

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถให้คำปรึกษา แนะนำอย่างใกล้ชิดจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ เกยุรานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชาติ ณ หนองคาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลี ทองวิเชียร ประธานกรรมการที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ส่งผลให้ผู้วิจัยปรับปรุง แก้ไขจนสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ได้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ตริเดช รองศาสตราจารย์ ดร.พาดิณี สีตกะลิน อาจารย์ ดร.ภิกขิตี ภวนานันท์ พันตำรวจเอกหญิง ดร.เริงจิตร กลั่นทประะ และ พันตำรวจโทหญิง พัฒนวิวรรณ กังแฮ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาใช้เวลาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช /กองการพยาบาล ท่านผู้บริหารโรงพยาบาลตำรวจ / กลุ่มงานพยาบาล ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลอง และ ทดสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือ ในการตอบอย่างดียิ่ง และขอขอบคุณ พันตำรวจโทหญิง วราภรณ์ สุรัตนกร ที่กรุณาสละเวลา ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้และประสบการณ์อันทรงคุณค่าตลอด หลักสูตร ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่นบริหารโรงพยาบาล พี่ๆ น้องๆ ชาวหอผู้ป่วยสูตินรีเวชกรรมชั้น 6 ห้องตรวจสูตินรีเวชกรรม โรงพยาบาลตำรวจ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่มีได้กล่าวนาม ณ ที่นี้ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อย่างดียิ่งทุกขั้นตอน

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณสำหรับผู้ที่คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวก ห่วงใย และ ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา คือ คุณสุรพล จันทร์ธาดา สามีผู้ล่วงลับ นางสาววิษาและนางสาว วรรษพร บุตรสาวทั้งสอง ตลอดจนญาติพี่น้องทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ จนการ วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

พันตำรวจโทหญิง พวงพยอม จันทร์ธาดา

ธันวาคม 2549

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

ผู้วิจัย พันตำรวจโทหญิง พวงพยอม จันทร์ธาดา **ปริญญา** สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต(บริหาร
โรงพยาบาล) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. พรทิพย์ เกตุรานนท์ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุ
รชาติ ณหนองคาย **ปีการศึกษา** 2549

บทคัดย่อ

การวิจัยวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วัดระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่ม
งานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล (3) ศึกษาแนวทางการ
ส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารและปฏิบัติกรในกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 304 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล เป็น แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า (1) กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรโดยภาพ
รวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายปัจจัย พบว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความฉลาดขององค์กรในปัจจัย
ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ปัจจัย
ด้านหัวใจ ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ และปัจจัยด้านการกดดัน
ให้เกิดผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง (2) พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานใน
สายงานการพยาบาลที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
ไม่แตกต่างกัน (3) แนวทางส่งเสริมความฉลาดขององค์กร พยาบาลวิชาชีพได้ให้แนวทางการส่งเสริมความ
ฉลาดขององค์กรครอบคลุมทุกปัจจัยทั้ง 7 ด้าน

ข้อเสนอแนะการวิจัย การเสริมสร้างความฉลาดองค์กรการพยาบาลนั้น กลุ่มงานพยาบาลควรมี
การประชุมเพื่อทบทวนและทำความเข้าใจกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ทุกปี ควรเสริมสร้างบรรยากาศของการมีส่วน
ร่วมของบุคลากรในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานให้พร้อมรับการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และเกิด
ความก้าวหน้าในการทำงาน มีการปรับปรุงนโยบาย ระบบ ระเบียบ และวิธีการในการทำงานให้ยืดหยุ่นและ
เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน ที่จะรวมใจกัน
ทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

คำสำคัญ ความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล

Thesis title: The Organizational Intelligence of Nursing Division of Police General Hospital

Researcher: Police Lieutenant Colonel Puangpayom Chanrathada ; **Degree** Master of Public Health (Hospital Administration) ; **Thesis advisors :** (1) Dr. Porntip Keyuranon, Associate Professor; (2) Dr. Surachart Na Nongkhai Assistant Professor; **Academic year:** 2006

ABSTRACT

The objectives of this survey research were to: (1) measure the level of the organizational intelligence of the Department of Nursing of Police General Hospital, (2) compare the professional nurses' opinion towards the organizational intelligence of the Department of Nursing of Police General Hospital by practice levels and nursing division, and (3) study the ways to promote the organizational intelligence of the Department of Nursing of Police General Hospital.

The samples were the nursing administrators and staff nurses in the Department of Nursing of Police General Hospital. Purposive sampling technique was applied to select 304 nurses. The instrument used to collect data was questionnaire. Percentage, mean, standard deviation, independent t-test and One-Way ANOVA were used to analyze data.

Results of the study show that: (1) The overall of organizational intelligence of the Department of Nursing of Police General Hospital was at moderate level. When classified into each factor of the organizational intelligence such as strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge deployment and performance pressure were at moderate level. (2) The professional nurses who were different in practice levels and nursing division, had no difference in their opinions towards the organizational intelligence of the Department of Nursing of Police General Hospital. (3) The ways to promote the organizational intelligence in the Department of Nursing of Police General Hospital should cover all 7 factors of the organizational intelligence.

It was suggested in order to encourage the organizational intelligence, the Department of Nursing should; (1) have the meeting to review and understand the strategy and vision of the organization every year, (2) encourage the climate of staffs' participation, to share knowledge and experiences together for readiness to change, to be in unity and have organizational commitment, and to progress in work. (3) improve policy, system, rule and method of work for flexibility, alignment and congruence, and (4) instigate self-development to increase competency in mutual successful work.

Keywords: Organizational Intelligence, the Department of Nursing

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความฉลาดขององค์กร.....	11
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดขององค์กร.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	55

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ.....	58
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดของ องค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน และสายงานการพยาบาล.....	69
ตอนที่ 4 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล ตำรวจ.....	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปการวิจัย.....	81
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	104
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	105
ข แบบสอบถาม.....	118
ประวัติผู้วิจัย.....	120

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	56
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยภาพรวมและรายปัจจัย.....	58
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	60
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยภาพรวมและรายข้อ.....	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายข้อ.....	63
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านหัวใจ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	64
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทาง เดียวกัน โดยภาพรวมและรายข้อ.....	65
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระจายความรู้ โดยภาพรวมและรายข้อ.....	67
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผล ปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายข้อ.....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน.....	70
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามสายงานการพยาบาล.....	71
ตารางที่ 4.12 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจุบันด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	73
ตารางที่ 4.13 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจุบันด้านความรับผิดชอบร่วมกัน.....	74
ตารางที่ 4.14 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจุบันด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง	76
ตารางที่ 4.15 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจุบันด้านหัวใจ.....	77
ตารางที่ 4.16 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจุบันด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน.....	78
ตารางที่ 4.17 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล ตำรวจ ในปัจจุบันด้านการกระจายความรู้	79
ตารางที่ 4.18 จำนวน และร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทาง การส่งเสริมความฉลาด ขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล ตำรวจ ในปัจจุบันด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน.....	80

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ.....	5
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงปัจจัยความฉลาดขององค์กร.....	16
ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงความสำเร็จขององค์กร.....	35
ภาพที่ 2.3 สายการบังคับบัญชา กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ.....	42
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างคุณภาพ กลุ่มงานพยาบาล.....	43

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันอย่างรวดเร็ว รุนแรง และต่อเนื่อง จากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การศึกษา วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทุกระบบ หรือทุกองค์กร องค์กรใดจะอยู่รอด หรือประสบผลสำเร็จ องค์กรนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้า มีความสามารถในการแข่งขันสูง ดำรงอยู่ได้ในกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และจะต้องมีความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่น่าสนใจวิธีหนึ่งที่ คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน ธาณิสสร ตูจันดา 2546 ; อ้างถึงในวิสุทธิ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) ได้ให้ความสำคัญความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) ไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ความสามารถและความเฉลียวฉลาดของบุคลากรในองค์กร ทำงานให้บรรลุภารกิจที่ต้องการ โดยความฉลาดขององค์กรประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) 3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) 4) หัวใจ (Heart) 5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) 6) การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) 7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) สอดคล้องกับ Mc Master (1998: 2-3) ได้ให้ความสำคัญความฉลาดขององค์กรว่า หมายถึง องค์กรในอนาคตที่ต้องการความคิด การบริหารจัดการ และการสร้างระบบที่แตกต่าง โดยองค์กรจะต้องมีจิตสำนึกที่ต้องสร้างขึ้น มีการยึดมั่นในการปฏิบัติ ในทางความคิดที่ต้องสร้างสรรค์ และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ และ Kerfoot (2003: 91) กล่าวว่า การที่องค์กรจะฉลาดและประสบความสำเร็จ จะต้องผสมผสานความรู้หลายชนิด ไปสู่ การใช้ความเฉลียวฉลาด และสติปัญญาของคนในองค์กร องค์กรใดที่ไม่แลกเปลี่ยนความรู้ และไม่ผสมผสานข้อมูลข่าวสารจะมองดูโง่เขลา ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะปรับโครงสร้างภายในองค์กรให้นำไปสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ความเฉลียวฉลาดภายในองค์กร ซึ่ง

คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน ธาณิสสร ตูจจินดา 2546) ได้กล่าวอีกว่า ความฉลาดขององค์กร ในเบื้องต้นจะต้องประกอบด้วย ความรู้ที่กว้างขวาง การตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง การหาแนวทางดำเนินงาน การดึงความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาองค์กร ความฉลาดขององค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากบางครั้งบุคลากรในองค์กรไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีการดึงเอาความฉลาด (ไอ คิว) และความสามารถของบุคลากรมาใช้ทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล องค์กรแต่ละองค์กรมีชีวิตและจิตใจ คือ มีความคิด วัฒนธรรม อารมณ์ จิตใจ และการกระทำ ผู้บริหารองค์กรต้องมองถึงปัจจัยเหล่านี้ เพื่อบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนวางวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวหน้าและก้าวไกล สอดคล้องกับจุฑามาศ แก้ววิจิตร (2547) กล่าวถึง องค์กรที่เฉลียวฉลาดว่าคือ องค์กรที่สมาชิกนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด และรูปแบบของข้อมูลมาผสมผสานกัน ผู้เรียนจึงจะเรียนรู้เป็น และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับความฉลาดขององค์กรไว้ เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยมาพัฒนาองค์กร ให้มีความฉลาดก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ พิเศษ บัญญัติ (2547) ที่กล่าวว่า วิธีที่จะทำให้เกิดคุณภาพในองค์กรต้องมี 2 ส่วน คือ รู้วิธีปฏิบัติงานที่เกิดคุณภาพ และรู้วิธีบริหารงานให้เกิดคุณภาพ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดไว้ว่า สินทรัพย์ทางปัญญา หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร เท่ากับ สมรรถนะของคนในองค์กร (Competency) คุณ ความมุ่งมั่น (Commitment) ของคนในองค์กร โดยในยุคของเศรษฐกิจโลก (Global Economy) ที่มีการแข่งขันสูงนั้น สินทรัพย์ทางปัญญาจะมีความสำคัญมากที่สุด และเป็นตัววัดความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence)

โรงพยาบาลตำรวจเป็นโรงพยาบาลของรัฐ สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรหนึ่ง ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายบริหารงานของโรงพยาบาลภาครัฐ คือ กระแสการพัฒนาคุณภาพ ระบบการรับรองคุณภาพ การปฏิรูประบบราชการ และระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้า (เหียม อังสาชน 2546: 126) โรงพยาบาลตำรวจได้ดำเนินการใช้กระบวนการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนทางสังคม ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จนเกิดเป็นระบบที่มีคุณภาพและความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล 2548: 13) จนกระทั่งโรงพยาบาลตำรวจได้ผ่านการรับรองคุณภาพ ทั้งระบบ ISO 9002 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ.2543 และระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2548 ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ต้องการให้โรงพยาบาล

ตำรวจ พัฒนาการบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ก): 18)

ปัจจุบันโรงพยาบาลตำรวจกำลังเตรียมพร้อม เพื่อรองรับการตรวจประเมินการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องในปีต่อๆ ไปในอนาคต จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล การที่โรงพยาบาลตำรวจจะสามารถผ่านการประเมินซ้ำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความฉลาดที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร เพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทุกสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลตำรวจ จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในด้านคุณภาพ งบประมาณ และการบริการ เพื่อสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น อยู่รอด คงความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนไม่มีที่สิ้นสุด (วิชาญ เกิดศิริ 2547: 12)

กลุ่มงานพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลตำรวจ จะต้องมีความฉลาด ที่จะปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทาง และนโยบายของโรงพยาบาลตำรวจ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากพยาบาลเป็นกลุ่มวิชาชีพที่ใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาล และมีบุคลากรจำนวนมากที่สุด อีกทั้งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้ป่วยตลอดเวลา เป็นแกนกลางในการประสานกับวิชาชีพอื่นในการดูแลผู้ป่วย มีศักยภาพในการร่วมพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลทุกเรื่อง (วิชาญ เกิดศิริ 2544) และถือว่าเป็นฟันเฟืองที่สำคัญ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า และเป็นกำลังสำคัญยิ่งในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร 2539: 1-9) และที่ผ่านมายังไม่มีการประเมินความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจเลย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น และในฐานะที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ จึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อรองรับการตรวจประเมินการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลซ้ำ จาก สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยมุ่งที่จะวัดระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจว่า มีความฉลาดขององค์กรหรือไม่ ระดับใด และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลที่ต่างกัน ตลอดจนศึกษาแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ และนำความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กร มาเป็นแนวทางหนึ่งให้ผู้บริหาร ระดับสูงของโรงพยาบาล ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลนำไปปรับปรุงพัฒนา และดำเนินการเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลสะท้อนให้เห็นภาพรวมต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ อย่างยั่งยืนต่อไป

2. ปัญหาในการวิจัย

2.1 กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรหรือไม่ ระดับใด

2.2 พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่มีระดับการปฏิบัติงาน
และปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กร
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ แตกต่างกันหรือไม่

2.3 พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
แนวทางการส่งเสริมต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ อย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อวัดระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

3.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กร
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล

3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล
ตำรวจ

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

5. สมมุติฐานของการวิจัย

5.1 พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ แตกต่างกัน

5.2 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ แตกต่างกัน

6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามแนวคิดความฉลาดขององค์กร ของ Albrecht ตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการใน 9 สายงานการพยาบาล ได้แก่ สายงานการพยาบาลอายุรกรรมและจิตเวช สายงานการพยาบาลสูตินรีเวชกรรม สายงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน สายงานการพยาบาลห้องผ่าตัด สายงานการพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ สายงานการพยาบาลกุมารเวชกรรม สายงานการพยาบาล ออร์โธปิดิกส์ เวชศาสตร์ฟื้นฟู สายงานการพยาบาล ไอ.ซี.ยู.หน่วยบำบัดพิเศษ และสายงานการพยาบาลศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก ในระหว่างเดือน เมษายน 2549 ถึง เดือนพฤษภาคม 2549

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจในการรวบรวม ผสมผสาน และนำความรู้ ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา และความมุ่งมั่นของบุคลากรในกลุ่มงานพยาบาล มาร่วมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ประสบความสำเร็จ บรรลุภารกิจที่ต้องการ โดยประเมินผ่านความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

ความฉลาดขององค์กรประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ที่เป็นสิ่งผลักดันให้กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีองค์ความรู้และความฉลาดทันต่อเหตุการณ์เสมอ ได้แก่

7.1.1 วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หมายถึง แนวคิด หลักการเชิงกลยุทธ์ที่กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ วางแนวทางไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานของบุคลากร

7.1.2 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) หมายถึง การหล่อหลอมบุคลากรในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ด้านทัศนคติ ด้านการปฏิบัติ ให้มีบทบาทและความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน ในการสร้างความสำเร็จให้กลุ่มงานพยาบาล ทำให้การทำงานมีความมุ่งมั่นมากขึ้น

7.1.3 ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) หมายถึง เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ความคิดและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลง ยังหมายถึง ความท้าทายและโอกาส ที่พบปะสิ่งใหม่ๆ และก่อให้เกิดการแก้ปัญหาด้วย

7.1.4 หัวใจ (Heart) หมายถึง บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

7.1.5 การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) หมายถึง กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีการแบ่งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

7.1.6 การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) หมายถึง กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีการได้มาซึ่งความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และนำไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.7 การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) หมายถึง กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ทำให้บุคลากรทุกคนมีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

7.2 ระดับการปฏิบัติงาน (Practice levels) หมายถึง ระดับชั้นในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติการ

7.2.1 ผู้บริหาร (Nursing administrators) หมายถึง พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล หัวหน้าสายงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วย และผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย

1) หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล ปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุด ของกลุ่มงานพยาบาล ปัจจุบันมีระดับตำแหน่งพยาบาล (สบ5) ชั้นยศ พันตำรวจเอก(พิเศษ)

รับผิดชอบบริหารและกำหนดนโยบายเพื่อการบริหารพยาบาลของโรงพยาบาลตำรวจและทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการบริหารงานพยาบาล

2) หัวหน้าสายงานการพยาบาล ปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชา ระดับกลางปัจจุบันมีระดับตำแหน่งพยาบาล(สบ4) ชั้นยศ พันตำรวจเอก รับผิดชอบงาน หรือหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมาย จากหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล โดยทำหน้าที่บริหารและนำนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา สอน แนะนำ ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้งานที่ปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย ปฏิบัติในฐานะผู้บังคับบัญชา ระดับต้นของงานพยาบาล ปัจจุบันมีระดับตำแหน่งพยาบาล (สบ2) หรือ พยาบาล (สบ3) ชั้นยศ ตั้งแต่ พันตำรวจตรี ถึงพันตำรวจโท รับผิดชอบด้านการบริหาร ด้านการบริการ ด้านวิชาการ และประสานงานของหอผู้ป่วย หรือหน่วยที่ได้รับมอบหมายเพื่อสร้างคุณภาพทางการพยาบาล

7.2.2 ผู้ปฏิบัติการ (staff nurses) หมายถึง พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่ปฏิบัติหน้าที่พยาบาลประจำการ

7.3 สายงานการพยาบาล (Nursing division) หมายถึง สายการบังคับบัญชาทางการพยาบาลที่จำแนกตามแผนก หรือ สาขาการพยาบาล ที่พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ปฏิบัติงานเฉพาะ 9 สายงานการพยาบาล ได้แก่ 1) สายงานการพยาบาล อายุรกรรมและจิตเวช 2) สายงานการพยาบาลสูตินรีเวชกรรม 3) สายงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน 4) สายงานการพยาบาลห้องผ่าตัด 5) สายงานการพยาบาล ศัลยกรรมอุบัติเหตุ 6) สายงานการพยาบาลกุมารเวชกรรม 7) สายงานการพยาบาลออโรโธปิดิกส์ เวชศาสตร์ฟื้นฟู 8) สายงานการพยาบาล ไอ.ซี.ยู. หน่วยบำบัดพิเศษ 9) สายงานการพยาบาล ศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก

7.4 แนวทางการส่งเสริมต่อความฉลาดขององค์กร (the ways to promote The Organizational Intelligence) หมายถึง การเสนอทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว เพื่อส่งเสริมปัจจัยความฉลาดขององค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรมากยิ่งขึ้น ด้วยวิธีการต่างๆ ตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลตำรวจ ผู้บริหารในกลุ่มงานพยาบาล สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9.2 สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ในโรงพยาบาลต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความฉลาดขององค์กรต่างๆ ในโรงพยาบาล ในอันที่จะมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9.3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการศึกษาวิจัย เพื่อต่อยอด หรือขยายองค์ความรู้ เรื่องความฉลาดขององค์กร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการมากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ความฉลาดขององค์กร
 - 1.1 ความหมายของความฉลาดขององค์กร
 - 1.2 รูปแบบของความฉลาด
 - 1.3 โครงสร้างความฉลาดขององค์กร
 - 1.4 กฎของอัลเบิร์ต
 - 1.5 ความผิดพลาดที่เป็นบทเรียน
 - 1.6 ปัจจัยความฉลาดขององค์กร
 - 1.7 การสร้าง และการปรับปรุงความฉลาดขององค์กร
 - 1.8 การตรวจสอบความฉลาดขององค์กร
 - 1.9 ตัวอย่างรูปแบบความฉลาดขององค์กร
 - 1.10 จิตวิทยาองค์กร
2. กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความฉลาดขององค์กร

1.1 ความหมายของความฉลาดขององค์กร

ความฉลาดขององค์กร ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Organizational Intelligence (OI) ซึ่งนักวิชาการและทฤษฎีทางการบริหารจำนวนมาก ได้ให้คำจำกัดความของความฉลาดขององค์กร ไว้ หลากหลาย ดังนี้

Mc Master (1998: 2-3) ได้ให้ความหมายของความฉลาดขององค์กรว่า หมายถึง องค์กรในอนาคตที่ต้องการความคิด การบริหารจัดการ และการสร้างระบบที่แตกต่าง โดยองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ต้องสร้างขึ้น มีการยืดหยุ่นในการปฏิบัติ ในทางความคิดที่ต้องสร้างสรรค์ และในการปรับเปลี่ยนวิธีการ

คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน ธานีสนร ตูจินดา 2546:1) ให้ความหมายของความฉลาดขององค์กรว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการใช้ความสามารถ และความเฉลียวฉลาดของบุคลากรในองค์กร ที่ทำงานให้บรรลุภารกิจที่ต้องการ

