ความสำคัญต่อสิทธิผู้ป่วยโดยหลักสิทธิมนุษยชน

3.2 คุณภาพการบริการและการพัฒนา

คุณภาพทางการพยาบาล จากผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายการพยาบาลมีการกำหนดเป้าหมายการให้บริการเป็นลายลักษณ์อักษร ให้การพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถดูแลผู้ป่วยที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมสุขภาพของประชาชนในชุมชนที่รับผิดชอบ พัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง²¹ การบริการในเชิงรุกผสมผสานศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้บริการ นำงานวิจัยมาใช้เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หาจุดแข็ง/จุดเด่นของการบริการเพื่อประชาสัมพันธ์ความเป็นเลิศ เน้นผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ทั้งด้านความพึงพอใจ ความสุขสบาย และความปลอดภัย สอดคล้องกับเพียศรี ชำนาญวิทย์²⁰ ที่พบว่า การศึกษาความต้องการ และการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ถือว่าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดคุณภาพบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ

4. คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การพยาบาล

คุณลักษณะของบุคลากรในองค์การพยาบาล ประกอบด้วย สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะเฉพาะของผู้นำองค์การพยาบาลและผู้ปฏิบัติการพยาบาล ดังนี้

4.1 สมรรถนะทั่วไป จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในฝ่ายการพยาบาล ต้องมีความรู้และใช้ทฤษฎีทางการพยาบาลร่วมกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสาร และใช้สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำ ผ่านการฝึกอบรม/การปฏิบัติงาน ก่อนการปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะโรค²² มีภาพลักษณ์ของพยาบาลวิชาชีพ เช่น มีความน่าเชื่อถือ เอื้ออาทร ห่วงใย มีจริยธรรม

และศีลธรรม ฯลฯ มีความยึดมั่นผูกพัน ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และมุ่งสู่จุดหมายของฝ่ายบริการการพยาบาล ทำงานร่วมกับทีมสหสาขา และบุคคลอื่นๆ ได้ดี Urden and Monach⁷ กล่าวว่าพยาบาลจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะในด้านต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้การพยาบาลที่มีมาตรฐาน และให้บริการพยาบาลที่เป็นเลิศ

4.2.1 ผู้นำองค์การพยาบาล จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำองค์การพยาบาล ควรสำเร็จการศึกษาอย่างต่ำระดับปริญญาโทบัณฑิต ต้องรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการบริหารจัดการการเงิน และการตลาด มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีบุคลิกภาพที่ดี สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สร้างเครือข่ายเชิงวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการบริหารโรงพยาบาล ซึ่ง Urden and Monach⁷ กล่าวว่าผู้นำการพยาบาลต้องเป็นผู้มีความรู้ ทั้งในทางวิชาชีพ และการบริหารทรัพยากรบุคคล มีอำนาจต่อรองกับโรงพยาบาลเพื่อรักษาผลประโยชน์ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

4.2.2 สมรรถนะเฉพาะผู้ปฏิบัติการพยาบาล จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะเฉพาะของผู้ปฏิบัติการพยาบาล ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจดี มีวิจารณ์ญาณ และมีสมรรถนะทางการพยาบาลตามที่หน่วยงานกำหนดตามบันไดอาชีพ มีการพัฒนาปรับปรุงตนเองทั้งด้านความรู้วิชาการ และด้านบุคลิกภาพ สื่อสารภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ มีความสามารถในการทำงานวิจัย และสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้ สอดคล้องกับที่ นงนุช เตชะวีระกร²³ ศึกษาพบว่า การดูแลผู้ป่วย การ

พัฒนาตนเองเกี่ยวกับความรู้วิชาการ วิจัย และการใช้เทคโนโลยี การมีภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการ การมีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การพัฒนาและประกันคุณภาพ และการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลตติยภูมิ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษา พบว่า ลักษณะฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศ ในโรงพยาบาลตติยภูมิ จะต้องมีการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการในฝ่ายการพยาบาลด้านโครงสร้างที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การสร้างบรรยากาศการทำงาน ด้านการจัดการ ซึ่งเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้บุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนด และมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งด้านการศึกษาและความก้าวหน้าในงาน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางาน และด้านการบริการพยาบาล ควรมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลสามารถนำผลการวิจัยดังกล่าว เป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาฝ่ายการพยาบาลสู่ความเป็นเลิศ ทั้งด้านลักษณะทั่วไป การจัดการฝ่ายการพยาบาล การบริการพยาบาล และสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคลากร นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ฝ่ายการพยาบาลเกิดการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลควรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากรอื่น นอกจากนี้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ควรมีการสนับสนุน

และส่งเสริมให้ทุกคนในฝ่ายการพยาบาลได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างบรรยากาศแบบเอื้ออาทรเพื่อให้ทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งผลการวิจัยได้จากการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เป็นผลยืนยันการวิเคราะห์ทางสถิติ จึงควรมีการนำผลการวิจัยไปศึกษาองค์ประกอบของลักษณะองค์การพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิ โดยวิธีนำไปสอบถามผู้บริหารโรงพยาบาลตติยภูมิ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ให้ได้องค์ประกอบของลักษณะของฝ่ายการพยาบาลที่เป็นเลิศในโรงพยาบาลตติยภูมิที่มีความสอดคล้องกับโรงพยาบาลตติยภูมิต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. ยุติ เกตสัมพันธ์. การประกันคุณภาพการพยาบาลและการควบคุมคุณภาพ. การอบรมวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์; 13 มิถุนายน พ.ศ. 2550; (เอกสารอัดสำเนา), 2550.
2. กุลยา ตันติผลชีวะ. การบริหารหอผู้ป่วย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญกิจ; 2539.
3. สำนักการพยาบาล. ร่างแผนยุทธศาสตร์การบริการพยาบาล พ.ศ. 2551-2555; 2550. [เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 27 กันยายน 2551]. จากเว็บไซต์: http://www.dms.moph.go.th/nurse/2008_08_01/strategy.pdf
4. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2547. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟิกส์; 2547.