ไฮเวอร์ การ์ดเนอร์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุลและทีมผู้บริหาร 2544-2545:1-2) ให้ความหมายว่า ความฉลาดขององค์กร หมายถึง การรวมความฉลาดของบุคลากรในองค์กร 7 อย่าง และรวมถึงความฉลาดทางภาษา คณิตศาสตร์ อวกาศ เพลง การเคลื่อนไหว มนุษยสัมพันธ์และความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อนำหลักการความฉลาดขององค์กรไปพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด คุณสมบัติแต่ละด้านของความฉลาดประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสามารถในการรวมโครงสร้างขององค์กร การเป็นผู้นำผลผลิตและขบวนการที่ตลาดต้องการ องค์กรกำหนดภารกิจหลัก เป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน ตลอดจนให้การดูแลเอาใจใส่เรื่องสิทธิของลูกจ้าง

Kerfoot (2003: 91) ได้ให้ความหมายของความฉลาดขององค์กรว่า องค์กรที่ฉลาดและประสบความสำเร็จ จะต้องผสมผสานความรู้หลายชนิด ไปสู่การใช้ความเฉลียวฉลาด และสติปัญญาของคนในองค์กร องค์กรใดที่ไม่แลกเปลี่ยนความรู้ และไม่ผสมผสานข้อมูลข่าวสาร จะมองดูโง่เขลา ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะปรับโครงสร้างภายในองค์กร และนำไปสู่ความเป็นเลิศในการใช้ความเฉลียวฉลาดภายในองค์กร

พิเชษ บัญญัติ (2547) ให้ความหมายความฉลาดขององค์กรว่า เป็นตัวชี้วัดสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) ที่ประกอบด้วยสมรรถนะของคนในองค์กร (Competency) คุณด้วยความมุ่งมั่น (Commitment) ของคนในองค์กร

จุฑามาศ แก้ววิจิตร (2547) ให้ความหมายขององค์กรที่เฉลียวฉลาดว่า หมายถึง องค์กร

ที่สมาชิกนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด และรูปแบบของข้อมูลมาผสมผสานกัน ผู้เรียนจึงจะเรียนรู้เป็น และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กร

Very yard Ltd (2004: 3) ให้ความหมายความฉลาดขององค์กรว่า หมายถึง องค์กรแสดงออกถึงความฉลาด การมีสติปัญญาที่เหมือนกับคนที่แสดงออกถึงความฉลาด มีการแก้ปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร และการสร้างวิธีการในการทำงานให้สะดวกขึ้น

Simic (2005: 12) ให้ความหมายความฉลาดขององค์กรว่า คือ ความสามารถที่เฉลียวฉลาดขององค์กร ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร โดยเน้นการผสมผสานระหว่างความสามารถของบุคลากรและความสามารถทางเทคนิค ในการแก้ปัญหาภายในองค์กร ตลอดจนการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ประสิทธิภาพ ความรู้และความเข้าใจในปัญหาทั้งหมดขององค์กร

Morris (2006: 1-10) ให้ความหมายว่า ความฉลาดขององค์กร หมายถึง ความฉลาดในการเลือก โดยกลุ่มบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศ การมีแนวโน้มของการแข่งขัน และองค์กรจะต้องปรับปรุงการทำงาน ให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

Perkins (2006) ให้คำจำกัดความของความฉลาดขององค์กรว่า เป็นวิธีที่ดีที่บุคลากรช่วยกันคิดภายในกลุ่ม ภายในทีม ภายในองค์กรหรือภายในชุมชน บุคลากรทั้งหมดช่วยกันคิดอย่างชาญฉลาด มีการแก้ปัญหอย่งดี มีการตัดสินใจอย่างฉลาด ผลลัพธ์ของแผนงานมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ในระยะยาวของบุคลากร บุคลากรคิดในด้านบวกทางอารมณ์และสังคม และให้ผลผลิตอย่างมาก อย่างมีความสุขและมีความมีชีวิตชีวา

Park (2006) กล่าวว่า ความฉลาดขององค์กร เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปสู่เป้าประสงค์ด้วยใจที่มุ่งมั่น เป็นความสามารถในการเรียนรู้ ความเข้าใจ การมีความคิดในสถานการณ์ใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก จุดประสงค์เพื่อให้ประโยชน์จากประสบการณ์ในอดีตมาสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ขายในราคาที่ยุติธรรม และรักษาธุรกิจไว้ ปัจจุบันองค์กรมีโอกาสดังต้องเผชิญหน้ากับความยิ่งใหญ่และความท้าทายทุกวัน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการรวบรวม ผสมผสาน และนำความรู้ ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา และความมุ่งมั่นของคนในองค์กรมารวมมือกัน

ทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุภารกิจที่ต้องการ

1.2 รูปแบบความฉลาด

Very yard Ltd (2004: 2) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกล่าวว่า รูปแบบความฉลาด มี 4 แบบ คือ

- 1) ความฉลาดเชิงธุรกิจ (Business Intelligence) คือ การหาทางเลือกในการตีความและการใช้ข้อมูลที่สลับซับซ้อนปริมาณมากอย่างรวดเร็ว
- 2) ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) คือ การแก้ปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ภายใต้เทคนิคเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
- 3) ความฉลาดในการพัฒนา (Developmental Intelligence) คือ ความสามารถของบุคลากรในการหาความรู้ การใช้ความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ความฉลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Existential Intelligence) คือ การนัดหมายที่มีความยืดหยุ่นและเชื่อถือได้ ภายใต้ความต้องการของสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า รูปแบบความฉลาด มี 4 แบบ คือ 1) ความฉลาดเชิงธุรกิจ 2) ความฉลาดขององค์กร 3) ความฉลาดในการพัฒนา และ 4) ความฉลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.3 โครงสร้างความฉลาดขององค์กร

Very yard Ltd (2004:1) กล่าวถึง โครงสร้างความฉลาดขององค์กรว่า ความฉลาดขององค์กรไม่เหมือนกฎทางคณิตศาสตร์ องค์กรประกอบด้วย หลายส่วนของความฉลาด มีระบบเทคนิคทางสังคม ที่ประกอบด้วย ระบบปฏิบัติการที่รวมความฉลาดของบุคลากร ที่ช่วยกันสร้างเครื่องจักร เพื่อใช้ในการก่อสร้างอย่างฉลาด และการแบ่งสรรความฉลาดผ่านข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

สอดคล้องกับ Thow -Yick (1999: 1-7) กล่าวถึง การจัดการภายใต้ความฉลาด : กลยุทธ์สำหรับทศวรรษหน้าว่า ทฤษฎีองค์กรที่ฉลาดได้รับการยอมรับในหลายองค์กรทางธุรกิจ ที่ใช้ระบบปรับส่วนต่างๆ ด้วยความฉลาด เช่น ระบบจะมี "ช่องว่างของคำสั่ง" ล้อมรอบด้วย "ช่องว่างของส่วนต่างๆ" โครงสร้างทางธรรมชาตินี้ฝังแน่นด้วยความฉลาด ผสมอย่างดีด้วยความต้องการในยุคสารสนเทศ ปัจจุบันระบบโครงสร้างขององค์กรทางธุรกิจหลายแห่งถูกทำลายด้วยกรอบของเครื่องจักรที่เป็นสัญลักษณ์ของยุคอุตสาหกรรม ข้อมูลสารสนเทศที่กำหนดขึ้น องค์กรจะต้องถ่ายทอดความฉลาดที่มีตามธรรมชาติ โดยส่งเสริมให้อยู่เหนือกระบวนการทางเศรษฐกิจ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ต้องเน้นการใช้ประโยชน์ในช่องว่างของส่วนต่างๆ ในการยอมรับนี้ องค์กรที่ฉลาดจะเปิดกว้างให้เป็นความฉลาดร่วมกัน เช่น ความสามารถในการเรียนรู้

การปรับตัวและความสมบูรณ์ ความสมบูรณ์และการอยู่รอดจะต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงไปที่ละน้อย และเป็นสิ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด โครงสร้างของความฉลาดสามารถสร้างให้ได้ดีได้ โดยการบริหารจัดการภายใต้ความฉลาด พื้นฐานของทฤษฎีองค์กรที่ฉลาด คือ การเลือกความฉลาดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ระดับของความฉลาดสามารถยกให้สูงขึ้นผ่านการออกแบบอย่างถูกต้อง องค์กรที่ฉลาดขึ้น จะมีการปรับตัวและมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เช่น ยิ่งมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น ก็ยิ่งมีข้อได้เปรียบในความฉลาดมากขึ้น สรุปแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีองค์กรที่ฉลาด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การนำกลยุทธ์ความฉลาดลงสู่การปฏิบัติ

สรุปได้ว่า โครงสร้างความฉลาดขององค์กร ประกอบด้วย ระบบปฏิบัติการที่รวบรวมความฉลาดของบุคลากรที่ช่วยกันสร้าง และแบ่งสรรความฉลาดผ่านข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดการภายใต้ความฉลาดเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับจากหลายองค์กรทางธุรกิจ และถูกใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับทศวรรษหน้า เพราะเป็นระบบที่ใช้ความฉลาดร่วมกัน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เกิดการเรียนรู้ เกิดการประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแข่งขัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การนำกลยุทธ์ความฉลาดลงสู่การปฏิบัติ

1.4 กฎของอัลเบรชท์

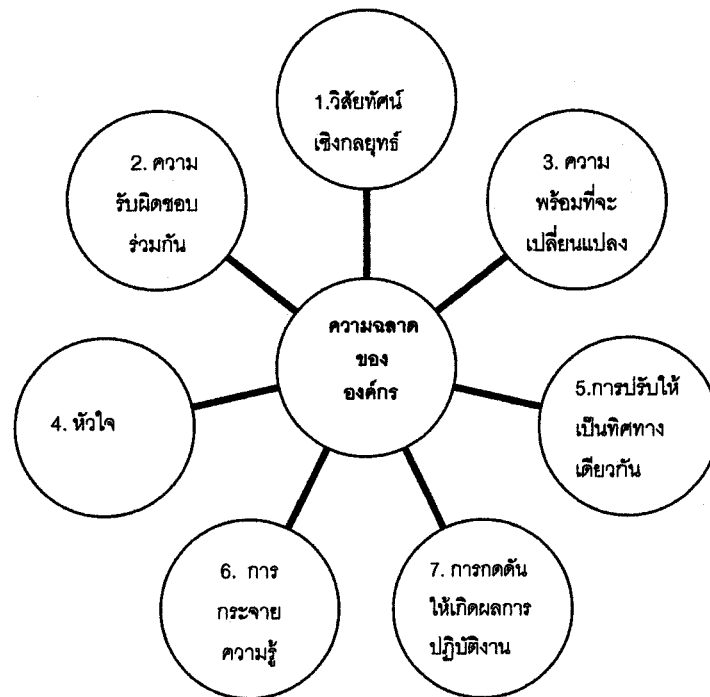
คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน ธาณิสสร ตูจันดา 2546: 1-2) กล่าวว่า ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรหนึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างการศึกษา ความฉลาดขององค์กร และความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรต่างๆ มีบุคลากรจำนวนมากที่มีความสามารถมากมาย แต่ถ้าบุคลากรเหล่านี้ทำงานในองค์กรที่เข้าประจำไประยะหนึ่งแล้ว มีแนวโน้มทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรืออาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการทำงานครั้งยิ่งใหญ่ (Collective Stupidity)

ความฉลาดขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ บางครั้งไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีในการดึงเอาความฉลาด (ไอ คิว) และความสามารถของบุคลากรมาทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล องค์กรแต่ละองค์กรมีชีวิตจิตใจ คือ มีความคิด วัฒนธรรม อารมณ์ จิตใจ และการกระทำ ผู้บริหารองค์กรต้องมองถึงปัจจัยเหล่านี้ เพื่อบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และวางวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ก้าวหน้าและก้าวไกล ความฉลาดขององค์กรในเบื้องต้นประกอบด้วย ความรู้ที่กว้างขวาง การตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง แนวทางดำเนินการ ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า กฎของอัลเบรชท์นั้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีวิธีในการดึงเอาความฉลาด (ไอ คิว) และความสามารถของบุคลากรมาทำงานได้อย่างเต็มที่ ให้เหมาะสมกับความสามารถของ

ภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงาน จึงจะเป็นองค์กรที่ฉลาด บางองค์กรต้องจ้างที่ปรึกษาเพื่อหามุมมองใหม่ๆ ในการทำงาน

1.6 ปัจจัยความฉลาดขององค์กร



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงปัจจัยความฉลาดขององค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก คาร์ล อัลเบเรชท์ (2003) “ บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร จากหนังสือ The Power of Minds at Work.” แปลและเรียบเรียงจาก *THE POWER OF MINDS AT WORK: Organizational Intelligence in Action*. Karl Albrecht AMACOM ค.ศ. 2003 260 หน้า โดย ธานิสสร ตูจินดา (2546) ค้นคืน 20 ตุลาคม 2548 จาก <http://www.mmpm4u.com/book/book/Power Mind.pdf>

คาร์ล อัลเบรทท์ (Karl 2003 อ้างถึงใน ธานิสสร ตูจินดา 2546:3-4 ; อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545:1-2) กล่าวว่า ความฉลาดขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน คือ (1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) (3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) (4) หัวใจ (Heart) (5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) (6) การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) (7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) ที่เป็นสิ่งผลักดันให้องค์กรมีองค์ความรู้ และความฉลาดทันต่อเหตุการณ์เสมอ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หมายถึง แนวคิด หลักการเชิงกลยุทธ์ ที่องค์กรวางแนวทางไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานของบุคลากร

2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) หมายถึง การหลอมหลอมบุคลากร ในองค์กรด้านทัศนคติ ด้านการปฏิบัติงาน ให้มีบทบาทและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการความสำเร็จให้องค์กร ทำให้การทำงานมีความมุ่งมั่นมากขึ้น

3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) หมายถึง เป็น วัฒนธรรมขององค์กร ที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ความคิด และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลง ยังหมายถึงความท้าทายและโอกาส ที่พบปะสิ่งใหม่ๆ และก่อให้เกิดการแก้ปัญหา

4) หัวใจ (Heart) หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานเต็มความสามารถ

5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) หมายถึง องค์กรมีการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

6) การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) หมายถึง องค์กรมีการได้มาซึ่งความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และนำไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) หมายถึง องค์กรทำให้มีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

นอกจากนี้ มีผู้ให้แนวคิดมากมายที่สอดคล้องใกล้เคียงกับปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นหลักการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรวางแนวทางไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานของบุคลากร ซึ่งบุญใจ ศรีสถิตยวรากร (2544 :1-7) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริการพยาบาลมีประสิทธิภาพ และมีผลทำให้การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลอยู่รอดได้ และสอดคล้องกับ อนุชิต อนุสวัสดิกุล

(2548) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องใหม่ที่รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่5) พ.ศ.2545 มาตรา3/1 พระราช กฤษฎีกาว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 -2550) ด้วยการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ โดยให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย (1) วางยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) (2) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (3) ติดตามประเมินผล (Strategy Control)

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิด หลักการ ที่องค์กรวางแนวทางไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายและทิศทางการทำงานของบุคลากร และเป็นเรื่องใหม่ ที่ต้องวางแผน นำไปปฏิบัติ และประเมินผล

2) ความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิผลของทีมของ Whetten and Cameron (2002 อ้างถึงในทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล 2547: 27-28) ประกอบด้วย (1) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน หมายถึง ทีมงานมีการประสานงานร่วมกันในทีมขณะปฏิบัติงาน โดยมีการพูดจาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน (2) การทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกัน หมายถึง ทีมงานมีการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (3) ความผูกพันกันในทีมงาน หมายถึง ทีมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ทำให้สมาชิกต้องการเข้าร่วมทีม และมีความผูกพันกับทีม (4) ความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง ทีมงานให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ และรับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับปรางทิพย์ อูจารัตน (2541) กล่าวว่า ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพองค์กร จะต้องให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึก ว่า ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการจัดการ เพื่อให้ทันภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของข้อมูลข่าวสาร มีแนวโน้มที่จะพัฒนาอย่าง ไม่หยุดยั้ง ต้องทันต่อการที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่าความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นแนวคิดในการบริหารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีบทบาท มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง และมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จให้องค์กร

3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ความคิดและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับทอม ปีเตอร์ เขียน

ในหนังสือ Re-Imagine (สันตต์ สันรพินทร์ประทุม 2005) สรุปใจความสำคัญได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้าจะรุนแรงมาก เราจะต้องสร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยนตนเอง วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ที่มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม ลักษณะการทำงานที่ไม่มีรูปแบบมากจนเกินไปนัก และที่สำคัญ ก็คือ ต้องมีวัฒนธรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

สรุปความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

4) หัวใจ (Heart) เป็นความเต็มใจของบุคลากรในองค์กรที่จะทำงานเต็มความสามารถ สอดคล้องกับ Perkins (2001: 1- 6) กล่าวถึง การสร้างความฉลาดขององค์กรว่าทำได้โดยลดช่องว่างระหว่างความคิด และการกระทำ การสร้างให้บุคลากรสามารถร่วมจิตร่วมใจทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าที่ดีในการทำงาน ด้วยโครงการสร้างความเข้าใจในองค์กร เช่น การใช้โครงการสร้างความเข้าใจในองค์กรด้านบวก สอดคล้องกับ เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน และ ในปัจจุบัน รูปแบบการบริหารปรับเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมดูแล มาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือประคับประคอง ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการทำงาน ปรับปรุงการนิเทศเป็นการมุ่งสอนงาน เน้นการให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ ภัทรชนก อีระกาญจน์ (2548) ศึกษาประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า ภายหลังจากได้เข้าร่วมงานคือ รู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพ ไม่ได้เป็นสิ่งที่ยุ่งยากหรือซับซ้อนเกินความสามารถ จึงมีความคิดเต็มใจ และพอใจในการทำงานมากขึ้น และได้รับผลประโยชน์ คือ มีการพัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจ สัมพันธภาพของบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น พัฒนาระบบคุณภาพบริการให้เป็นระบบมาตรฐาน และโรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม

5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน เป็นการแบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพบริการโรงพยาบาล (2546) กำหนดว่าแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการกำหนดแบบมีทิศทาง ที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร มีการแปรเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล และมีความก้าวหน้าของการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับประภารัตน์ แบบขุนทด (อ้างถึงใน กฤติยา เห่งนาเลน 2545) ว่า การปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สายการบังคับบัญชาสั้นไม่ซับซ้อน ทำให้เกิดการ

ติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย มีการรับส่งข้อมูลได้รวดเร็ว มีการกระจายอำนาจ ทำให้มีอิสระในการตัดสินใจบริหารงาน ทำให้มีความตั้งใจ ทুমเทในการทำงาน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน คือ การที่องค์กรมีการแบ่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีแนวทางปฏิบัติที่มีทิศทางชัดเจน เหมาะสม โครงสร้างสายการบังคับบัญชา สั้นไม่ซับซ้อน ติดต่อสื่อสารได้ง่าย รวดเร็ว กระจายอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจบริหารงาน

6) การกระจายความรู้ คือ การที่องค์กรนำ ความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ พิเศษฐ์ บัญญัติ (2548) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้สู่องค์การคุณภาพว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ เครื่องมือหรือกระบวนการ ที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้างและต่อยอดองค์ความรู้ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้อย่างมีคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด (Cost) เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ ทำให้องค์กรสร้างผลงาน (Performance) ที่ดีกว่า (Better) ถูกกว่า (Cheaper) เร็วกว่า (Faster) โดยอาศัยพลังปัญญา หรือสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital) ของคนในองค์กรเป็นหลัก (Intellectual Capital) (เท่ากับ สมรรถนะของคนในองค์กร (Competency) คุณ ความมุ่งมั่น (Commitment)) และสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้นเอาไว้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กร ได้นำไปใช้ต่อได้ง่าย จนกลายเป็นความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) และ สอดคล้องกับสันทัต สินธุพันธ์ประทุม (2549) ที่ว่า ไม่ใช่เป็นเรื่องยากที่ท่านจะรวบรวมความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวท่าน (Tacit Knowledge) ผสมกับความรู้จากเอกสาร ตำรา การวิจัย หมายจาก เว็บไซต์ (website) ต่างๆ (Explicit Knowledge) มาบูรณาการทำให้เกิดเอกสารทางวิชาการที่มีคุณค่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างทันที และตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่แสดงว่าหน่วยงานนั้น ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะค้นคว้าเฝ้าหาความรู้อยู่เป็นนิจ วัฒนธรรมขององค์กรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยน ความรู้ วิสัยทัศน์ มีการใช้องค์ความรู้ (Knowledge Based) ในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงาน เป็นทีมที่เรียกว่า Synergy มีโครงสร้างที่เอื้อให้ทุกคนได้ทำงานตามศักยภาพของตน และทุกคน มีโอกาสพัฒนาตนเองในการสร้างภาวะผู้นำ มีแหล่งข้อมูลหลากหลายและทั่วถึง ให้บุคลากรได้ ศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมให้ทุกคนกล้าคิดริเริ่ม คิดนอกกรอบ คิดใหม่ทำใหม่ และที่สำคัญที่สุดผู้นำ ขององค์กร ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดริเริ่ม และใช้องค์ ความรู้หลากหลายในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ลึกไว (Sensitive) ต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร ให้

หันต่อสิ่งแวดลอมและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง และที่สำคัญที่สุดต้องเป็นคนที่มิตศนคติบวก (Positive Thinking) ต่อแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การกระจายความรู้ เป็นการใช้ ความรู้ที่ได้จากการเก็บ รับ สร้างและ ต่อยอดองค์ความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และนำไปถ่ายทอดให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ นำไปใช้ต่อในการพัฒนาองค์การจนกลายเป็นความฉลาดขององค์กร

7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) เป็นการที่ องค์กรทำให้มีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถใน การทำงานของ Robbins (2001) ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีม คือ ผลิตผล ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ โดยสมาชิกทีมการพยาบาลต้องมีความสามารถในทักษะที่ แตกต่างกัน และผสมผสานกันอย่างเพียงพอในด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ทักษะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับ แนวคิดประสิทธิผลของทีม ของ Hellriegel et al (2002) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐาน สำหรับการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือ ผู้ใช้บริการในองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีสมาชิกที่มีประสบการณ์และความชำนาญ เฉพาะทาง ที่หลากหลายมาทำงานร่วมกัน ผลานความร่วมมือสร้างผลงานที่มีคุณประโยชน์ต่อ หน่วยงานและองค์กร

สรุปได้ว่า การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน เป็นการคิดค้นบริการใหม่เพื่อ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ให้บริการในองค์กร มีการทำงานเป็นทีม สมาชิกมี ประสบการณ์ และความชำนาญที่หลากหลาย ร่วมกันสร้างผลงานที่มีคุณประโยชน์ต่อหน่วยงาน และองค์กร

จากการที่ คาร์ล อัลเบรทท์ ได้กล่าวถึงความฉลาดขององค์กรดังกล่าวข้างต้นนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Simic (2005:189-196) ที่กล่าวถึงส่วนประกอบความฉลาดขององค์กรว่า ความฉลาดขององค์กรสังเกตได้จากความแตกต่าง 2 อย่าง คือ

1) ความฉลาดขององค์กรในกระบวนการ แสดงให้เห็นได้จากการที่ภายในองค์กร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การรวมกลุ่มและการผสมกลมกลืนกันอย่างสมบูรณ์ ด้วยความฉลาดของ บุคลากร และเทคนิค การรวมกลุ่มของความเฉลียวฉลาดจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่กระตือรือร้น ที่รวมความรู้ของบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสร้าง จากการที่มีปฏิสัมพันธ์ ต่อกันและความเห็นพ้องต้องกัน ระดับความฉลาดขององค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยส่วน สำคัญ 5 ส่วน ดังนี้

(1) *ความจดจำในองค์กร* (Organizational Memory) เป็นความสามารถในการเก็บเหตุการณ์ สถานการณ์ พฤติกรรมแห่งความสำเร็จและความล้มเหลว ที่สามารถเรียกกลับมาใช้เมื่อจำเป็น

(2) *ความรู้ในองค์กร* (Organizational Knowledge) เป็นความสามารถขององค์กรในการยอมรับและเข้าใจ ซึ่งองค์กรจะเน้นใช้เมื่อจำเป็น

(3) *การเรียนรู้ในองค์กร* (Organizational Learning) เป็นการแสดงความสามารถในการเก็บความรู้ ความจำ และประสบการณ์ในอดีตขององค์กร เกิดการเรียนรู้และหาแนวทางปฏิบัติใหม่

(4) *การติดต่อสื่อสารในองค์กร* (Organizational Communication) รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลากร และเทคนิคภายในองค์กร

(5) *การลงความเห็นในองค์กร* (Organizational Conclusion) รวมถึงการระมัดระวังสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า และปัญหาที่ได้รับการแก้ไข

2) ความฉลาดขององค์กรดูที่ผลลัพธ์ของกระบวนการ เช่น กระบวนการตอบสนอง โครงสร้างทั้งหมด การสังเคราะห์แนวโน้มของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้สำหรับช่วยแก้ปัญหาขององค์กร เมื่อพิจารณาระหว่างปัจจัยความฉลาดขององค์กรของ คาร์ล อัลเบรทท์ กับ ส่วนประกอบความฉลาดขององค์กรของ Simic จะมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ เรื่องของความรู้ที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลสารสนเทศและมีการเรียนรู้ระหว่างบุคคลกร กลุ่ม และระดับองค์กร จึงจะเป็นการนำและการรวบรวมสติปัญญาของบุคคลากรในองค์กรมาใช้ เพื่อสร้างความฉลาดขององค์กร ส่วนความแตกต่างในปัจจัยความฉลาดขององค์กรของ คาร์ล อัลเบรทท์ จะมีปัจจัยในมุมมองด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงด้านหัวใจ ด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน และด้านการกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่กว้างกว่า Simic ซึ่งเน้นเฉพาะเรื่องความจดจำ การเรียนรู้ ความรู้ การสื่อสาร และการลงความเห็นในองค์กร

ซึ่งปัจจัยความฉลาดขององค์กรดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับ Very yard Ltd (2004: 2) ที่กล่าวถึง ส่วนประกอบของความฉลาดขององค์กรว่า ความฉลาดของคน พิจารณาได้จากการพูดและการกระทำ องค์กรจะเหมือนกับคนที่แสดงระดับของความฉลาด บางองค์กรจะมีลักษณะ ที่เรียกว่า ความโง่เขลา ไม่ป้องกันและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เรียนรู้ช้า สร้างความผิดพลาดซ้ำๆ ปรากฏจากสามัญสำนึก และความเข้าใจอย่างแท้จริง เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรแสดงคุณสมบัติเหมือนความฉลาดในคน 3 อย่าง ได้แก่

1) การกระตือรือร้น ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องแปลกใหม่
 2) ความคงเส้นคงวา แต่ขณะเดียวกันมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ
 ที่มีความแปรเปลี่ยนที่จำเป็น

3) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว
 นอกจากนี้ Very yard Ltd (2004: 6) ยังได้กล่าวอีกว่า ส่วนสำคัญของความฉลาด
 ขององค์กร ประกอบด้วย

1) ตัวชี้วัดการยอมรับ (Perception Monitoring) เป็นวิธีการที่องค์กรเลือกปฏิบัติ
 ต่อกระบวนการ ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้ดีขึ้น

2) การสร้างความรู้สึกที่ประทับใจ (Appreciation Sense Making) เป็นวิธี
 อธิบายให้เข้าใจองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

3) การปฏิบัติด้วยเหตุผล (Reasoning Action) เป็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ
 การมีนโยบาย และการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

4) การเก็บความรู้ (Knowledge Memory) เป็นวิธีการเก็บประสบการณ์ นำมาใช้
 ให้เกิดประโยชน์ และอยู่ในรูปแบบฟอร์มที่สามารถเข้าถึงได้

5) การเรียนรู้ (Learning) เป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุง
 กระบวนการ ความสามารถ และความรู้

6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นวิธีการทำให้บุคลากร และกลุ่ม
 มีจุดประสงค์ในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ความรู้และความคิด

ความคิดเห็นของความฉลาดเน้นที่การกระทำ และการค้นพบที่เหมาะสมทั้ง
 ภายนอกและภายในองค์กร ความฉลาดเชิงธุรกิจจะผสมผสานด้วยการยอมรับตัวชี้วัดและความ
 ประทับใจ การกระทำโดยอัตโนมัติซึ่งไม่สามารถแยกจากกันได้ คำสั่ง การร่วมมือ การควบคุม
 ที่นำไปสู่การผสมผสานของเหตุผล การกระทำ และการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาระหว่างปัจจัยความฉลาดขององค์กรของ อัลเบิร์ต กับ Very yard Ltd
 ด้านส่วนประกอบของความฉลาดขององค์กร และส่วนสำคัญของความฉลาดขององค์กรแล้วจะมี
 ส่วนที่คล้ายคลึงกันในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การกระตือรือร้น ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่อง
 แปลกใหม่ ความคงเส้นคงวา แต่ขณะเดียวกันมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่มี
 ความแปรเปลี่ยนที่จำเป็น และความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ปัจจัย
 ความฉลาดขององค์กรของ คาร์ล อัลเบิร์ต มีมุมมองด้านอื่นๆ ที่กว้างกว่า เช่น ด้านวิสัยทัศน์เชิงกล
 ยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านหัวใจ ด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน และด้านการ

กดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ส่วน Very yard Ltd กล่าวถึง ตัวชี้วัดการยอมรับ การสร้าง
ความรู้สึที่ประทับใจ การปฏิบัติด้วยเหตุผล

ทั้งนี้สอดคล้องกับ Morris (2006:4) กล่าวว่า กรอบของความฉลาดขององค์กร
ได้แก่

- 1) จำนวนของการติดต่อระหว่างแต่ละส่วนภายในองค์กร
- 2) ความสามารถหรือประสิทธิภาพจากแต่ละส่วน
- 3) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีจุดมุ่งหมายเป็นแนวเดียวกันอย่างชัดเจน

และสอดคล้องกับ McMaster (1998: 5) ที่กล่าวว่า ลักษณะความฉลาดของ
องค์กร ได้แก่

- 1) การไม่คงเส้นคงวา (Non-linearity) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการ
การคิดการประดิษฐ์ที่ปรับเปลี่ยนโดยทันที และมีผลลัพธ์คล้ายการแผ่กระจายรังสี
- 2) ปรากฏการณ์ที่นำสนใจ (Distributed Phenomena) เป็นความฉลาดใน
การทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- 3) ตัวแทนที่เป็นอิสระ (Independent Agents) เป็นการสร้างความรู้สึกส่วนตัว
สร้างความหมาย สร้างทางเลือกในเรื่องที่ตนเองสนใจและเข้าใจ
- 4) ภาวะฉุกเฉิน (Emergence) เป็นผลลัพธ์ที่ไม่เป็นสาเหตุโดยตรง ภายใต้
การกระทำที่ไม่สามารถคาดการณ์รายละเอียดล่วงหน้า สุดท้ายจะพบช่องทางเลือกใหม่
- 5) ผู้ดึงดูด (Attractors) เป็นส่วนสำคัญหรือทฤษฎีที่เป็นแรงขับเคลื่อน
รายละเอียดไม่สามารถคาดการณ์ได้ แต่เป็นรูปแบบที่เคยพบ
- 6) รูปแบบ (Patterns) เป็นการมองรอยต่อระหว่างสิ่งของ การชี้นำของผู้ดึงดูด
และการให้ที่เข้าถึงได้ในรูปของแบบฟอร์ม
- 7) องค์กรรวม (Holistic) เป็นการมองทั้งระบบมากกว่าเน้นสนใจเป็นบางส่วน
- 8) การสร้างสังคมแห่งความเป็นจริง (Socially constructed reality) เป็นความจริง
ที่ส่งผ่านทางภาษาและการปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์สังคมพิเศษ ในสังคมโลกที่เราอาศัยอยู่

เมื่อพิจารณาระหว่างปัจจัยความฉลาดขององค์กรของ คาร์ล อัลเบรชท์ กับกรอบ
ความฉลาดขององค์กรของ Morris กับลักษณะความฉลาดขององค์กรของ McMaster จะมีส่วนที่
คล้ายคลึงกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร และการมีแนวทางเดียวกัน ส่วนที่แตกต่างกัน คือ ปัจจัยความ
ฉลาดขององค์กรของ คาร์ล อัลเบรชท์ มีมุมมองเพิ่มในด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านความ

รับผิดชอบร่วมกัน ด้านหัวใจ และด้านการกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ส่วน McMaster กล่าวถึง การไม่คงเส้นคงวา ตัวแทนที่เป็นอิสระ ภาวะฉุกเฉิน องค์กรรวม และการสร้างสังคมแห่งความเป็นจริง

2.5 การสร้างและการปรับปรุงความฉลาดขององค์กร

McMaster (1998 : 7) กล่าวว่า รูปแบบของการสร้างความฉลาดขององค์กรต้อง ออกแบบร่วมกันระหว่างโครงสร้างและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีพลังสูงสุด ได้ผลผลิตที่ควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสำคัญ ได้แก่

1) ภาษาและตัวแทนทางสังคม (Social –language and Agents) เป็นการสร้างสรรค์แนวโน้มทางธรรมชาติ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับสร้างแนวทางเดียวกัน การแลกเปลี่ยน แบ่งปันและความมุ่งมั่นร่วมกัน

2) ความเป็นอิสระและตัวแทนความฉลาด (Independent, intelligent Agents) เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่มีความเป็นไปได้และมีความรับผิดชอบ (การขับเคลื่อนทางธรรมชาติและพลังของนวัตกรรม)

3) ผู้ดึงดูดและรูปแบบ (Attractors and Patterns) เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างความรู้สึกและความหมาย

4) การเชื่อมต่อ (Connections) เป็นแหล่งของนวัตกรรมและการปรับตัว

จากที่ McMaster กล่าวแล้วข้างต้นสอดคล้องกับ Perkins (2001: pp1- 6) ที่กล่าวถึง การสร้างความฉลาดขององค์กรว่า ทำได้โดยลดช่องว่างระหว่างความคิดและการกระทำ การสร้างให้บุคลากรสามารถร่วมจิต ร่วมใจทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าที่ดีในการทำงาน ด้วยโครงการสร้างความเข้าใจภายในองค์กร

นอกจากนี้ McMaster (1998: 7) ได้กล่าวถึง การค้นพบด้านบวกจากโครงการสร้างความเข้าใจภายในองค์กร ได้แก่

1) การสร้างสรรค์บรรยากาศการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ในมุมมองของการแลกเปลี่ยน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติ และด้านแนวความคิด

2) การส่งเสริมการสร้างความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน

3) การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

4) การส่งเสริมทัศนคติทางด้านบวกในการทำงาน

5) การส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากร

6) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น

- 7) การเน้นการให้บริการลูกค้าภายใน
- 8) การปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหา
- 9) การปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับการให้โอกาสเสนอแนะ
- 10) การกระตุ้นการขยายด้านอื่นๆ
- 11) การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าของบุคลากร

และ McMaster (1998: 7) ได้กล่าวถึง การค้นพบด้านลบภายในองค์กร ได้แก่

- 1) ผู้บริหารบางคนไม่มองการปฏิบัติตามโครงการสร้างความเข้าใจในองค์กรว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
- 2) บุคลากรมีความมุ่งมั่นหลายแบบ เช่น มีความกระตือรือร้นมาก ปานกลาง และต้องเห็นให้มีส่วนร่วม
- 3) ผู้มีส่วนร่วมคิดว่า การรวมอิทธิพลทั้งหมดในองค์กร จะไม่เข้มแข็งเหมือนอิทธิพลของบางส่วน และอิทธิพลจากวัฒนธรรมส่วนใหญ่ขององค์กร
- 4) บุคลากรบางคนเห็นว่า การขาดเวลาที่เป็นอิสระเป็นสิ่งที่ทำทนาย
- 5) บุคลากรบางคนมองโครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติแบบดั้งเดิมว่า เป็นสิ่งที่ทำทนาย
- 6) บุคลากรบางคนมองวัฒนธรรมที่เคยปฏิบัติอย่างแข็งขัน อย่างเชื่องช้า และการขัดจังหวะว่า เป็นการปิดหนทางที่สำคัญ

McMaster (1998: 7) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง มี 2 ด้าน คือ

- 1) ปัจจัยถดถอย เป็นการสร้างเงื่อนไขต่อความเข้มแข็งในการเรียนรู้
- 2) ปัจจัยผลักดัน เป็นการจัดการองค์กรโดยการสร้างระบบ

ซึ่งสอดคล้องกับ Very yard Ltd (2004: 4 -7) กล่าวถึง การปรับปรุงความฉลาดขององค์กร ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในระยะเวลายาว มีแนวโน้มที่จะอยู่รอด และเจริญเติบโตในระยะยาวนาน มีหลายรูปแบบ เช่น

- 1) องค์กรจะฉลาดขึ้น โดยการปรับปรุงศีลธรรมและสร้างสรรคความฉลาดของบุคลากรให้มากขึ้น
- 2) การเพิ่มความฉลาด โดยการดึงความโง่เขลาหรือการกระทำผิดซ้ำออกจากองค์กร องค์กรที่โง่เขลาจะพบว่ากระทำผิดซ้ำในเรื่องเดิม

ที่ปรึกษาเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กร จะเน้นความสนใจในสิ่งตรงข้าม คือ ความโง่เขลาขององค์กร โดยค้นหาหลักฐานที่สร้างความโง่เขลาในองค์กรและหาวิธีแก้ปัญหา

ดังนั้น การเน้นให้บุคลากรพัฒนา โดยการดึงสิ่งขีดกันความฉลาดและปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ทางจิตวิทยาของความสัมพันธ์ที่ซ่อนเร้นในพฤติกรรมที่กระทำซ้ำคล้ายมองตัวเชื่อม ความฉลาดและการสร้างสรรค์

3) การปรับปรุงความฉลาดขององค์กร เป็นการเข้าถึง และ รูปแบบที่แตกต่าง แต่ ภายใต้นแนวคิดเดียวกัน เช่น

(1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นความพร้อมในการขยายแบ่งปัน ความหมาย ความสนใจ และความสำเร็จ แลกเปลี่ยนข้ามองค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ หลากหลาย

(2) กลยุทธ์ (Strategies) เป็นความพร้อมในการขยายองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการพูดคุยและรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) กลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นความพร้อม ให้บุคลากรทำงานด้วยกัน ภายใต้อโครงสร้างทางจิตวิทยา สังคม ขบวนการสร้างทีมและกลุ่มในองค์กร

(4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นความพร้อมที่ทำ อย่างไม่ให้ความคิด ข้อมูลข่าวสาร และคุณสมบัติของความเฉลียวฉลาด จะได้รับการพัฒนา เผยแพร่ และกระจายภายในองค์กร

(5) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เป็นความพร้อมที่มี ความเห็นพร้อมต้องกัน หรือไม่เห็นพร้อมต้องกัน ระหว่างกระบวนการทางธุรกิจ คุณค่า และ จุดมุ่งหมายขององค์กร ความพร้อมในการขยาย ปรับปรุง ขบวนการทางธุรกิจ ที่ขึ้นกับการ แทรกแซงภายนอกหรือการเรียนรู้ จะผสมผสานเข้าไปในระบบด้วยการเรียนรู้ตนเอง

(6) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นความพร้อมในการขยาย ไม่เฉพาะส่วนบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร เป็นความท้าทายในการเผชิญหน้าและความไม่ แน่นนอนของงานที่ทำ

(7) การบริหารช่องว่าง (Space Management) เป็นความพร้อมของ สิ่งแวดล้อมทางโครงสร้างที่องค์กรเป็นอยู่ ความพร้อมในความเห็นพร้อมกันหรือความไม่เห็นพร้อม กันระหว่างขบวนการทางธุรกิจ และช่องว่างทางโครงสร้าง ที่บรรจุในองค์กร

(8) ระบบการลงทุนและการประเมินผล (System Investment and Evaluation) เป็นความพร้อมในด้านราคา คุณประโยชน์ และความเสี่ยงของควมใหม่ และ จุดประสงค์ทางเทคโนโลยี ระบบ และสิ่งแวดล้อม (รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางโครงสร้าง) ทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร ความพร้อมในความเห็นพร้อมต้องกันหรือความไม่เห็นพ้องกัน ระหว่างเทคโนโลยีและการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ เป้าประสงค์ขององค์กร และการเพิ่มคุณค่าทางอื่น

(9) การบริหารด้านเทคโนโลยี (Technology Management) เป็นความพร้อมที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ และระบบลงสู่การปฏิบัติและใช้ในองค์กร

สอดคล้องกับ Very yard Ltd (2004: 7) กล่าวถึง การปรับปรุงความฉลาดขององค์กรโดยบริการให้คำปรึกษาในการบริหารว่า เป็นการขึ้นำการทำงาน โดยการปรับปรุงส่วนต่อปรับปรุงความฉลาดขององค์กรให้ดีขึ้นแก่องค์กรที่เข้ารับคำปรึกษา สมาคมประกอบด้วย สถาปนิกผู้เชี่ยวชาญทางสื่อกลาง นักจิตวิทยา และนักเทคโนโลยี ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือหลายด้าน

จากการรวบรวม การสร้างและการปรับปรุงความฉลาดขององค์กร สามารถสรุปได้ ดังนี้

การสร้างความฉลาดขององค์กร ทำได้โดยลดช่องว่างระหว่างความคิด และการกระทำ ในมุมมองของการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ (1) มุมมองด้านนโยบาย (2) มุมมองด้านการปฏิบัติ (3) มุมมองด้านแนวความคิด ให้นุคูลากรสามารถร่วมจิตร่วมใจทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าที่ดีในการทำงาน ด้วยโครงการสร้างความเข้าใจในองค์กร เช่น การใช้โครงการสร้างความเข้าใจในองค์กรด้านบวก เช่น (1) การสร้างสรรคบรรยากาศการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติ และด้านแนวความคิด (2) การส่งเสริมการสร้าง ความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน (3) การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (4) การส่งเสริมทัศนคติทางด้านบวกในการทำงาน (5) การส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากร (6) การส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพมากขึ้น (7) การเน้นการให้บริการลูกค้าภายใน (8) การปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหา (9) การปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับการให้โอกาสเสนอแนะ (10) การกระตุ้นการขยายด้านอื่นๆ (11) การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าของบุคลากร

การปรับปรุงความฉลาดขององค์กรมีหลายรูปแบบ ทำขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จในระยะเวลาด้าน มีแนวโน้มที่จะอยู่รอด และเจริญเติบโตในระยะยาวนาน ดังนั้น การปรับปรุงความฉลาดขององค์กร โดย 1) การ ปรับปรุงศีลธรรมและสร้างสรรค์ความฉลาดของบุคลากร ให้มากขึ้น 2) การเพิ่มความฉลาด โดยการดึงความใส่ใจหรือการกระทำผิดซ้ำออกจากองค์กร 3) การปรับปรุงความฉลาดขององค์กร เป็นการเข้าถึงที่ที่แตกต่าง รูปแบบที่แตกต่าง แต่ภายใต้แนวคิดเดียวกัน เช่น (1) การติดต่อสื่อสาร (2) กลยุทธ์ (3) กลุ่มสัมพันธ์ (4) การจัดการ

ความรู้ (5) การปรับปรุงกระบวนการ (6) การบริหารความเสี่ยง (7) การบริหารช่องว่าง (8) ระบบการลงทุนและการประเมินผล (9) การบริหารด้านเทคโนโลยี