5. อนุวัติ ศุภชิตกุล. สู่ความเป็นเลิศด้วยความเรียบง่าย. การประชุมวิชาการชมรมพยาบาลห้องผ่าตัดแห่งประเทศไทย ประจำปี 2545. กฤษฎาสู่ความเป็นเลิศในการบริการพยาบาลผ่าตัด; 27-28 กรกฎาคม พ.ศ. 2545; กรุงเทพมหานคร: ประเทศไทย, 2545.
6. Stefaniak K. Discovering nursing excellence through appreciative inquiry. *Nurse Lead* 2007; April: 42-46.
7. Urden LD, Monach K. The ANCC magnet recognition program: Converting research findings into action. In McClure ML, Hinshaw AS, editors. **Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses**. Washington: American Nurse Publishing; 2002.
8. Linstone HA, Turroff M. **The Delphi method: Technique and application**. Addison-Wesley; 1975.
9. Magalar M. **Understanding organization**. Massachusetts: Nursing Resources; 1982.
10. ดนัย เทียนพุดและคณะ. **ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า**. ม.ป.ท.: สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย; 2541.
11. ธิญญา ผลอนันต์. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์; 2547.
12. สิริภัทร์ วงศ์ธีรุตม์. **การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพเป็นเลิศ**. นครปฐม: สายสีการพิมพ์; 2546.
13. ศุภนิช ธรรมวงศ์. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ลักษณะงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคเหนือ**. [วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2548.
14. สุพัตรา มะปรางหวาน. **อนาคตภาพองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554**. [วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2546.
15. อัมภา ศราวัชต์. **สารนำสู่การประเมินคุณภาพบริการ: เก็บเอามาฝาก**; 2546. [เข้าถึงข้อมูล เมื่อ 27 กันยายน 2551]. จากเว็บไซต์: http://www.dms.moph.go.th/nurse/issue_3_useful.html.
16. ทศนา บุญทอง. **ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพไทยที่พึงประสงค์ในอนาคต**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ศิริยอการพิมพ์; 2543.
17. เพ็ญจันทร์ แสนประสานและคณะ. **การจัดการทางการพยาบาลสู่การเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการพิมพ์; 2548.
18. Schermerhorn JR Jr. **Management**. 8th ed. USA: John Wiley & Sons; 2005.
19. พวงทิพย์ ชัยพิบาลสถิตย์. **คุณภาพการบริหารการพยาบาล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2551.
20. เพ็ญศรี ชำนาญวิทย์. **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม**. [วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล]. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2547.
21. พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. **ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: พระราม 4 ปริ้นติ้ง; 2546.
22. Campbell B, Mickey G. Continuing competence: An Ontario nursing regulatory program that supports nurse and employers. *Nurse Admin Quart* 2001; 25(2): 22-30.
23. นงนุช เตชะวีกร. **สมรรถนะของพยาบาลประจำการตามบันไดอาชีพ โรงพยาบาลตติยภูมิ**. วารสารพยาบาลสงขลานครินทร์ 2551; 28(1): 11-24.

Characteristics of an Excellent Nursing Service Department, Tertiary Hospitals*

Kesara Unchunbutr, MNS**

Areewan Oumtanee, Ph.D.***

Abstract: The purpose of this research was to study excellent nursing service department characteristics in tertiary hospitals at 2012. An Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) technique was applied. Twenty experts including 3 hospital administrators, 4 nursing administrators, 3 committee members from nursing organizations, 6 staff nurses and 4 nursing instructors were participated in this study. The study instruments were: (1) an interview guide for asking the experts to describe the excellent nursing service department, and (2) a questionnaire developed from the interview contents to ask a prior panel of experts for confirming the previous opinion. Study data were analyzed by using median and inter-quartile range to summarize the characteristics of excellent nursing service department.

The results revealed that the excellent nursing service department characteristics were classified into 4 categories:

1. General characteristic of nursing service department, consisting of 4 subcategories: (1) Organizational structure: flexible to adjust toward changes, (2) Operation: use strategic planning and emphasize on possible goals, (3) Organizational climate: warm and caring climate, and (4) Organizational support: enhance a quality of working life of staff.

2. Nursing management, consisting of 4 subcategories: (1) General management: focus on decentralization, (2) Human resources management: effective develop both academic and growth of staff, (3) Applying knowledge management to work, and (4) Equal materials and budgeting management if comparing with other organizations.

3. Nursing service, consisting of 2 subcategories: (1) A variety of nursing care models and (2) Effective quality of care and continuous of quality improvement.

4. Staff characteristics consisting of 2 subcategories: (1) Basic competency and (2) Specific competency of nursing director and staff.

Thai Journal of Nursing Council 2009; 24(4) 56-69

Keyword: Excellent nursing service department, Tertiary hospital

* Master Thesis in Nursing Science ,Faculty of Nursing, Chulalongkorn University

**Registered Nurse, Chulalongkorn Memorial Hospital

***Assistant Professor, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University