2.6 การตรวจสอบความฉลาดขององค์กร

Park (2006) กล่าวถึง การตรวจสอบความฉลาดขององค์กรว่า พิจารณาได้จาก การปรับปรุงผลลัพธ์ ในสิ่งที่องค์กร ต้องการให้ยิ่งใหญ่ เช่น

- 1) ความสม่ำเสมอในการตัดสินใจที่ดีกว่า
- 2) การหลีกเลี่ยงการคาดการณ์ที่ผิดพลาดในอนาคต
- 3) การปรับปรุงการตัดสินใจในกระบวนการกลุ่ม
- 4) ผลลัพธ์จากความรับผิดชอบของบุคลากรสูงขึ้น
- 5) การวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว
- 6) การใช้ประสบการณ์ที่ดีภายในองค์กร
- 7) การกำหนดว่า เราจะต้องปฏิบัติด้วยวิธีการอย่างเดิม ลดน้อยลง
- 8) ลูกจ้างต้องมีทักษะในการชี้วัดสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษ
- 9) บุคลากรมองเห็นภาพรวม ไม่ใช้การตัดสินใจในรายละเอียด
- 10) บุคลากรต้องเข้าใจความสำคัญของรายละเอียด
- 11) โครงการต้องมีแผนงานที่ถูกต้อง เป็นจริง และรวดเร็ว
- 12) มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการอบรมและเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่ม
- 13) การปรับปรุงทักษะในการแก้ปัญหา
- 14) ผู้ริเริ่มที่ยิ่งใหญ่ในการเผชิญปัญหา
- 15) การปรับปรุงการกระจายความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ ในองค์กร
- 16) จำนวนผู้ริเริ่มเข้าถึงปัญหามากขึ้น
- 17) การเพิ่มค่าเฉลี่ยสมรรถนะสูงสุดสูงสุดของสมรรถนะ
- 18) การพัฒนาที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความคิดของลูกค้า
- 19) การพบกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 20) เพิ่มการลั่นไหลของข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ
- 21) ลดการลั่นไหลของข้อมูลข่าวสารที่ไม่สำคัญ
- 22) การเพิ่มพลังในการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน
- 23) การเพิ่มปัญญาญาณในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
- 24) การมีส่วนร่วมประกอบใหม่และลักษณะเฉพาะในปัญหาเดิม

- 25) การเพิ่มความระมัดระวังในโอกาสใหม่ๆ
- 26) การเพิ่มผลผลิตสินค้าที่ดีมากขึ้น ลดความผันผวน
- 27) มีความผิดพลาดน้อยลง เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของเวลาหรือเงิน
- 28) มีการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องมากขึ้นระหว่างบุคลากร องค์กรหรือส่วนต่างๆ

ในองค์กร

- 29) บุคลากรทุกระดับขององค์กรมุ่งมั่นสู่ลูกค้ามากขึ้น
- 30) บุคลากรมีสามัญสำนึกมากขึ้น

2.7 ตัวอย่างรูปแบบของความฉลาดขององค์กร

ไฮเวอร์ การ์ดเนอร์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545 :2-4) กล่าวถึงตัวอย่างรูปแบบความฉลาดขององค์กร ที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำเสนอตามปัจจัย ดังนี้

1) Disney เป็นบริษัทที่น่าสนใจมาก และเป็นกรณีศึกษา ทางด้านความฉลาดขององค์กรที่นักทฤษฎีบริหารต่างๆ และโรงเรียนธุรกิจได้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง เป็นตัวอย่างสุดยอดทั้งด้านหลักการและวิธีการปฏิบัติ คุณสมบัติ 7 อย่าง ของความฉลาดกับการทำงานของ Disney Park มีดังนี้

(1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ หลักการเชิงกลยุทธ์ของ Disney เป็นบริษัทหนึ่ง ที่ชัดเจนที่สุด แข็งแรงที่สุด รวยที่สุด และแสดงแนวคิดทางจินตนาการมากที่สุด ลูกค้าได้ประสบการณ์ด้านความสนุก และจินตนาการที่ส่งผ่านออกมาจากการแสดงธุรกิจของ Disney สมควรแก่การยกย่อง เป็นจุดรวมและมั่นคงในตัวเอง ไม่เคยเผชิญกับปัญหาการขาดทุนเป็นเวลานาน ผลการปฏิบัติงานของ Disney ในด้านธุรกิจบันเทิงควรได้รับการชมเชยอย่างมาก เป็นบริษัทที่แสดงความสามารถด้านความคิดเชิงกลยุทธ์

(2) ความรับผิดชอบร่วมกัน หรือหุ้นส่วนชะตากรรม (Albrecht 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) พนักงานถูกหล่อหลอมให้เป็นเหมือนกับไม่ใช่ลูกจ้าง มีขอบเขตที่ดึงดูดใจในการสัมภาษณ์จ้างงาน ระดับการปฏิบัติงานงานอบรม หล่อหลอมสมาชิกมุ่งเน้นด้านทัศนคติ การอบรมของ Disney เป็นตำนาน ที่เน้นการปฏิบัติทางจิตวิทยา ระดับสูง และผลการแสดง ผู้ชมทุกคนแสดงปฏิกิริยาร่วมอย่างเห็นได้ชัด ความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการฝังรากที่มีเหตุผลอย่างเป็นระบบ ในความต้องการที่จะส่งมอบผลปฏิบัติการแสดงที่ชำนาญ ทุกขณะของความจริง Disney ได้หล่อหลอมสมาชิกให้ทราบว่า ภาพพจน์และการมีชื่อเสียงของการให้การบันเทิง ได้วางอยู่บนบ่าบั้นไหล่ของพนักงาน ผู้ควบคุมงานและผู้จัดการ

งานและผู้จัดการระดับกลางเติบโตผ่านการเลื่อนตำแหน่ง และแสดงให้เห็นถึงความสามารถของบริษัท เพื่อเก็บรักษาความรู้สึกแข็งแกร่งขององค์กร

(3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือ ความต้องการเปลี่ยนแปลง (Albrecht. 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) Disney Parks ได้มีการปรับเปลี่ยนทุกส่วนอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อเข้าสู่รูปแบบใหม่และโอกาสใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผลิตภัณฑ์ภาพยนตร์ ผู้บริหารลงทุนอย่างต่อเนื่องทางด้านการรักษาความทันสมัย และปรับปรุงสิ่งสะดุดตาสะดุดใจหลายอย่าง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย เป็นค่าใช้จ่ายพื้นฐานเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานและยี่ห้อทางการตลาด และจำเป็นต้องพิสูจน์การยอมรับจากลูกค้า ในการคิดเพิ่มค่าตัวจากการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงที่ดีขึ้น

(4) หัวใจ บริษัท Disney เรื่องหัวใจและความรับผิดชอบร่วมกันจะคล้ายๆ กัน พนักงานของเขามีหัวใจที่เต็มร้อย ซึ่งนับได้

(5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน หรือการปรับแนวและตรงกัน (Albrecht. 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) Disney มี 2-3 อย่างที่เท่ากัน การปฏิบัติงานของ Disney เป็นแบบอย่างที่ดีมาก ผลปฏิบัติงานจากการแปลงคุณค่า จากธุรกิจ การแสดง ความสนุกสนาน และจินตนาการที่ยื่นส่งให้แก่ผู้ชม เป็นการแสดงจริงเป็นผลงานและประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าจำนวน 10,000 คนต่อวัน (วันละ 10 รอบๆ ละ 1,000 คน) พนักงานเป็นสมาชิกที่ถูกหล่อหลอม ที่ไม่ใช่ลูกจ้าง ไม่มีแผนกบุคคล พวกเขาไม่สวมแบบฟอร์มพนักงาน เขาสวมใส่ชุดนักแสดงแบบต่างๆ ในสายตาของผู้ชมพนักงาน หรือ สมาชิกดูเหมือนกับว่า ไม่ได้ทำงาน แต่เขาอยู่บนเวทีแห่งการแสดง เมื่อถึงเวลาหยุดพักพวกเขาจะลงจากเวที การแสดงออกที่ตื่นตาตื่นใจ ที่ประทับใจจนผู้ชมอดกลั้นไม่อยากจะลุกออกไปห้องน้ำ หลังจากจบการแสดง กลางคืน คนตบแต่งสวน คนทำความสะอาด พนักงานซ่อม ช่างทาสี และนักแสดงต่างๆ ออกมา ตบแต่งดอกไม้และติดตั้งของให้ดูสวยงาม ซ่อมแซมส่วนที่เสียหาย ขณะที่แสดงกลางวัน ตบแต่งทาสี ดูแลรักษาและปรับปรุงสิ่งดึงดูดใจ และเตรียมพร้อมทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อแสดงในรุ่งเช้าของวันถัดไป ถ้ามีอะไรที่ชัดเจน และแสดงถึงมูลค่าและปรับทรัพยากรทั้งหมด เพื่อยื่นมอบให้แก่ผู้ชมในเวลาเดียวกันก็กำจัดสิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งออกไป

(6) การกระจายความรู้ ข้อมูลข่าวสารและความรู้ ที่เปลี่ยนแปลงทิศทางอย่างรวดเร็ว ที่เกิดกับองค์กรที่สลับซับซ้อน Disney เป็นแบบอย่างที่น่าสนใจ เขาใช้หลักการที่ว่า มีอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรู้ ใครต้องรู้ และอะไรที่จะช่วยให้เขารู้ สรุปได้ว่า Disney เป็นการดำเนินธุรกิจที่รวดเร็ว และมีความรู้มาก ธุรกิจการแสดงจะต้องให้ความหมายจากท่าทางที่แสดงสู่ผู้ชมให้ได้

และผ่านการสั่งสอน ที่เป็นรูปแบบและไม่เป็นรูปแบบ ระหว่างผู้ควบคุมงานกับสมาชิก การตัดสินใจ และความรู้ประสบการณ์ เช่น เมื่อเปิดสวนสนุกในตอนเช้าจะต้องดูดีเหมือนวันเปิดงานวันแรก คนทำสวน พนักงานซ่อมแซม ช่างสี และพนักงานตกแต่งเครื่องสำอางให้ตัวละคร ทุกส่วนแสดง ออกมาดูดีหมด หลายรูปแบบที่ Disney ต้องระบุเป็นเอกสารการทำงานในส่วนที่สำคัญ ทุกคน ต้องเรียนรู้เป็นขั้นตอน เพื่อให้พลังของความรู้ ได้นำออกมาใช้ร่วมกันทุกคนในองค์กร

(7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน หรือแรงกดดันด้านผลปฏิบัติการ (Albrecht.2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) Disney จะออกแบบ สร้าง ให้ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ก้าวไปข้างหน้า สร้างบรรยากาศที่พิเศษใช้ประสบการณ์เป็นตัวสร้างรายได้ แรงกดดันด้านผลปฏิบัติงานของ Disney พนักงานต้องแสดงสุดฝีมือ ธุรกิจขายปลีกเป็นตัวสร้างรายได้ที่มากกว่าขายตัวหน้าประตู ส่วนใหญ่เป็นอาหาร ของที่ระลึก สิ่งของเด็กชอบ และหลงไหล ในราคาที่ยอมรับได้ ส่วนแรงกดดันด้านผลปฏิบัติงาน ถ้าคนอื่นทำได้เหมือนพวกเขา พวกเขาจะต้องบังคับตัวเองให้ทำได้ดีกว่าเดิม ความฉลาดขององค์กรของ Disney ดีมาก เพราะเขารักษาระดับมาตรฐาน และผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ปี 1955 เราสามารถเรียนรู้ได้มากมายจาก ตัวอย่าง Disney Park เรื่ององค์กรที่มีความพยายามที่จะกลายเป็นความฉลาด

2) สายการบิน Continental เป็นตัวอย่างรูปแบบหนึ่ง que เริ่มจากบริษัทใกล้จะตาย กลับกลายเป็นระดับสุดยอดด้านผลปฏิบัติงานได้ภายในหนึ่งปีให้หลัง ในปี 1994 บริษัท Continental ได้ขาดทุน 200 ล้าน USD ผู้ถือหุ้นขาดกำลังใจ หุ้นตกลงมาอย่างต่อเนื่องจนมีค่าเพียง 3.25USD ต่อหุ้น พนักงานขาดกำลังใจ ทำงานเหมือนผู้ป่วย หยุดผลงาน และลาออกมากมาย นายจ้างได้ลดค่าแรงงานลง ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอัตราค่าจ้างของอุตสาหกรรมการบิน ค่าจ้างต่ำ อย่างเลวร้าย พนักงานโยนกุญแจทิ้งลงบนพื้น เดินขบวนเรียกร้องค่าชดเชย สูญเสียเงินมหาศาล และต้องล้มละลายในที่สุด เราติดตามการกลับมาของ Continental ได้จากคุณสมบัติ 7 อย่างของ องค์กรที่ฉลาด

(1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ บริษัทสัญญาปรับปากกับลูกค้าที่จะปรับปรุงคุณภาพ และบริการให้ดี ตัดธุรกิจที่ไม่มีกำไรออกไป พัฒนาด้านราคาใหม่ ปรับโครงสร้างหนี้ ตอรองค่าเช่า เครื่องบินใหม่ ลอกเรียนแบบกลยุทธ์ของคู่แข่งใหญ่ ๆ เพื่อใช้ในการเริ่มต้นธุรกิจ ผลปฏิบัติงานได้ เริ่มดีขึ้นและมีบางอย่าง que โคดเด่น การสื่อสารที่มีความชำนาญด้านความคิด "New Continental" ที่ได้รับความเชื่อถือ และได้เป็นโอกาสครั้งที่ 2 ของบริษัท

(2) ความรับผิดชอบร่วมกัน หรือหุ้นส่วน ชะตากรรม (Albrecht 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) ผู้บริหารพยายามทำให้พนักงานมีส่วน

ร่วมและภูมิใจ ชักชวนให้ทำงานได้ตามแผน ฉวยโอกาสแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จสิ่งต่างๆ ดีขึ้น ดีขึ้น และเริ่มมีใจกลับมา การพูดคุยที่เป็นกันเองจากผู้บริหารกับพนักงาน และจัดเปิดงานเฉลิมฉลอง เมื่อความหวังของทุกคนได้กลับคืนมา

(3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง หรือ การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Albrecht.2003 วิฤทธิ ดินดำรงค์กุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) Continental มีทั้งชาวดีและไม่ดีเท่ากัน ขณะที่ขาดกำลังใจ พนักงานจะไม่พยายามลุกขึ้นมาต่อสู้ แต่ผู้บริหารคอยกระตุ้นให้พนักงานมีความเชื่อว่า เรามีโอกาสต่อสู้ ผู้นำจะต้องทำให้พนักงานมีความหวัง

(4) หัวใจ หรือขวัญกำลังใจ ผู้นำของ Continental ได้ให้ความคิดแก่พนักงานว่า Continental คือ บริษัทของพวกเขา และอยู่ในเรือลำเดียวกัน หัวหน้าต้องหาเวลาและพลังที่จะพบกับลูกน้อง เสนอความหวังและขอร้องให้ช่วยกัน เรียกว่า ไม้อ่อน แต่สามารถแข็งได้ในเวลาที่ยากลำบาก

(5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน หรือการปรับแนวและตรงกัน (Albrecht. 2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ ดินดำรงค์กุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) ทีมงานอาวุโสได้ปรับเปลี่ยนออกแบบขบวนการทำงานและวิธีการใหม่ เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เห็นได้ชัด รวมถึงการระดมงานตกค้างในแต่ละสถานีการทำงาน

(6) การกระจายความรู้ เมื่อมีการรับปากคำมั่นสัญญาต่อตนเอง ก่อให้เกิดการปรับปรุงความรู้และให้ความสามารถสร้างคุณภาพ เมื่อวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ขวัญกำลังใจกลับคืนมา คุณภาพ ความรู้ก็จะดีขึ้นด้วย

(7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน หรือแรงกดดันด้านผลปฏิบัติการ (Albrecht.2003 อ้างถึงใน วิฤทธิ ดินดำรงค์กุล และทีมผู้บริหาร 2544-2545) การบินตรงต่อเวลา กระเป๋าสัมภาระของผู้โดยสารมีปัญหาลดลง การร้องเรียนจากลูกค้าลดลง

3) AMA การใช้พลังสมองสู่ความฉลาดด้านปฏิบัติ เช่น มีหลักในการสร้างและใช้ ความชำนาญ 10 อย่าง ได้แก่

- (1) ความรู้ลึกยืดยุ่น
- (2) การยอมเปิดรับข่าวสารใหม่ๆ
- (3) การเพิ่มขีดความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ
- (4) ความสามารถคิดในสิ่งที่ยากและสำคัญได้
- (5) การสร้างความคิด
- (6) การสร้างความคิดในเชิงบวก

- (7) การสร้างความรู้สึกร่วมด้านอารมณ์
- (8) การแสดงความกล้าหาญ
- (9) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- (10) อารมณ์

2.8 จิตวิทยาขององค์กร

คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003 อ้างถึงในธานิสสร ตูจินดา 2546 : 9-10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นทฤษฎีที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลา ต้องมีการร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร ในการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กร นำไปสู่การบริหารจัดการ มีส่วนประกอบ ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งขององค์กร ที่ชัดเจน สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่ดี การวาดฝันองค์กรในอนาคต และวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จต้องมีปัจจัย ดังนี้ ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กร ที่มุ่งมั่น ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ทิศทางที่ชัดเจน การประเมินผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงความสำเร็จขององค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก คาร์ล อัลเบรทท์ (2003) “บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร จากหนังสือ The Power of Minds at Work.” แปลและเรียบเรียงจาก *THE POWER OF MINDS AT WORK: Organizational Intelligence in Action*. Karl Albrecht AMACOM ค.ศ.2003 260 หน้า โดย ธานิสสร ตูจินดา (2546) ค้นคืน 20 ตุลาคม 2548 จาก <http://www.mmpm4u.com/book/book/Power Mind.pdf> .

สรุป การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ประกอบด้วย การลงทุนครั้งใหญ่ที่สำคัญที่ต้องลงทุนเรื่องความพยายาม ความฉลาดและความร่วมมือ การดำเนินการขององค์กรทุกองค์กร เป็นเรื่องยาก อาจเกิดความผิดพลาดได้เสมอ การทำทนายจากภายนอกนั้นเกิดได้ตลอดเวลา องค์กรต้องพร้อมรับการทนายนั้น การก้าวขึ้นเป็นผู้นำนั้นยาก แต่การดำรงระดับการปฏิบัติงานนั้นยากกว่า ผู้บริหารที่ต้องการนำองค์กรขึ้นสู่จุดสูงสุด จะต้องสลัดวิธีปฏิบัติดั้งเดิม (Bureaucratic Routines) ให้ได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของผู้นำที่ฉลาด และนำไปสู่ความฉลาดขององค์กร(Organizational Intelligence)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจความฉลาดขององค์กรตามแนวคิดของ คาร์ล อัลเบรทท์ ที่ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้านได้แก่

(1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) (3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) (4) หัวใจ (Heart) (5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) (6) การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) (7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) ผู้วิจัยมีความคิดว่า หากผู้บริหารองค์กรใด พิจารณานำแนวคิดความฉลาดขององค์กรไปประยุกต์ใช้ เป็นแนวคิดหนึ่งร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีอื่นๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ย่อมสามารถบริหารจัดการองค์กรนั้นให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีทิศทาง เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งปรับตัวเพื่อรักษาและพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต ให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืนไม่ว่าสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดความฉลาดขององค์กรมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปได้ ดังนี้

ความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการรวบรวม ผลผสมผสาน และนำความรู้ ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด สถิติปัญญา และความมุ่งมั่นของคนในองค์กรมารวมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุภารกิจที่ต้องการ

ความฉลาดขององค์กรประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ที่เป็นสิ่งหลักดันให้องค์กรมีองค์ความรู้และความฉลาด ทันท่อเหตุการณ์เสมอ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หมายถึง แนวคิด หลักการเชิงกลยุทธ์ ที่องค์กรวางแนวทางไว้ เพื่อเป็นจุดมุ่งหมาย ทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานของบุคลากร
2. ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) หมายถึง การหล่อหลอมบุคลากรในองค์กร ด้านทัศนคติ ด้านการปฏิบัติให้มีบทบาท และมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความสำเร็จให้องค์กร ทำให้การทำงานมีความมุ่งมั่นมากขึ้น
3. ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) หมายถึง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่แสดงถึงวิธีการทำงาน ความคิดและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลง ยังหมายถึงความท้าทายและโอกาสที่พบปะสิ่งใหม่ๆ และก่อให้เกิดการแก้ปัญหาด้วย
4. หัวใจ (Heart) หมายถึง บุคลากรในองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเต็มความสามารถ
5. การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence) หมายถึง

องค์กรมีการแบ่งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

6. การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) หมายถึง องค์กรมีการได้มาซึ่งความรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง และนำไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure) หมายถึง องค์กรทำให้นุคลากรมีการทำงาน อย่างเต็มความสามารถ

2. กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

2.1 โรงพยาบาลตำรวจ

ประวัติย่อ

กิจการแพทย์ตำรวจเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2441 ตั้งแต่กรมตำรวจ ยังเป็นกรมกองตระเวนมีการจัดตั้งโรงพยาบาลวัดโคก เพื่อรักษาพยาบาลตำรวจที่เจ็บป่วย กรมกองตระเวน และกรมตำรวจภูธร ได้รวมกันเป็นกรมตำรวจ เมื่อปี 2458 และโรงพยาบาลวัดโคกได้รับชื่อใหม่ว่า กองแพทย์กลาง กรมตำรวจ และยกฐานะขึ้นเป็นกองแพทย์ กรมตำรวจเมื่อปี 2491 ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2495 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ กรมตำรวจยกฐานะแผนกพยาบาลของ กองแพทย์ขึ้นเป็น "โรงพยาบาลตำรวจ" นับว่าโรงพยาบาลตำรวจได้ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

กิจกรรมทางการแพทย์ มีความสำคัญต่อภาระหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจโดยตรง ในการพิสูจน์บาดแผลการชันสูตรพลิกศพและโดยที่การปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจ จำเป็นต้องกระทำต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง มีการปฏิบัติงานไม่เป็นเวลาเหมือนข้าราชการอื่น เมื่อป่วยเจ็บจึงไม่สะดวก ในการขอรับบริการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลตามเวลาปกติได้ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกรมตำรวจในอดีต จึงให้ความสนใจจัดหาทุนก่อสร้าง และดำเนินการเปิดโรงพยาบาลตำรวจขึ้น เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2495 โดยมีจุดประสงค์หลัก เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการทางการแพทย์ และเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการตำรวจและครอบครัว สามารถใช้เป็นสื่อสัมพันธ์ระหว่างตำรวจกับประชาชน ในการสนับสนุนภารกิจหลักของกรมตำรวจให้บรรลุผลได้อีกด้วย กาลเวลาผ่านไปแล้วเกือบ 5 ทศวรรษ ปรากฏว่า ไม่เพียงแต่ข้าราชการตำรวจและครอบครัวจะมาใช้บริการเท่านั้น แม้แต่ประชาชนทั่วไป ทั้งในส่วนกลางและจากทุกภาคของประเทศ ก็ให้ความไว้วางใจไปใช้บริการที่โรงพยาบาลตำรวจมากขึ้นตามลำดับ จนโรงพยาบาลตำรวจต้องขยายเตียงจาก

เริ่มแรก 50 เตียง เป็น 575 เตียงในปัจจุบัน (15 มิถุนายน 2548) (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ก)
:15-16)

เหตุการณ์ที่มีผลต่อการพัฒนา/การเปลี่ยนแปลง/นโยบาย (โรงพยาบาลตำรวจ
2548 (ก):28)

1. พ.ศ.2495 โรงพยาบาลตำรวจ ยกฐานะจากแผนกพยาบาลของกองแพทย์ เป็น
โรงพยาบาลซึ่งมีภารกิจหลัก ในการอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการทางการแพทย์ แก่
ข้าราชการตำรวจ ครอบครัวและประชาชน
2. พ.ศ. 2522 ปรับโครงสร้างใหม่ซึ่งมีผลทำให้สามารถเพิ่มจำนวนแพทย์ รวมทั้ง
พัฒนาทางด้านวิชาการ ตลอดจนการพัฒนาแพทย์ให้เป็นแพทย์ที่มีความชำนาญเฉพาะทางมาก
ขึ้น และให้บริการแก่ผู้ป่วย โดยใช้แพทย์ผู้ชำนาญเฉพาะทางในสาขานั้นๆ ทุกแผนก จนได้รับการ
รับรองจากแพทยสภาให้เป็นสถาบันฝึกอบรมแพทย์เฉพาะทาง
3. พ.ศ. 2541 ได้จัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพ (ศูนย์ TQM) โดยมีภารกิจหลักในการ
ดำเนินการเรื่อง กิจกรรมคุณภาพทุกด้านของโรงพยาบาลตำรวจ รวมทั้งการวางเป้าหมายในการ
ขอการรับรองมาตรฐานคุณภาพสากล
4. 20 ธันวาคม พ.ศ. 2543 ได้รับการรับรองคุณภาพตามระบบ ISO 9002 ทั้ง
ระบบ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ต้องการให้โรงพยาบาลตำรวจ
พัฒนาการบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
5. 8 ตุลาคม 2544 เริ่มประกาศความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเข้าสู่กระบวนการพัฒนา
คุณภาพโรงพยาบาลตามมาตรฐาน HA และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ HA เมื่อ
9 มีนาคม 2548

ปัจจุบัน

โรงพยาบาลตำรวจ มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม
กำกับ ดูแล การบริการด้านการรักษาพยาบาล การสาธารณสุขแก่ข้าราชการตำรวจและครอบครัว
ของหน่วยงานในสังกัด ซึ่งมีที่ตั้งทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนประชาชน รับผิดชอบ
ผลิตพยาบาลวิชาชีพ ผู้ช่วยพยาบาล การศึกษาอบรมวิชาการด้านการแพทย์และการพยาบาล
ให้แก่บุคลากรในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือหน่วยงานอื่นที่ขอความร่วมมือ ประสานความ
ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ
ฝึกอบรมทางการแพทย์เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการทางการแพทย์ รับผิดชอบการบริหารงานเกี่ยวกับ

บุคคล พัสตุงบประมาณ การเงิน การแพทย์ การพยาบาล และการแพทย์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
 ขบวนการยุติธรรม ให้คำแนะนำเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการ
 กำหนด นโยบายแผนงาน โครงการ คำสั่งระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติ มาตรการ และกรรมวิธีใน
 ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานสายการแพทย์ ให้การสนับสนุนงานแพทย์หลวงจิตจรดดา แพทย์หลวง
 พระบรมมหาราชวัง แพทย์อาสาในสมเด็จพระศรีนครินทร์ราชชนนี ส่วนราชการหรือ
 องค์การต่างๆ ที่ร้องขอ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
 เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งส่วนราชการออกเป็น 27 หน่วยงาน ประกอบด้วย 1 ศูนย์ 3
 กองบังคับการ และ 23 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กองบังคับการอำนวยการ
2. วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ
3. สถาบันนิติเวชวิทยา
4. กลุ่มงานต่างๆ ได้แก่ กลุ่มงานกุมารเวชกรรม กลุ่มงานจิตเวชและยาเสพติด

กลุ่มงานตา กลุ่มงานทันตกรรม กลุ่มงานผู้ป่วยนอก กลุ่มงานพยาบาล กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่ม
 งานโภชนาการ กลุ่มงานรังสีวิทยา กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา กลุ่มงานเวชศาสตร์ครอบครัว กลุ่มงาน
 เวชศาสตร์ฟื้นฟู กลุ่มงานศัลยกรรม กลุ่มงานศูนย์ส่งกลับและรถพยาบาล กลุ่มงานสังคม
 สงเคราะห์ กลุ่มงานสูติรีเวชกรรม กลุ่มงานหู คอ จมูก กลุ่มงานออริโธปิดิกส์ กลุ่มงานอายุร
 กรรม กลุ่มงานพยาธิวิทยา กลุ่มงานชีวเคมี โรงพยาบาลตำรวจมี โรงพยาบาลนวัตวิทย์สมเด็จพระ
 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ช) : 64-65)

2.2 กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

องค์กรพยาบาล (Nursing Organization) เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาล ที่ม
 ความสำคัญอย่างยิ่ง ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์กรมีชื่อเรียกแตกต่างกัน
 ไปตามประเภทของโรงพยาบาลและสถาบัน ซึ่งองค์กรพยาบาลที่ตั้งอยู่ในโรงพยาบาลทั่วไป และ
 โรงพยาบาลศูนย์ จะเรียกว่า "กลุ่มสายงานการพยาบาล" ส่วนองค์กรพยาบาลที่ตั้งอยู่ในชุมชนจะ
 เรียกว่า "ฝ่ายการพยาบาล" (กุลยา ตันผลาชีวะ 2539) โรงพยาบาลตำรวจเรียก "กลุ่มงานพยาบาล"
 ทบวงมหาวิทยาลัยใช้คำว่า "ฝ่ายการพยาบาล" เนื่องจากองค์กรพยาบาล เป็นองค์กรขนาดใหญ่
 มีระบบงานค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาล และแผนกการพยาบาลต่างๆ รวมทั้งมี
 ลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล ดังนั้น ในการจัด
 องค์กรพยาบาลจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้ง

ภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับบุคคลแต่ละระดับการปฏิบัติงาน กำหนดความสัมพันธ์แต่ละระดับการปฏิบัติงาน มีการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในทิศทางของตนเองและองค์กรร่วมกัน (ยุพดี ไสฤทธิพันธ์ 2539)

กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ช) : 65-66) มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม กำกับ ดูแลบุคลากรทางด้านการศึกษา ให้การบริการทางการพยาบาลแบบองค์รวม ตามมาตรฐานวิชาชีพ ประกันคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ด้วยการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง สร้างความพึงพอใจทั้งผู้ใช้และผู้ให้บริการ พัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ เพื่อประกันคุณภาพการบริการทางการพยาบาล ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานและระหว่างการทำงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ทางวิชาการ ปฏิบัติงานธุรการ และสถิติต่างๆ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ควบคุม บำรุงรักษา และจัดทำทะเบียนเครื่องมือเครื่องใช้ที่อยู่ในความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 9 สายงานหลัก และ 1 งานประสาน ดังนี้

1. งานประสาน ทำหน้าที่ สนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติการพยาบาล ดูแลหน่วยงานธุรการ หน่วยพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล หน่วยซักรีด หน่วยจ่ายกลาง ตึกพักพยาบาล

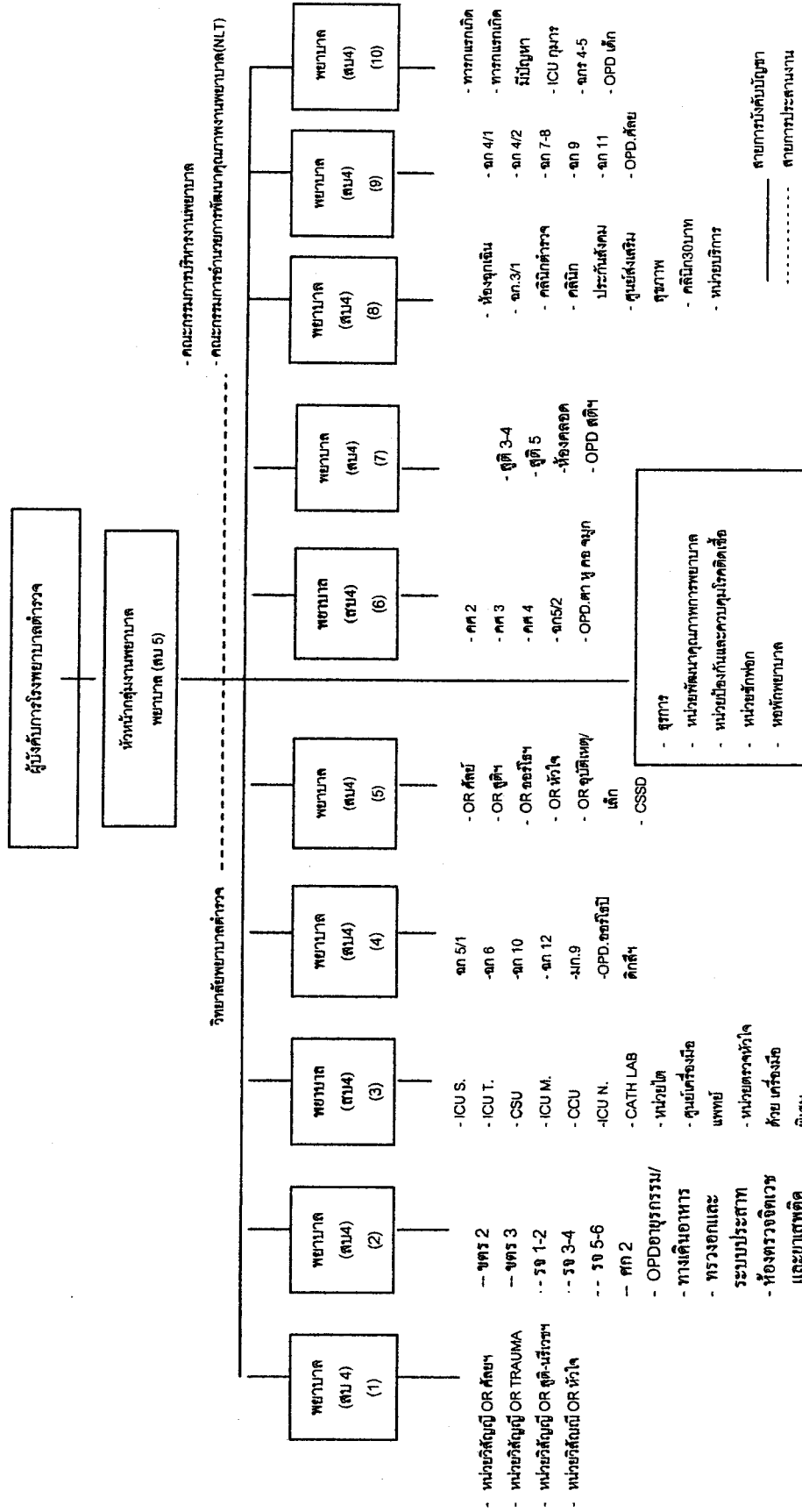
2. สายงานการพยาบาลอายุรกรรม และจิตเวช
3. สายงานการพยาบาลสูตินรีเวชกรรม
4. สายงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน
5. สายงานการพยาบาลห้องผ่าตัด
6. สายงานการพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ
7. สายงานการพยาบาลกุมารเวชกรรม
8. สายงานการพยาบาลออโรโธปิดิกส์, เวชศาสตร์ฟื้นฟู
9. สายงานการพยาบาล ไอ.ซี.ยู. หน่วยบำบัดพิเศษ
10. สายงานการพยาบาลศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก

2.2.1 การบริหารการพยาบาล (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ก) : 191-195)

กลุ่มงานพยาบาลมีการบริหารจัดการ 2 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะการบริหารตามสายการบังคับบัญชา กำหนดผู้บริหารเป็น 3 ระดับ คือ (1)หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล (2) หัวหน้าสายงานการพยาบาล (3) หัวหน้าหอผู้ป่วย / หัวหน้าหน่วย และมีการจัดทำคำจำกัดความของงาน (Job Description) , คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ของทุกระดับการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังแผนภูมิ

สาขการบังคับบัญชา กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงสายการบังคับบัญชา กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

ที่มา: โรงพยาบาลตำรวจ (2548 ก) ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลตำรวจ (Hospital Profile) มกราคม

2) ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดย (1) ดำเนินการในรูป คณะกรรมการ/คณะทำงานชุดต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหอผู้ป่วย/ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในสายงานพยาบาล (2) บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอความเห็น / ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารได้ ทุกช่องทางเว็บบอร์ด ในอินทราเน็ต (Web Board ใน Intranet) หรือเสนอโดยตรง

2.2.2 กลุ่มงานพยาบาลมีกลยุทธ์ในการดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล โดยเตรียมความพร้อมบุคลากรใหม่ก่อนการปฏิบัติงาน เช่น 1) ปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่ทุกคนก่อนปฏิบัติงาน 2) มีระบบพี่เลี้ยง (Clinical Preceptors) และประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระยะเวลาการเข้าโครงการนาน 3 เดือน นับตั้งแต่เริ่มเข้าประจำการ

2.2.3 การสื่อสาร มี 2 ระดับ ได้แก่

1) ระดับงานพยาบาล โดย (1) แจ้ง หรือ สั่งการ เป็นลายลักษณ์อักษรตาม สายการบังคับบัญชาในโครงสร้างการบริหาร (2) แจ้ง หรือ สั่งการ ในวาระการประชุมประจำเดือน ก) ประชุมคณะกรรมการบริหารงานพยาบาล ทุกวันพฤหัสบดี สัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของเดือน ข) ประชุมผู้บริหารทุกระดับ ในงานพยาบาล ทุกวันศุกร์สัปดาห์ที่ 3 ของเดือน 3) ผ่าน เว็บ บอร์ด ในอินทราเน็ต (Web Board ใน Intranet)

2) การสื่อสารระดับหอผู้ป่วย/หน่วย ทุกหอผู้ป่วย/ หน่วย มีการสื่อสาร ระหว่างสายงานการพยาบาล / ระหว่างหอผู้ป่วย / ระหว่างหน่วย

2.2.4 กลุ่มงานพยาบาลส่งตัวแทนของกลุ่มงานพยาบาลเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการทุกชุดของโรงพยาบาล เพื่อร่วมวางนโยบาย จัดทำระบบ/แนวทางต่างๆ และ เป็นตัวเชื่อมการดำเนินการภายในกลุ่มงานพยาบาล

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรโดยตรงผู้วิจัยพบว่า ในต่างประเทศ มีไม่มาก ในประเทศยังไม่เคยมีผู้วิจัยมาก่อน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงกับ บัณฑิตศึกษาความฉลาดขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร มาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

3.1 การวิจัยในต่างประเทศ

Cryer (2000: pp1-6) ได้ศึกษาความสามารถสูงสุดของมนุษย์และความฉลาด ขององค์กรว่า อารมณ์เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในการสร้างองค์กรให้ยิ่งใหญ่ในการทำงาน เป็น ความจริงที่ว่า จะทำงานอย่างไรให้ดูฉลาดแต่ไม่เหนื่อย ผู้วิจัยชี้ให้เห็นบทบาทของการแสดง อารมณ์ที่มีต่อการตัดสินใจ การคิดนวัตกรรมและประสิทธิผล โดยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความ

ฉลาดที่สร้างสรรค์โดยมนุษย์ ความฉลาดมาจากขบวนการทางสมอง ความฉลาดสูงสุดทำให้สำเร็จอย่างอัตโนมัติ ผลลัพธ์ที่สูงทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

Hagenow (2001: 30-35) ได้ศึกษาการยอมรับรูปแบบความฉลาดขององค์กรของผู้นำทางสุขภาพ ที่หลีกเลี่ยงจากความคิดที่จำกัดไปสู่การเน้นแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลง พยาบาลผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร และผู้นำในอนาคตได้รับการออกแบบบทบาทที่ต้องการคือ มีสมรรถนะหลายอย่างที่เกิดความสมบูรณ์ อยู่ได้ มีระบบพึ่งพาอาศัยกัน

Kerfoot (2003: 91-93) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรว่า องค์กรที่ฉลาดและประสบความสำเร็จ จะผสมผสานความรู้หลายชนิดไปสู่การใช้ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญาของคนในองค์กร องค์กรใดที่ไม่ฉลาดจะไม่แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และไม่ผสมผสานข้อมูลข่าวสารจะมองดูเงาเวลา ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะปรับโครงสร้างภายในนำไปสู่ความเป็นเลิศ ในการใช้ความเฉลียวฉลาดภายในองค์กร Kerfoot นำมาปรับใช้กับพยาบาลในหน่วยงานที่ดูแลสุขภาพ การสร้างสรรค์องค์กรด้วยสติปัญญาที่สูง พยาบาลต้องมีความคิดในการแลกเปลี่ยนความรู้ รู้สึกว่า ตนเป็นบุคลากรในองค์กร ทำงานทางคลินิกอย่างอัตโนมัติ ผู้นำต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับโครงสร้างภายในเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

คาร์ล อัลเบิร์ต อินเตอร์เนชั่นแนล (2003) โดย คาร์ล อัลเบิร์ต ได้ทดสอบทัศนคติ ของผู้จัดการต่อการรวบรวมความฉลาดในองค์กร โดยใช้แบบทดสอบจากหนังสือ The Power Of Minds at Works ; Organizational Intelligence in Action. ในการสัมมนา ระหว่างเดือนมิถุนายน คศ. 2003 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการชาวออสเตรเลีย ประมาณ 200 คน จาก 100 บริษัท ในการสัมมนา 2 ครั้ง ที่เมืองเพิร์ล และเมืองบริสเบนน์ โดยให้ผู้จัดการที่ยอมรับมีส่วนร่วม ในการให้คะแนนบริษัทของตนเอง ทำแบบสอบถามหลังการสัมมนา เพื่อเรียนรู้ปัจจัยความฉลาดขององค์กรทั้ง 7 ด้าน ผลการทดสอบพบว่า ผลคะแนนต่ำในข้อ "ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้จัดการ" ได้คะแนนต่ำ 2.38 ซึ่งใกล้เคียงกับข้อ "การค้นหาผู้นำในอนาคต" ได้คะแนน 2.41 ข้อที่ได้คะแนนสูง คือ ข้อ "การทบทวนกลยุทธ์ประจำปี " และข้อ "บุคลากรได้รับการส่งเสริมอย่างดียิ่ง" ได้คะแนน เท่ากัน คือ 3.41 ในข้อที่ได้คะแนนต่ำกว่า 3 แสดงว่า ต้องการการปรับปรุง ถ้าคะแนนอยู่ระหว่าง 3.0-3.5 แสดงถึงแนวโน้มในการตอบสนอง ไม่มีส่วนร่วมกับอัตราปัจจัยที่เป็นอยู่ ในการยอมรับนี้ คะแนนที่สูงที่สุดคือ 3.41 ผลของคะแนนสามารถนำมาพูดคุยเพื่อศึกษาสถานะ คุณค่าขององค์กรช่วยให้เกิดการเข้าใจ การยอมรับมากขึ้น

3.2 การวิจัยภายในประเทศ

สุภาพร รอดถนอม (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริการแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล จำนวน 303 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลขององค์กร และตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรได้ คือการกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจและการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมพยากรณ์ได้ ร้อยละ 56.5

นารีรัตน์ รูปงาม (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูลป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัล และวัฒนธรรมคุณภาพบริการ กับคุณภาพบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ ที่เข้าร่วมโครงการการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 360 คน พบว่า สมาชิกแต่ละคนมีทักษะความเชี่ยวชาญต่างกันในที่ทีมงานทักษะของแต่ละคนล้วนมาเสริมต่อกัน ให้งานเกิดความสมบูรณ์และความสำเร็จได้ ส่วนทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของงาน โดยทำให้บุคคลสามารถร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน และในปัจจุบันรูปแบบการบริหารปรับเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมดูแลมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือประคับประคอง ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการทำงาน ปรับปรุงการนิเทศ เป็นการมุ่งสอนงาน เน้นการให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

รวิวรรณ อัครณาสัย (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ และการศึกษาการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรายด้าน ที่ร่วมกันพยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 295 คน ในโรงพยาบาลที่ กำลังดำเนินการพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

การพยาบาลด้านการให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย การจัดกระทำและการร่วมมือ และการใช้อำนาจ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกัน พยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้อง การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การจัดกระทำและความร่วมมือ

นพเก้า ไพรลีน (2545) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทยจำนวน 388 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กร ด้านระบบภายในองค์กรตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับการปฏิบัติงานหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และควรที่จะทำการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

สมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545) ศึกษาตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ จำนวน 10 คนพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย ผู้บริหารเห็นความสำคัญ มีความเข้าใจ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการนำผลของการวางแผนมา กำหนดแนวทางที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสม

นงเยาว์ พรหมจันทร์ (2545) ศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมาก รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำ และเจ้าหน้าที่ทุกคนขององค์กรในการบริหารคุณภาพ

ประภาร์ตน์ แบนทูนทต (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติทางบวก ด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายภาคองค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 374 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับสูง การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 บรรยายภาคองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สายการบังคับบัญชาสั้นไม่ซับซ้อน ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย มีการรับส่งข้อมูลได้รวดเร็ว มีการกระจายอำนาจ ทำให้มีอิสระในการตัดสินใจบริหารงาน ทำให้มีความตั้งใจ ทুমเทในการทำงาน นำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

พัชรี สายสตุติ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร 8 แห่ง จำนวน 379 คน พบว่า พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลภาครัฐกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับดี การมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยบุคคลด้านระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพ และด้านการได้รับการฝึกอบรมเพื่อเติมทางการพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ได้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติคือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และการมีส่วนร่วมในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 44.5

ภัทรชนก ชีระกาญจน์ (2548) ศึกษาประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพ ในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 ราย ผลการศึกษาพบว่า 1) การให้ความหมายของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลว่า เป็นเรื่องของการยอมรับคุณภาพทางสังคมและเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยระบบและร่วมกันเป็นทีม 2)

การเข้าร่วมในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พยาบาลส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในการถูกคัดเลือกจากหัวหน้าให้เข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่างๆ และมีความรู้สึกไม่ดีในตอนต้น โดยรู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพในโรงพยาบาล เป็นสิ่งที่วุ่นวายสับสน ไม่มีความสุขในการทำงาน และเป็นการเพิ่มภาระ หลังจากนั้นพยาบาลมีการปรับตัว โดยแสวงหา ความรู้ด้วยการเข้ารับการอบรม ทั้งภายใน และภายนอกโรงพยาบาล ศึกษาหนังสือ ตำราค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต ปรึกษาผู้รู้และการดูงานจากหน่วยงานอื่นที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้พยาบาลเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ภายหลังได้เข้าร่วมงานคือ รู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพไม่ได้เป็นสิ่งที่ยุ่งยากหรือซับซ้อนเกินความสามารถ จึงมีความคิดเต็มใจและพอใจในการทำงานมากขึ้น พยาบาลส่วนใหญ่ที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการควรเป็นผู้ที่ทุกคนในหน่วยงานเชื่อถือ ถ่ายทอดข้อมูลเป็น มีเทคนิคการงาน มีความรู้ในเรื่องของการรักษาพยาบาลและเทคโนโลยีสารสนเทศและมีอาวุโส 3) ประสพการณ์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พยาบาลมีส่วนร่วมโดยลงมือปฏิบัติในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ด้วยการเป็นแกนนำในการปฏิบัติการ และมีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ นอกจากนั้น ยังมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์คือ มีการพัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจ สัมพันธภาพของบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น พัฒนาระบบคุณภาพบริการให้เป็นระบบมาตรฐาน และโรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม และประเด็นสุดท้าย คือ การเผชิญกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการรับรองคุณภาพ แนวทางการปฏิบัติการดำเนินการพัฒนาขาดความชัดเจน ขาดการสื่อสารที่ครบสมบูรณ์และขาดขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร ผลการศึกษาแสดงอย่างชัดเจนชัดเจนว่า พยาบาลเป็นกลุ่มบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เนื่องจากมีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล และมีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยมากที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 780 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1.1 กลุ่มผู้บริหาร เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในระดับการปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล หัวหน้าสายงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วยและผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วยใน 9 สายงานการพยาบาล ได้แก่ สายงานการพยาบาลอายุรกรรมและจิตเวช สายงานการพยาบาลสูตินรีเวชกรรม สายงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน สายงานการพยาบาลห้องผ่าตัด สายงานการพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ สายงานการพยาบาลกุมารเวชกรรม สายงานการพยาบาลออร์โธปิดิกส์ เวชศาสตร์ฟื้นฟู สายงานการพยาบาลไอ.ซี.ยู.หน่วยบำบัดพิเศษ และสายงานการพยาบาลศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก จำนวน 99 คน

1.1.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติการ เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในระดับการปฏิบัติงาน พยาบาลประจำการใน 9 สายงานการพยาบาล ได้แก่ สายงานการพยาบาลอายุรกรรมและจิตเวช สายงานการพยาบาลสูตินรีเวชกรรม สายงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน สายงานการพยาบาลห้องผ่าตัด สายงานการพยาบาลศัลยกรรมอุบัติเหตุ สายงานการพยาบาลกุมารเวชกรรม สายงานการพยาบาลออร์โธปิดิกส์ เวชศาสตร์ฟื้นฟู สายงานการพยาบาลไอ.ซี.ยู.หน่วยบำบัดพิเศษ และสายงานการพยาบาลศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก จำนวน 681 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 333 คน ที่ได้มาจากการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970, pp.608-609)

และการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามสัดส่วนของพยาบาลวิชาชีพ ตามระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งได้ผู้บริหาร 79 คน และผู้ปฏิบัติการ 254 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากสายงานการพยาบาล 9 สายงานการพยาบาล ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ จำแนกตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล

สายงานการพยาบาล	ระดับการปฏิบัติงาน				รวม	
	ผู้บริหาร		ผู้ปฏิบัติการ		จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง		
1. อายุรกรรมและจิตเวช	10	8	101	36	111	44
2. สูติรีเวชกรรม	9	7	74	28	83	35
3. ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน	7	6	55	21	62	27
4. ห้องผ่าตัด	10	8	84	32	94	40
5. ศัลยกรรมอุบัติเหตุ	11	9	82	31	93	40
6. กุมารเวชกรรม	11	9	81	31	92	40
7. ออร์โธปิดิกส์ เวชศาสตร์ฟื้นฟู	11	9	58	22	69	31
8. ไอ. ซี. ยู. หน่วยบำบัดพิเศษ	16	12	92	32	108	44
9. ศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก	13	10	54	21	67	31
10. อื่นๆ(หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล)	1	1	-	-	1	1
รวม	99	79	681	254	780	333

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย ประยุกต์มาจากแบบประเมินความฉลาดขององค์กรของ อัลเบรทท์ (2003) และจากการศึกษา เอกสารงานวิจัย และตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดขององค์กร โดยแบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ระดับการปฏิบัติงาน สายงานการพยาบาล โดยลักษณะข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัย 7 ด้าน ดังนี้ (1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (4) หัวใจ (5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (6) การกระจายความรู้ และ (7) การกดดันให้เกิดผลปฏิบัติทำงาน ซึ่งเป็นคำถามแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 51 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้ค่าคะแนนใน 2 ลักษณะได้แก่

2.1 ข้อคำถามเชิงบวก (Positive) ให้ค่าคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับน้อยที่สุด
- ข้อคำถามเชิงบวก ได้แก่ คำถามปัจจัยความฉลาดขององค์กร ทุกปัจจัย ทุกข้อ

ยกเว้นข้อคำถามเชิงลบ ได้แก่ ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ข้อ 21

2.2 ข้อคำถามเชิงลบ (Negative) ให้ค่าคะแนน ได้แก่

- 1 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับมากที่สุด
 - 2 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับมาก
 - 3 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับปานกลาง
 - 4 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับน้อย
 - 5 หมายถึง ความฉลาดขององค์กรที่พบจริงในกลุ่มงานพยาบาลระดับน้อยที่สุด
- โดยมีเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยคะแนนของความฉลาดขององค์กร แบ่งเป็น 5

ระดับ (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาล ตำรวจ ซึ่งข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบและคำถามปลายเปิด จำนวน 33 ข้อ

2.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1.1 การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ เมื่อผู้วิจัยแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารองค์กรและด้านการพยาบาล (ดังรายนามในภาคผนวก) จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา หลังจากนั้น ได้นำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อนำไปทดสอบความเที่ยงต่อไป

2.1.2 การตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างในกองการพยาบาล โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 42 คน แล้วนำมาหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ =.98

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เวลารวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ วันที่ 17 เมษายน 2549 ถึง วันที่ 3 พฤษภาคม 2549 โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่งถึงนายแพทย์ใหญ่ (สบ 8) โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อขออนุมัติในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

3.2 นำหนังสืออนุมัติจากนายแพทย์ใหญ่ (สบ 8) โรงพยาบาลตำรวจ ส่งถึงหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ขอความร่วมมือจากหัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล ในการเก็บข้อมูลกับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการใน 9 สายงานการพยาบาล พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 ผู้วิจัยได้ให้หน่วยพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล ช่วยแจกแบบสอบถามให้กับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ที่เป็นตัวอย่างใน 9 สายงานการพยาบาล จำนวน 333 ฉบับ และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมา 321

ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.36 จากนั้นได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.29

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ
- 4.2 ระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ค่าทดสอบที (Independent-Sample t - test)
- 4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามสายงานการพยาบาล วิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)
- 4.5 แนวทางส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษา ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่ได้จากการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกับพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 333 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์กลับคืนมา 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.29 และได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
- ตอนที่ 2 ระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
- ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล
- ตอนที่ 4 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีระดับการปฏิบัติงานเป็นผู้บริหาร ร้อยละ 26.30 และผู้ปฏิบัติการ ร้อยละ 73.70 โดย ผู้บริหาร ส่วนมากเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย คิดเป็นร้อยละ 38.75 พยาบาลวิชาชีพที่ศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลอายุกรรมและจิตเวช คิดเป็นร้อยละ 14.47 มีอายุอยู่ในระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.80 อายุเฉลี่ย 39.40 ปี มีระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.9 ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 16.97 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 78.90 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการปฏิบัติงาน		
ผู้บริหาร	80	26.30
- หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล	(1)	(1.25)
- หัวหน้าสายงานการพยาบาล	(7)	(8.75)
- หัวหน้าหอผู้ป่วย	(31)	(38.75)
- หัวหน้าหน่วย	(21)	(26.25)
- ผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย	(20)	(25)
ผู้ปฏิบัติการ (พยาบาลประจำการ)	224	73.70
รวม	304	100
สายงานการพยาบาล		
- อายุกรรมและจิตเวช	44	14.47
- สูติรีเวชกรรม	35	11.51
- ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน	27	8.88
- ห้องผ่าตัด	37	12.17
- ศัลยกรรมอุบัติเหตุ	40	13.16
- กุมารเวชกรรม	37	12.17
- ออร์โธปิดิกส์, เวชศาสตร์ฟื้นฟู	29	9.54
- ไอ.ซี.ยู. หน่วยบำบัดพิเศษ	35	11.51
- ศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก	19	6.26
- อื่นๆ (หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล)	1	.33
รวม	304	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
21-30 ปี	62	20.40
31-40 ปี	115	37.80
41-50 ปี	80	26.30
51-60 ปี	47	15.50
รวม	304	100.00
$\bar{X} = 39.40$ SD = 9.12 MIN = 24 MAX = 59		
ระยะเวลาการทำงาน		
1-10 ปี	100	32.90
11-20 ปี	95	31.30
21-30 ปี	83	27.20
31 ปีขึ้นไป	26	8.60
รวม	304	100.00
$\bar{X} = 16.97$ SD = 9.23 MIN = 1 MAX = 39		
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	240	78.90
ปริญญาโท	64	21.10
รวม	304	100.00

ตอนที่ 2 ระดับความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28, SD = .57$) เมื่อจำแนกเป็นรายปัจจัย พบว่า กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรในทุกปัจจัย ทั้งปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านหัวใจ ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ และปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} ระหว่าง 3.16 - 3.37) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยภาพรวมและรายปัจจัย

ปัจจัยความฉลาดขององค์กร (n= 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.34	.65	ปานกลาง
2. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	3.27	.68	ปานกลาง
3. ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง	3.33	.60	ปานกลาง
4. ปัจจัยด้านหัวใจ	3.37	.64	ปานกลาง
5. ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน	3.29	.65	ปานกลาง
6. ปัจจัยด้านการกระจายความรู้	3.21	.68	ปานกลาง
7. ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน	3.16	.64	ปานกลาง
รวม	3.28	.57	ปานกลาง

เมื่อจำแนกเป็นรายข้อในแต่ละปัจจัยของความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า

1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความ
ฉลาดขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} ระหว่าง 3.12 - 3.54) ยกเว้นในข้อ "วิสัยทัศน์/ พันธ
กิจ และหลักการของกลุ่มงานพยาบาล มีข้อความที่แสดงทิศทางที่สำคัญในการให้การพยาบาล และ
เป็นตัวผลักดันที่ใช้ในการกำหนดการให้การพยาบาลได้อย่างคล่องตัว" และข้อ " ผู้บริหารกลุ่มงาน
พยาบาลมีการนำเสนอกลยุทธ์ที่เน้นผู้ให้บริการเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้กลุ่มงานพยาบาลเป็นที่ยอมรับ
และเชื่อถือในการให้บริการสุขภาพ " ที่มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$,
SD=.78 และ $\bar{X} = 3.52$, SD =.82 ตามลำดับ) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
 พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและ
 รายข้อ

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (n= 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. กลุ่มงานพยาบาลมีการประชุม พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	3.34	.84	ปานกลาง
2. กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทางการพยาบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันแนวโน้มภาวะคุกคาม (ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน) และโอกาส ในการพัฒนากลุ่มงานพยาบาล	3.12	.83	ปานกลาง
3. กลุ่มงานพยาบาลมีการทบทวนกลยุทธ์ประจำปี โดยทบทวน สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลและกลุ่มงานพยาบาล เพื่อ พิจารณานโยบายของโรงพยาบาล ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อ กลุ่มงานพยาบาล และจัดอันดับความสำคัญของกลยุทธ์	3.18	.83	ปานกลาง
4. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลมีการนำเสนอกลยุทธ์ที่เน้นผู้ให้บริการ เป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้กลุ่มงานพยาบาลเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือ ในการให้บริการสุขภาพ	3.52	.82	มาก
5. วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และหลักการของกลุ่มงานพยาบาล มีข้อความ ที่แสดงทิศทางที่สำคัญในการให้การพยาบาล และเป็นตัวผลักดัน ที่ใช้ในการกำหนดการให้การพยาบาลได้อย่างคล่องตัว	3.54	.78	มาก
6. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล ใช้วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เป็นแนวทาง ในการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญ ในการให้การพยาบาล	3.46	.78	ปานกลาง
7. กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ที่ป็นที่ พัฒนา ส่งเสริมผู้นำ และผู้กำหนดกลยุทธ์การพยาบาลในอนาคต	3.21	.78	ปานกลาง
รวม	3.28	.57	ปานกลาง

2) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกันเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มงานพยาบาล
มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ (\bar{X} ระหว่าง 3.20-3.40) ดังรายละเอียดใน
ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
 พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน โดยภาพรวมและ
 รายข้อ

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (n= 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.34	.80	ปานกลาง
2. ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญการปฏิบัติงาน	3.26	.86	ปานกลาง
3. ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.31	.83	ปานกลาง
4. บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงานพยาบาลเข้าใจถึง แนวคิด หลัก ของการให้การพยาบาล และภาพรวมของแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ทางการพยาบาลของกลุ่มงานพยาบาล	3.21	.84	ปานกลาง
5. บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลมีการช่วยเหลือ และสนับสนุน ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลแก่กัน ตลอดจน ได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างอิสระ	3.28	.83	ปานกลาง
6. บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลแสดงความรู้สึกว่า เป็นส่วนหนึ่ง ของกลุ่มงานพยาบาล และมีใช่เป็นแค่ลูกจ้าง	3.40	.82	ปานกลาง
7. บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลได้แสดงความรู้สึกว่า เป็น ผู้ร่วมงานกับผู้บริหารในกลุ่มงานพยาบาล มากกว่าความรู้สึก ที่ห่างเหิน หรือไม่ชอบกัน	3.20	.87	ปานกลาง
8. บุคลากรมีความเชื่อว่า กลุ่มงานพยาบาลจะประสบผลสำเร็จ ในอนาคต	3.23	.86	ปานกลาง
9. บุคลากรส่วนใหญ่ในกลุ่มงานพยาบาลรู้สึกผูกพันกับกลุ่มงาน พยาบาลอย่างยาวนาน	3.22	.88	ปานกลาง
รวม	3.27	.68	ปานกลาง

3) ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
 โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มงานพยาบาล

มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} ระหว่าง 2.25 -3.39) ยกเว้นในข้อ "กฎ ระเบียบ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่แบบเดิมๆ มีขั้นตอนมากเกินไป" ที่มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.25, SD=.84$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
โดยภาพรวมและรายข้อ

ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (n = 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. ผลงาน / การให้บริการ และแบบของการจัดบริการพยาบาล ในกลุ่มงานพยาบาล มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความ ต้องการ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมของ การให้บริการทางการพยาบาล	3.39	.79	ปานกลาง
2. กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการทำงาน ที่ส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การนำความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาทีม และการจัดโปรแกรมให้บุคลากร เข้ามาเสนอแนะความคิดเห็น ฯลฯ	3.34	.80	ปานกลาง
3. บุคลากรได้รับการสนับสนุน ให้หาแนวทางที่ดีขึ้นในการทำงาน	3.32	.82	ปานกลาง
4. การบริหารงานของกลุ่มงานพยาบาล ส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง การแสดงความคิดเห็น และยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการพยาบาล ทั้งในแนวทางใหม่และ แนวทางเดิม	3.35	.77	ปานกลาง
5. กฎ ระเบียบ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่ แบบเดิมๆ มีขั้นตอนมากเกินไป	2.25	.84	น้อย
6. ผู้นำในกลุ่มงานพยาบาล ยอมรับความผิดพลาด และยกเลิก แนวทาง การทำงาน ที่เสี่ยง และเกิดความผิดพลาด	3.17	.84	ปานกลาง
7. กลุ่มงานพยาบาลยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะทาง การทำสิ่งต่างๆ จากบุคลากรทุกระดับ	3.12	.88	ปานกลาง
รวม	3.13	.91	ปานกลาง

4) ปัจจัยด้านหัวใจ

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านหัวใจเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความฉลาดขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08 - 3.70$) ยกเว้นในข้อ " บุคลากรเชื่อมั่นว่า ในการบริหารจัดการต้องมีใจที่สนใจในการทำงานอย่างดีที่สุด" และ ข้อ "บุคลากรปรารถนาที่จะช่วยเหลือกลุ่มงานพยาบาลอย่างเต็มที่ ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ " ที่มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70, SD = .80$ และ $\bar{X} = 3.63, SD = .75$ ตามลำดับ) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านหัวใจ โดยภาพรวมและรายชื่อ

ปัจจัยด้าน หัวใจ (n = 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. บุคลากรรับรู้ว่าการทำงานในกลุ่มงานพยาบาลโดยภาพรวม มีคุณภาพชีวิตการทำงานสูง	3.19	.94	ปานกลาง
2. บุคลากรเชื่อมั่นว่า ในการบริหารจัดการต้องมีใจที่สนใจในการทำงานอย่างดีที่สุด	3.70	.80	มาก
3. บุคลากรแสดงออกถึงความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มงานพยาบาล	3.40	.79	ปานกลาง
4. บุคลากรปรารถนาที่จะช่วยเหลือกลุ่มงานพยาบาลอย่างเต็มที่ ให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	3.63	.75	มาก
5. บุคลากรมีมุมมองที่ดี ต่อโอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการทำงานในกลุ่มงานพยาบาล	3.38	.85	ปานกลาง
6. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีความทุ่มเทแรงกาย แรงใจ กระตือรือร้น และมีมุมมองที่ดีในการทำงาน	3.23	.84	ปานกลาง
7. ในสายตาของบุคลากร ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลเป็นแบบอย่างในการทำงานที่อุทิศตน ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ กระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี	3.08	.90	ปานกลาง
รวม	3.37	.64	ปานกลาง

5) ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกันเป็นรายชื่อ พบว่า กลุ่มงาน
พยาบาลมีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ (\bar{X} ระหว่าง 3.13 -3.37)
ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน
โดยภาพรวมและรายชื่อ

ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (n= 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. โครงสร้างโดยรวมของกลุ่มงานพยาบาล มีความเหมาะสมกับ พันธกิจในการให้บริการพยาบาล	3.34	.74	ปานกลาง
2. นโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ มีความเหมาะสมกับ การจัดลำดับความสำคัญในการให้บริการพยาบาล	3.29	.76	ปานกลาง
3. กระบวนการให้บริการพยาบาล เอื้ออำนวยความสะดวกต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร และเพิ่มผลการปฏิบัติงานมากกว่า ขีดขวางการปฏิบัติงาน	3.33	.74	ปานกลาง
4. ระบบสารสนเทศและเครื่องมือต่างๆ เสริมสร้างพลังให้แก่ บุคลากรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.13	.91	ปานกลาง
5. ระบบสารสนเทศเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถสร้างคุณค่า ด้านการให้บริการแก่ผู้รับบริการ	3.23	.85	ปานกลาง
6. กลุ่มงานพยาบาลมีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้บุคลากรทุกระดับเท่าที่จะเป็นไปได้	3.35	.77	ปานกลาง
7. พันธกิจของหอผู้ป่วย และหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลเป็นไป ในแนวเดียวกัน ที่เอื้อต่อความร่วมมือและการประสานพลังในการ ทำงานร่วมกัน มากกว่าสร้างความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน	3.37	.76	ปานกลาง
รวม	3.29	.65	ปานกลาง

6) ปัจจัยด้านการกระจายความรู้

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระจายความรู้เป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มงานพยาบาลมี
ความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ (\bar{X} ระหว่าง 3.12-3.30) ดังรายละเอียด
ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
 พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระจายความรู้ โดยภาพรวมและ
 รายข้อ

	ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ (n = 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1.	วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่สำคัญทางการพยาบาล	3.28	.77	ปานกลาง
2.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลแสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อถือและพอใจต่อความรู้และการศึกษา ที่นำมาใช้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างทักษะในการทำงาน	3.30	.77	ปานกลาง
3.	กลุ่มงานพยาบาลมีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนยินยอมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด และข้อมูลข่าวสารในสิ่งที่ได้เรียนรู้ มากกว่าการเก็บข้อมูลข่าวสารเอาไว้กับตนเอง	3.19	.83	ปานกลาง
4.	ระบบสารสนเทศสนับสนุนต่อการใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางเพียงพอ และเป็นอิสระ	3.21	.84	ปานกลาง
5.	คณะกรรมการที่ทำหน้าที่บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องถึงแนวคิดใหม่ๆ ทางการพยาบาล แนวโน้มทางการพยาบาล และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพยาบาล	3.18	.81	ปานกลาง
6.	กลุ่มงานพยาบาลมีแผนการบริหาร ที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาวิชาชีพ /อาชีพสำหรับบุคลากรทั้งหมด	3.12	.85	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลมีความเข้าใจและชื่นชมอย่างเต็มที่ต่อทักษะที่หลากหลายของบุคลากร คุณสมบัติ และความรู้ที่ได้จากบุคลากรแต่ละบุคคลในหน่วย	3.17	.80	ปานกลาง
	รวม	3.21	.68	ปานกลาง

7) ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงานเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มงาน
พยาบาลมีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ (\bar{X} ระหว่าง 2.83-3.41)
ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน
พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน
โดยภาพรวมและรายข้อ

ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (n= 304)	\bar{X}	SD	ระดับความฉลาด ขององค์กร
1. บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงานพยาบาลเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวัง	3.41	.73	ปานกลาง
2. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลมีการสื่อสารถึงเป้าหมาย เป้าหมาย และความคาดหวังของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง	3.24	.74	ปานกลาง
3. หัวหน้าสายงานการพยาบาลได้มีการฟื้นฟูความสามารถของ หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้าหน่วย ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือให้ออกจากระดับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้นำทางการพยาบาล ทุกระดับการปฏิบัติงานมีสมรรถนะการบริหารงานที่สูงขึ้น	2.83	.96	ปานกลาง
4. หัวหน้าสายงานการพยาบาลได้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างรวดเร็ว และเด็ดขาด มากกว่าการยอมให้บุคลากร ที่มีผลงานต่ำมาทำลายความพยายามของบุคลากรที่มีผลงานดี	2.88	.96	ปานกลาง
5. กลุ่มงานพยาบาลได้มีการแจ้งให้บุคลากร ได้รับทราบถึงผล การปฏิบัติงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	3.32	.84	ปานกลาง
6. บุคลากรรู้สึกที่ ตนมีส่วนช่วยให้กลุ่มงานพยาบาลประสบผลสำเร็จ	3.41	.74	ปานกลาง
7. บุคลากรเชื่อว่า การปฏิบัติงานของตนจะได้รับผลตอบแทนและ ความสำเร็จในวิชาชีพ / อาชีพอย่างยุติธรรม	3.04	.91	ปานกลาง
รวม	3.16	.64	ปานกลาง

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน และสายงานการพยาบาล

3.1 การเปรียบเทียบตามระดับการปฏิบัติงาน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลระดับการปฏิบัติงานผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน (ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10) และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในแต่ละปัจจัยของความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพระดับการปฏิบัติงานผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรในทุกปัจจัยไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ปัจจัยด้านหัวใจที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็น ว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านหัวใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, $SD = .68$) ในขณะที่ผู้ปฏิบัติการมีความเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, $SD = .61$) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับความฉลาดขององค์กร
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน

ความฉลาดขององค์กร (n = 304)	ระดับการปฏิบัติงาน				t	p
	กลุ่มผู้บริหาร (n = 80)		กลุ่มผู้ปฏิบัติการ (n = 224)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	3.36	.69	3.33	.63	.41	.67
2. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	3.39	.63	3.22	.69	1.83	.06
3. ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง	3.41	.58	3.30	.60	1.49	.136
4. ปัจจัยด้านหัวใจ	3.53	.68	3.31	.61	2.60	.01*
5. ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน	3.39	.63	3.25	.64	1.62	.10
6. ปัจจัยด้านการกระจายความรู้	3.30	.67	3.17	.67	1.56	.11
7. ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน	3.21	.67	3.14	.62	.82	.41
รวม	3.37	.58	3.25	.55	1.69	.09

3.2 เปรียบเทียบตามสายงานการพยาบาล

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กร
กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามสายงานการพยาบาล พบว่า พยาบาลวิชาชีพมี
ความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยภาพรวมและ
แต่ละปัจจัยของความฉลาดขององค์กรไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตอนที่ 4 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดองค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในแต่ละปัจจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล ได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 78.6 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการส่งบุคลากรไปอบรม / จัดอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 74.3 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการกระตุ้นหรือส่งเสริม ให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 69.34 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริม
ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้าน
วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (n =304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุม เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	239	78.60
2. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการส่งบุคลากรไปอบรม / จัดอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	226	74.30
4. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการกำหนดแผนการประชุม หรือภายในและภายนอก เพื่อทบทวนและสรุปกลยุทธ์ในการให้บริการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ	210	69.10
5. กลุ่มงานพยาบาลควรมีความยุติธรรม ในการพิจารณาให้บุคลากรไปร่วมประชุม อบรมทั้งภายใน และภายนอกโรงพยาบาล อย่างยุติธรรมกระจายอย่างทั่วถึงทุกระดับ	4	1.28
6. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการอบรมหน้าที่เฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมาย	3	.96
7. กลุ่มงานพยาบาลควรยอมรับแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความรู้ให้มากกว่านี้	2	.64
8. กลุ่มงานพยาบาลควรประเมินผลของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และแก้ไขข้อบกพร่อง ที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน กรณีที่มีปัญหาเหมือนกันของแต่ละสายงาน	1	.32
9. กลุ่มงานพยาบาลควรให้สิทธิ์บุคลากรเบิกค่าใช้จ่าย ในการอบรมภายนอก โรงพยาบาล และไม่ถือเป็นวันลาตามสิทธิเหมือนกับข้าราชการกระทรวงอื่นๆ	1	.32
10. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดส่งสรรคประจำเดือน	1	.32

4.2 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน 7 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน และ (2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกลุ่มงานพยาบาล เช่น การจัดทัศนศึกษา การจัดกีฬา เป็นต้น ซึ่งทั้ง 2 ข้อ พยาบาลวิชาชีพมีความคิดเห็นเท่ากัน คือ ร้อยละ 74.30 และ (3) กลุ่มงานควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล เช่น กิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 69.1 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน	จำนวน	ร้อยละ
(n = 304)		
1. กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน	226	74.30
2. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรม ที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกลุ่มงานพยาบาล เช่น การจัดทัศนศึกษา การจัดกีฬา เป็นต้น	226	74.30
3. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล เช่น กิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นต้น	210	69.10
4. กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากร ในแต่ละหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	207	68.10
5. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกลุ่มย่อย เช่น ศัลยกรรมอุบัติเหตุควรจัดให้มีการแสดงผลงานทางวิชาการทุก 3 และ 6 เดือน โดยกลุ่มงานพยาบาลให้การสนับสนุนด้านเวลา และปัจจัยที่ใช้ในการแสดงผลงาน เป็นต้น	1	.32
6. กลุ่มงานพยาบาลควรรับฟังปัญหา / ข้อขัดข้อง ที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และมีการจัดการแก้ไข / ช่วยเหลือบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	1	.32
7. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่กระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมมากกว่าเดิม	1	.32

4.3 ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กร ในปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 8 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 77.30 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรเสริมสร้างบรรยากาศพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องทำตามนโยบาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 74.00 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทางการพยาบาล การทำวิจัย Journal club เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 64.10 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริม
ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้าน
ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (n =304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นต้น	235	77.30
2. กลุ่มงานพยาบาลควรเสริมสร้างบรรยากาศพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ให้ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องทำตามนโยบาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร(TQM) เป็นต้น	225	74.00
3. กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทางการพยาบาล การทำวิจัย Journal club เป็นต้น	195	64.10
4. กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้น สนับสนุน ให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิม	179	58.90
5. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนให้คิดนอกกรอบด้วย	3	.96
6. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนให้พยาบาลประจำการจำนวนมากได้เข้ารับฟังประชุม นโยบายใหม่ๆ ไม่ใช่เพียง 1-2 คน ด้านบริหาร	2	.64
7. กลุ่มงานพยาบาลควรเปิดโอกาสให้ผู้ย่อยแสดงความคิดเห็น เสนอแนะการทำงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	1	.32
8. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนปัจจัยในการทำงาน สถานที่ เวลา และอุปกรณ์	1	.32

4.4 ปัจจัยด้านหัวใจ

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านหัวใจ 15 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.00 (2) ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลควรคอยเป็นที่เลี้ยงให้บุคลากรทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 68.40 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นและผูกพันที่จะทำงานให้สำเร็จตามแผนในเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 64.50 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริม
ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านหัวใจ

ปัจจัยด้านหัวใจ (n = 304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน อย่างยุติธรรม	231	76.00
2. ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลควรคอยเป็นที่เลี้ยง ให้บุคลากรทำงาน ให้ประสบ ผลสำเร็จตามภารกิจตามต้องการ	208	68.40
3. กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นและผูกพันที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามแผนในเวลาที่กำหนด	196	64.50
4. ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลควรใช้วิธีบริหารจัดการด้วยความเป็นกันเอง	193	63.50
5. กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว ในการทำงาน	147	48.40
6. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดอบรมจริยธรรมในที่ทำงานให้บ่อยครั้ง	1	.32
7. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลควรลงมาดูการทำงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสัปดาห์ ละ 1 วัน	1	.32
8. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดวันให้แต่ละหน่วยงานเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ เพื่อรับรู้การปฏิบัติของ หน่วยนั้นๆ	1	.32
9. กลุ่มงานพยาบาลจัดกระบวนการกลุ่มให้กับพยาบาลวิชาชีพ	1	.32
10. ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลควรให้กำลังใจแก่บุคลากรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	.32
11. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประกวดพยาบาลดีเด่น	1	.32
12. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนพยาบาลที่มีท่าทางดี เก่ง และเป็นคนดี เพื่อเป็นแม่แบบ และส่งเสริมให้เท่าเทียมกัน	1	.32
13. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดประชุมวิชาการ จัดอบรมหลักสูตรที่มีเวลายาวนานพอสมควร	1	.32
14. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุมทุก 1 เดือน	1	.32
15. กลุ่มงานพยาบาลควรรับทราบปัญหาของระดับปฏิบัติการและแก้ไข โดยไม่ปล่อยวาง	1	.32

4.5 ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดของ
องค์กรในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน 6 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงาน
พยาบาลควรปรับปรุงนโยบาย ระบบ วิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบในการทำงานให้ไปใน

ทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 76.00 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศอย่างกว้างขวาง คิดเป็นร้อยละ 71.70 และกลุ่มงานพยาบาลควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอย่างคล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 67.40 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน

ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (n = 304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุง นโยบาย ระบบ วิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบ ในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน	231	76.00
2. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศอย่าง กว้างขวาง	218	71.70
3. กลุ่มงานพยาบาลควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอย่างคล่องตัว	205	67.40
4. กลุ่มงานพยาบาลควรมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	180	59.20
5. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนในการหาเครื่องมือ ที่ต้องใช้ของระบบสารสนเทศ ให้เพียงพอ	7	2.24
6. กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน	3	.98

4.6 ปัจจัยด้านการกระจายความรู้

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านการกระจายความรู้ 8 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีตำรา เอกสาร งานวิจัย และการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 74.00 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 70.70 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการกระจายความรู้ในระหว่างบุคคล หน่วยงาน และภายในกลุ่มงานพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 67.80 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านการกระจายความรู้

ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ (n = 304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีตำรา เอกสาร งานวิจัย และการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน	225	74.0
2. กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน	215	70.7
3. กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการกระจายความรู้ในระหว่างบุคคล หน่วยงาน และภายในกลุ่มงานพยาบาล	206	67.8
4. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนให้มีการจัดเวทีเสนอผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง	183	60.2
5. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดหนังสือ เอกสาร และตำราการพยาบาล ให้ทันสมัยในห้องสมุดโรงพยาบาลตำรวจ	3	.96
6. กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างช่องทางแลกเปลี่ยนทางระบบสารสนเทศ	2	.64
7. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดหาด้านความรู้ให้เพียงพอทั่วถึง	2	.64
8. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดวารสารส่งให้ตามหอผู้ป่วย	1	.32

4.7 ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน 9 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นการฝึกวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เช่น Systemic Approach / Root Cause Analysis / SWOT Analysis เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 66.40 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติเป็นร้อยละ 64.50 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรเปิดโอกาสในการจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงาน เสนอต่อผู้บังคับบัญชาและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 59.9 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อแนวทางการส่งเสริม
 ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้าน
 การกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน (n = 304)	จำนวน	ร้อยละ
1. กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นการฝึกวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการทำงาน เช่น Systemic Approach / Root Cause Analysis / SWOT Analysis เป็นต้น	202	66.40
2. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรม	196	64.50
3. กลุ่มงานพยาบาลควรเปิดโอกาสในการจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงานเสนอต่อ ผู้บังคับบัญชาและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน	182	59.90
4. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดโครงการใหม่ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม	179	58.90
5. กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการแข่งขันในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิด การพัฒนาตนเอง และสร้างความสำเร็จให้กลุ่มงานพยาบาล เช่น จัดเงินรางวัล ให้แก่ผู้ชนะการประกวดผลงานดีเด่น เป็นต้น	166	54.60
6. กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแก่บุคลากรอย่าง เท่าเทียมกัน	151	49.70
7. กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นโครงการพัฒนาจิตบริการมาใช้ทุกหน่วยงาน เพราะ ได้ผลดีมากในด้านความประทับใจต่อบริการ	2	.64
8. กลุ่มงานพยาบาลควรพัฒนาบุคลากรด้านอื่น ที่สามารถเข้าร่วมกับการทำงานไม่ จำเป็นเฉพาะการพยาบาล เช่น การบริการ ภาษาอังกฤษ การฝึกบุคลิกภาพ เป็นต้น	1	.32
9. กลุ่มงานพยาบาลควรจัดอบรมใจประสานใจให้บุคลากรได้รู้จักกัน	1	.32

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อวัดระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ
- 1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล
- 1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

1.2 สมมุติฐานของการวิจัย

- 1.2.1 พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ แตกต่างกัน
- 1.2.2 พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ แตกต่างกัน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1.3.1 ตัวอย่างที่ศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 333 คน ตามการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970 pp.608-609)

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมคำลงในช่องว่าง จำนวน 5 ข้อ
- 2) ความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ข้อคำถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 51 ข้อ
- 3) แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ข้อคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบและคำถามปลายเปิด จำนวน 33 ข้อ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ด้านการบริหารองค์กรและด้านการพยาบาล ตรวจสอบความตรงในเชิงเนื้อหา และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพยาบาลวิชาชีพ ที่มีลักษณะเหมือนตัวอย่างในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช จำนวน 42 คน และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 สัปดาห์ ระหว่างวันที่ 17 เมษายน 2549 ถึง 3 พฤษภาคม 2549 ผู้วิจัยได้ให้หน่วยพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการพยาบาล ช่วยแจกแบบสอบถามให้กับพยาบาลวิชาชีพที่เป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 333 คน และรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา 304 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.29

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที (Independent-Sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของพยาบาลวิชาชีพที่เป็นตัวอย่างในครั้งนี้ มีระดับการปฏิบัติงานเป็นผู้บริหาร ร้อยละ 26.30 และผู้ปฏิบัติการ ร้อยละ 73.70 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาลอายุกรรม และจิตเวช ร้อยละ 14.47 มีอายุอยู่ในระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 37.80 อายุเฉลี่ย 39.40 ปี มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในระหว่าง 1-10 ปี ร้อยละ 32.90 มีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 16.97 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 78.90

1.4.2 ระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความฉลาดขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, $SD = .57$) และเมื่อจำแนกเป็นรายปัจจัยของความฉลาดขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย (\bar{X} ระหว่าง 3.16 - 3.37) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละปัจจัย พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ในข้อ “วิสัยทัศน์/พันธกิจ และหลักการของกลุ่มงานพยาบาลมีข้อความที่แสดงทิศทางที่สำคัญในการให้การพยาบาล และเป็นตัวผลักดันที่ใช้ในการกำหนดการให้การพยาบาลได้อย่างชัดเจน” และ ข้อ “ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีการนำเสนอกลยุทธ์ ที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้กลุ่มงานพยาบาลเป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือในการให้บริการสุขภาพ “และปัจจัยด้านหัวใจ ในข้อ” บุคลากรเชื่อมั่นว่า ในการบริหารจัดการต้องมีความสนใจที่สนใจในการทำงานอย่างดีที่สุด” และ ข้อ “บุคลากรปรารถนาที่จะช่วยเหลือกลุ่มงานพยาบาลอย่างเต็มที่ ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้” ที่มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับมาก (\bar{X} ระหว่าง 3.52 ถึง 3.75) และปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ในข้อ “กฎ ระเบียบ นโยบายและวิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่แบบเดิมๆ มีขั้นตอนมากเกินไป “ที่ที่มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.25$, $SD = .84$)

1.4.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงานและสายงานการพยาบาล พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่มีระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ไม่แตกต่างกัน และพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาล ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ไม่แตกต่างกัน

14.4 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
 โรงพยาบาลตำรวจ ตามความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล สรุปได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ทั้งหมด 10 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาล ควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 78.60 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการส่งบุคลากรไปอบรม / จัดอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 74.30 และ (3) กลุ่มงานพยาบาล

ควรมีการกระตุ้นหรือส่งเสริม ให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ในการกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 69.34

2) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงาน พยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน 7 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็น ทีม เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน และ (2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัด กิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกลุ่มงานพยาบาล เช่น การจัดทัศนศึกษา การ จัดกีฬา เป็นต้น ซึ่งทั้ง 2 ข้อนี้ พยาบาลวิชาชีพเสนอความคิดเห็นเท่ากัน คือ ร้อยละ 74.30 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ในหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล เช่น กิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 69.10

3) ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พบว่า พยาบาลวิชาชีพใน กลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กร ในปัจจัยด้านความพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลง 8 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้ บุคลากรได้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ทำงาน การแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 77.30 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรเสริมสร้างบรรยากาศพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจ ให้ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องทำตามนโยบาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 74.00 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยน ความรู้ทางการพยาบาล การทำวิจัย Journal club เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 64.10

4) ปัจจัยด้านหัวใจ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้ แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านหัวใจ 15 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่าง ยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.00 (2) ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล ควรคอยเป็นพี่เลี้ยงให้ บุคลากรทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่ต้องการ คิดเป็นร้อยละ 68.40 และ (3) กลุ่มงาน พยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน มีความมุ่งมั่นและผูกพันที่จะทำงานให้สำเร็จตามแผน ในเวลาที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 64.50

5) ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน 6 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุงนโยบาย ระบบวิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 76.00 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศอย่างกว้างขวาง คิดเป็นร้อยละ 71.70 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอย่างคล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 67.40

6) ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านการกระจายความรู้ 8 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีตำรา เอกสาร งานวิจัย และการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำความรู้มาใช้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 74.00 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 70.70 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการกระจายความรู้ในระหว่างบุคคล หน่วยงาน และภายในกลุ่มงานพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 67.80

7) ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลได้ให้แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลปฏิบัติงาน 9 ข้อ โดยใน 3 อันดับแรก คือ (1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นการฝึกวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เช่น Systemic Approach / Root Cause Analysis / SWOT Analysis เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 66.40 (2) กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 64.50 และ (3) กลุ่มงานพยาบาลควรเปิดโอกาสในการจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 59.9

2. อภิปรายผล จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายผลได้ 4 ส่วน ดังนี้

2.1 ระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความคิดเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในภาพรวมว่า มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.28 SD = .57) เมื่อจำแนกเป็นรายปัจจัยความฉลาดขององค์กร พบว่า ทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} ระหว่าง 3.13 ถึง 3.37) โดยเรียงค่าเฉลี่ย

ตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ปัจจัยด้านหัวใจ ($\bar{X} = 3.37$) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.34$) ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.29$) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 3.27$) ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ ($\bar{X} = 3.21$) ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.16$) และปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.13$) ที่เป็นดังนี้ อาจเนื่องจากโรงพยาบาลตำรวจได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามนโยบายของรัฐบาล โดยโรงพยาบาลและกลุ่มงานพยาบาลมีการจัดประชุม / อบรมการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล มหกรรมคุณภาพ และพฤติกรรมบริการ ฯลฯ (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ช)) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการหล่อหลอมรวมใจ ทำให้บุคลากรทุกคนเกิดการมีส่วนร่วม เกิดความรักผูกพันต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น และเต็มใจ เพื่อมาร่วมกันสร้างความสำเร็จให้องค์กร สอดคล้องกับ ผลการประเมินตนเองของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในด้านการบริหารการพยาบาล ในเรื่องการจัดองค์กรและการบริหารว่า มีการจัดองค์กรและการบริหารบริการพยาบาลซึ่งเอื้ออำนวยต่อพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยใช้ลักษณะการบริหารตามสายการบังคับบัญชา และลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหอผู้ป่วย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายงานการพยาบาล นอกจากนี้ บุคลากรทุกระดับสามารถเสนอความเห็น / ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารได้ทุกเรื่องทาง เว็บบอร์ดในอินทราเน็ต (Web Board ใน Intranet) และเสนอโดยตรง (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ช):194 -195) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเบิร์ต ที่กล่าวว่า องค์กรที่ฉลาดจะต้องมีปัจจัยของความฉลาดขององค์กร 7 ด้าน คือ (1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (2) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (3) ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (4) ปัจจัยด้านหัวใจ (5) ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (6) ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ และ (7) ปัจจัยด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นว่า กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจมีความฉลาดขององค์กร แต่การที่ค่าเฉลี่ยความฉลาดขององค์กรในภาพรวมและทุกปัจจัยความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานพยาบาล ในปัจจัยต่างๆ ทั้ง 7 ปัจจัยยังไม่เต็มที่ ดังที่จะได้เห็นจากการเสนอความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานพยาบาลไว้ในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ควรมีการส่งบุคลากรไปอบรม / จัดอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ และควรมีการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้

บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจ การได้รับการอบรม การมีส่วนร่วม และการแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์นั้นยังมีปัญหา ทั้งนี้อธิบายได้ว่าอาจเนื่องจากเรื่องกลยุทธ์เป็นเรื่องใหม่ที่รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) ด้วยการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) วางยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) (2) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) (3) ติดตามประเมินผล (Strategy Control) (อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล 2548) จึงเป็นเรื่องใหม่ที่ข้าราชการได้รับนโยบายมาปฏิบัติ การประชุมในเรื่องดังกล่าวส่วนใหญ่ ผู้เข้าประชุมจะอยู่ในระดับหัวหน้ากลุ่มงาน ส่วนระดับผู้ปฏิบัติการจะไม่ค่อยได้รับทราบรายละเอียดเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่ง บุญใจ ศรีสถิตย์วรานุจร (2544:1-7) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริการพยาบาลมีประสิทธิภาพ และมีผลทำให้การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลอยู่รอดได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการศึกษาของสมหญิง ลมูลพัทตร์ (2545) พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารเห็นความสำคัญ มีความเข้าใจและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการนำผลของการวางแผนมากำหนดแนวทางที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสม

2) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกัน กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้น และสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน และควรจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกลุ่มงานพยาบาล เช่น การจัดทัศนศึกษา การจัดกีฬา เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านความรับผิดชอบร่วมกันนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ความผูกพันต่อกลุ่มงานพยาบาล และการแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับความรับผิดชอบร่วมกันนั้นยังมีปัญหา สอดคล้องกับ ปรางทิพย์ อุจาร์ตัน (2541) กล่าวว่า ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพองค์การ จะต้องให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้รู้สึกว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อองค์การ ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการจัดการเพื่อให้ทันภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของข้อมูลข่าวสาร มีแนวโน้มที่จะพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ต้องทันต่อการที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ นารีรัตน์ รูปงาม (2542) ได้

ศึกษาพบว่า สมาชิกแต่ละคนมีทักษะความเชี่ยวชาญต่างกันในที่ทีมงานทักษะของแต่ละคนล้วนมาเสริมต่อกัน ให้งานเกิดความสมบูรณ์และความสำเร็จได้ ส่วนทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของงานโดยทำให้บุคคลสามารถร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิผลของทีมของ Whetten and Cameron (2002 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล 2547: 27-28) ว่าความรับผิดชอบร่วมกัน หมายถึง ทีมงานให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ และรับผิดชอบอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเอง สอดคล้องกับ นางเยาว์ พรหมจันทร์ (2545) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมาก รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำและเจ้าหน้าที่ทุกคนขององค์กรในการบริหารคุณภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของพัชรี สายสตุติ (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร พบว่า การมีส่วนร่วมในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

3) ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ควรเสริมสร้างบรรยากาศพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ ให้ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องทำตามนโยบาย เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทางการพยาบาล การทำวิจัย Journal club ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น ยังมีปัญหาเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นยังมีปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Very yard Ltd (2004: 1) กล่าวถึงส่วนประกอบของความฉลาดขององค์กรว่า ความฉลาดของคนพิจารณาจากการพูดและการกระทำ องค์กรเหมือนกับคนที่แสดงชั้นของความฉลาด บางองค์กรจะมีลักษณะที่เรียกว่า ความโง่เขลา ไม่ป้องกันและเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เรียนรู้ช้า สร้างความผิดพลาดซ้ำๆ ปรากฏจากสามัญสำนึกและความเข้าใจอย่างแท้จริง เมื่อเปรียบเทียบบางองค์กรแสดงคุณสมบัติเหมือนความฉลาดในคน 3 อย่าง ได้แก่ 1) การกระตือรือร้น

ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องแปลกใหม่ 2) ความคงเส้นคงวา แต่ขณะเดียวกันมีความยืดหยุ่น ในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆที่มีความแปรเปลี่ยนที่จำเป็น 3) ความสามารถในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับ ทอม ปีเตอร์ เขียนในหนังสือ Re-Imagine (สันทัด สินธุพันธ์ประทุม 2005) สรุปใจความสำคัญได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้าจะรุนแรงมาก เราจะต้องสร้าง วัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยนตนเอง วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ที่มีลักษณะเป็นการทำงาน เป็นทีม ลักษณะการทำงาน ที่ไม่มีรูปแบบมากจนเกินไปนัก และที่สำคัญก็คือ ต้องมีวัฒนธรรม การยอมรับซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ริววรรณ อัสมาลัย (2545) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลกับ การยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ และการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรายด้าน ที่ ร่วมกันพยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ที่พบว่า การยอมรับการ เปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การพยาบาลด้านการให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสารการมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องการ อำนาจความสะดวกและการสนับสนุน การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย การจัดกระทำและ การร่วมมือ และการให้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาล ประจำการ

4) ปัจจัยด้านหัวใจ กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในการ ทำงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรม ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลควรคอยเป็นที่เลี้ยง ใ้บุคลากรทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่ต้องการ และควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความ มุ่งมั่นผูกพันที่จะทำงานให้สำเร็จตามแผนในเวลาที่กำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตาม ปัจจัยด้านหัวใจนั้น ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงาน การเป็นที่เลี้ยงในการทำงาน ความมุ่งมั่นผูกพันที่จะทำงานให้สำเร็จ และการแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่ม งานพยาบาลเกี่ยวกับด้านหัวใจนั้นยังมีปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ คาร์ล อัลเบรชท์ (Albrecht 2003 อ้างถึงใน ธานิสสร ตูจินดา 2546: 2) ที่กล่าวถึงความผิดพลาดที่เป็นบทเรียนว่า การวิเคราะห์วิสัย การทำงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นระบบที่เตือนภัยให้กับองค์กรได้ทราบถึงปัญหา ซึ่ง องค์กรที่มีปัญหามักมีลักษณะการขาดเป้าหมายการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารไม่เป็น ผู้นำที่ดี มีบุคลากรเสื่อมสภาพ (Dead Wood) มีการแต่งตั้งที่ไม่เป็นธรรมและไม่มีแรงจูงใจในการ ทำงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับ Perkins (2001: 1- 6) กล่าวถึง การสร้างความฉลาดของ องค์กรว่า ทำได้โดยลดช่องว่างระหว่างความคิด และการกระทำ การสร้างให้บุคลากรสามารถร่วม จิตร่วมใจทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างคุณค่าที่ดีในการทำงาน ด้วยโครงการ

สร้างความสำเร็จในองค์กร เช่น การใช้โครงการสร้างความเข้าใจในองค์กรด้านบวก และสอดคล้องกับการศึกษา ของ เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านลักษณะงาน และในปัจจุบันรูปแบบการบริหารปรับเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมดูแลมาเป็นผู้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือระดับรอง ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อการทำงาน ปรับปรุงการนิเทศเป็นการมุ่งสอนงาน เน้นการให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ ภัทรชนก อีระกาญจน์ (2548) ศึกษาประสบการณ์ การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พบว่า ภายหลังได้เข้าร่วมงาน คือรู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพไม่ได้เป็นสิ่งที่ยุ่งยากหรือซับซ้อนเกินความสามารถ จึงมีความคิดเต็มใจและพอใจในการทำงานมากขึ้น และได้รับผลประโยชน์ คือ มีการพัฒนาตนเอง มีความภาคภูมิใจ สัมพันธภาพของบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น พัฒนาระบบคุณภาพบริการให้เป็นระบบมาตรฐานและโรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม

5) ปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุงนโยบาย ระบบ วิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศอย่างกว้างขวาง และควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอย่างคล่องตัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกันนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ วิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบในการทำงานให้ เป็นทิศทางเดียวกัน การฝึกอบรมให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศและระบบสารสนเทศ และแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกันนั้น ยังมีปัญหา สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพบริการโรงพยาบาล (2546) กำหนดว่า แนวทางในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการกำหนดแบบมีทิศทาง ที่มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในองค์กร มีการแปรเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล และมีความก้าวหน้าของการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับประภารัตน์ แบนขุนทด (อ้างถึงใน กฤติยา เห่งนาเลน 2545) ว่า การปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สายการบังคับบัญชาสั้นไม่ซับซ้อน ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย มีการรับส่งข้อมูลได้รวดเร็ว มีการกระจายอำนาจ ทำให้มีอิสระในการตัดสินใจบริหารงาน ทำให้มีความตั้งใจ ทুমเทในการทำงาน นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

6) ปัจจัยด้านการกระจายความรู้ ที่เสนอให้ กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีตำรา เอกสาร งานวิจัย และการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงาน ควรส่งเสริมให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน และควรส่งเสริมการกระจายความรู้ในระหว่างบุคคล หน่วยงานและภายในกลุ่มงานพยาบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านการกระจายความรู้นั้นยังมีปัญหา เกี่ยวกับการนำความรู้จากตำรา เอกสาร งานวิจัยและการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในการทำงาน การกระจายความรู้ในระหว่างบุคคล หน่วยงาน และภายในกลุ่มงานพยาบาล และแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับการกระจายความรู้ นั้นยังมีปัญหา สอดคล้องกับ Simic (2005) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนประกอบความฉลาดขององค์กรๆ จะรวมความสามารถขององค์กร ในการผสมผสานบุคลากรและเทคนิค (ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร) ใช้สำหรับ แก้ปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ การเรียนรู้ในองค์กรเป็นการรวมพลังไปสู่การเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และในองค์กรทั้งหมด และสอดคล้องกับ พิเศษฐ์ บัญญัติ (2548) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้สู่องค์กรคุณภาพว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ เครื่องมือหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถเก็บ รับ สร้างและต่อยอดองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถทำงานตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด(Cost) เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ โดยสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ได้ ทำให้องค์กรสร้างผลงาน (Performance) ที่ดีกว่า (Better) ถูกกว่า (Cheaper) เร็วกว่า (Faster) โดยอาศัยพลังปัญญาหรือสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual capital) ของคน ในองค์กรเป็นหลัก (Intellectual capital เท่ากับ Competency คุณ Commitment) และสามารถรวบรวมความรู้ที่ใช้ได้เหล่านั้น เอาไว้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กร ได้นำไปใช้ต่อได้ง่ายจนกลายเป็นความฉลาดขององค์กร (Organizational Intelligence)

7) ปัจจัยด้านการกวดขันให้เกิดผลปฏิบัติงาน ที่เสนอให้กลุ่มงานพยาบาล ควรกระตุ้นการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เช่น Systemic Approach / Root Cause Analysis / SWOT Analysis เป็นต้น ควรสนับสนุน การพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรมชาติ และควรเปิดโอกาสในการจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงาน เสนอต่อผู้บังคับบัญชา และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการตามปัจจัยด้านการกวดขันให้เกิดผลปฏิบัติงานนั้นยังมีปัญหา เกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไข

ปัญหา การพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรม การจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงาน และแสดงความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในกลุ่มงานพยาบาลเกี่ยวกับการกีดกันให้เกิดผลปฏิบัติงานนั้น ยังมีปัญหา ทั้งนี้เนื่องจาก เรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา เป็นสิ่งที่พยาบาลวิชาชีพยังขาดทักษะในการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความสามารถในการทำงานของ Robbins (2001) ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีม คือ ผลิตผล ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ โดยสมาชิกทีมการพยาบาลต้องมีความสามารถในทักษะที่แตกต่างกัน และผสมผสาน กันอย่างเพียงพอในด้าน ทักษะความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิผลของทีมของ Hellriegel et al (2002 อ้างถึงในทิพรัตน์ กลั่นสกุล 2547: 27) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานสำหรับการคิดค้นผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการในองค์กร ที่มีการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีสมาชิกที่มีประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะทาง ที่หลากหลาย มาทำงานร่วมกันผสมผสานความร่วมมือสร้างผลงาน ที่มีคุณประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพระดับการปฏิบัติงานผู้บริหาร กับผู้ปฏิบัติการ มีความเห็นต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบัน โรงพยาบาลตำรวจอยู่ระหว่างการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจาก สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังนั้น การเข้าประชุม / อบรมรับรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการ โดยใช้กรอบแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน คือ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) รวมถึงมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาล ต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้น กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติการจึงมีความเห็นในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ในแต่ละปัจจัยของความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามระดับการปฏิบัติงาน พบว่า พยาบาลวิชาชีพในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติการมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านหัวใจที่มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดย กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า กลุ่มงานพยาบาลมีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับสูง ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มผู้บริหารมีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า ซึ่งแสดงว่าประสบการณ์มากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติการ สอดคล้องกับ นพเก้า ไพโรลิน (2546) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย พบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระดับการปฏิบัติงานหน้าที่ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น

2.3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามสายงานการพยาบาล

ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพต่อความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ตามสายงานการพยาบาล พบว่า โดยภาพรวมพยาบาลวิชาชีพ 9 สายงานการพยาบาล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความฉลาดขององค์กรไม่แตกต่างกัน (P -value = .73) ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องจากเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ พบว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31- 40 ปี รองลงมาคืออายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี อายุเฉลี่ย 39.40 ปี พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในช่วง 1-10 ปี ระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 16.97 ปี แสดงให้เห็นว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่ทำงานในกับกลุ่มงานพยาบาลมาเป็นระยะเวลายาวนานจึงมีความเข้าใจความเป็นไปขององค์กร ดังนั้น จึงต้องการเห็นความสำเร็จและความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร ประกอบกับคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาคุณภาพงานพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล หัวหน้าสายงานการพยาบาล หัวหน้าหน่วยพัฒนาคุณภาพการพยาบาล มีการประชุมกลุ่มด้วยกันประจำ ทุกสัปดาห์ (โรงพยาบาลตำรวจ 2548 (ข): 194) ทำให้การถ่ายทอด นโยบายต่างๆ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้ความคิดเห็นต่อนโยบาย กิจกรรมต่างๆ ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับข้อกำหนดในการประเมินตนเองตามมาตรฐาน HA (2543) ได้กล่าวว่า ทิศทางของนโยบายว่า ควรมีการจัดทำทิศทางของนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา ขอบเขตบริการและเข็มมุ่ง โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ และทำให้เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานและทุกระดับรู้สึกว่าเป็นเจ้าของนโยบาย มีการจัดทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับทิศทางของนโยบาย มีการวิเคราะห์และระบุประเด็นที่สำคัญที่ต้องพัฒนาอย่างชัดเจนและครบถ้วน มีการ

ถ่ายทอดแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน สามารถ ปฏิบัติตามที่ตั้งไว้ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งโรงพยาบาลตำรวจอยู่ในระหว่างความต่อเนื่องของการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลฯ จากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จึงส่งผลการดำเนินงานของบุคลากร ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับมาตรฐานโรงพยาบาลฉบับปีกัญญาภิเชก (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข 2540) ที่กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการนำองค์กร คือ การมีวัฒนธรรมในการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง นำพันธกิจและวิสัยทัศน์มากำหนด แผนงานและนโยบาย มีบทบาทในการประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน และสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.4 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล

โรงพยาบาลตำรวจ

จากความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพ ต่อแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า โดยภาพรวมพยาบาลวิชาชีพ ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กร ได้ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 7 ด้านขององค์กร ของ คาร์ล อัลเบิร์ต ที่กล่าวว่า องค์กรที่ฉลาดจะต้องมีปัจจัยของความฉลาดขององค์กร 7 ด้าน คือ (1) ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (2) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (3) ด้านความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (4) ด้านหัวใจ (5) ด้านการปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (6) ด้านการกระจายความรู้ และ (7) ด้านการกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมความฉลาดขององค์กรให้ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ดังกล่าว

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ มีความฉลาดขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลและผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล ควรส่งเสริมให้องค์กรพยาบาลมีปัจจัยของความฉลาดขององค์กรในแต่ละปัจจัยให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานพยาบาล ที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ ดังนี้

3.1.1 กลุ่มงานพยาบาลควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคามทั้งภายในและภายนอก โอกาสในการพัฒนา เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของกลุ่มงานพยาบาล และควรมีการทบทวนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของกลุ่มงานพยาบาลทุกปี

3.1.2 กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุมทบทวนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3.1.3 กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและทำงานในกลุ่มงานพยาบาลให้มากขึ้น และส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความผูกพันกับกลุ่มงานพยาบาลให้มากขึ้น ในอันที่จะเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของบุคลากรในกลุ่มงานพยาบาล

3.1.4 กลุ่มงานพยาบาลควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ นโยบาย และการปฏิบัติต่างๆ ให้ยืดหยุ่น เชื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้อย่างคล่องตัว และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี ควรรกระตุ้นและสนับสนุน ให้บุคลากรเกิดแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.1.5 กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน และเกิดความมุ่งมั่นและผูกพันในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามแผน โดยผู้บริหารคอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.1.6 กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุงระบบ และนโยบายให้เป็นแนวทางเดียวกัน นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.7 กลุ่มงานพยาบาลควรมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมชาติ

3.1.8 กลุ่มงานพยาบาลควรสื่อสารถึงเป้าหมายและความคาดหวังในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน และรู้สึกว่ามีส่วนช่วยให้กลุ่มงานพยาบาลประสบผลสำเร็จ

3.1.9 กลุ่มงานพยาบาลควรรกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานต่างๆ ในโรงพยาบาล หรือโรงพยาบาลอื่นๆ

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพแบบเจาะลึกเกี่ยวกับแต่ละปัจจัยความฉลาดขององค์กร

3.2.3 ควรมีการศึกษาตัวแปรปัจจัยองค์ประกอบความฉลาดขององค์กร

3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงกึ่งทดลองเกี่ยวกับแต่ละปัจจัยความฉลาดขององค์กร

3.2.5 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความฉลาดขององค์กรระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ในโรงพยาบาล หรือโรงพยาบาลอื่นๆ

3.2.6 ควรมีการศึกษาถึงผลลัพธ์ของความฉลาดขององค์กร

3.2.7 ควรศึกษาเปรียบเทียบความฉลาดขององค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กุลยา ตันผลาชีวะ (2539) *การบริหารผู้ป่วย พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร โฟร์โตแมนชั่น
- คาร์ล อัลเบรชท์ (2003) "บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร จากหนังสือ The Power of Minds at Work." แพลและเรียบเรียงจาก *THE POWER OF MINDS AT WORK: Organizational Intelligence in Action*. Karl Albrecht AMACOM ค.ศ. 2003 260 หน้า โดย ธาณิสสร ตูจินดา (2546) ค้นคืน 20 ตุลาคม 2548 จาก <http://www.mmpm4u.com/book/book/Power Mind.pdf>
- .(2003) "POWER OF MIND YEAR 2003 หนังสือแปลฉบับสมองสำหรับผู้บริหารและผู้ประกอบการสู่ความสำเร็จ " แพลและเรียบเรียงจาก Karl Albrecht. *THE POWER OF MINDS AT WORK: Organizational Intelligence in Action*. โดย วิฤทธิ์ ดินดำรงกุล และทีมผู้บริหาร (2544-2545) ค้นคืน 20 ตุลาคม 2548 จาก <http://www.9engineer.com/Management/power%20of%20mind%207.htm>
- คณะกรรมการประเมินผลของการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2544) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2547) " นิตาขงสูตร 3D+5Rต่อความรู้สู่ความได้เปรียบ" (ออนไลน์) สารระสังเขป ค้นคืน 23 กันยายน 2548 จาก <http://www.MANAGER.Com/bin/PrintNews.aspx?NewsID=9480000130524>
- เทียม อังสาชน (2546) "การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารจัดการเพื่อการบริหาร โรงพยาบาล* หน่วยที่ 13 หน้า 126 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- นงเยาว์ พรหมจันทร์ (2545) "ความพร้อมของบุคลากรในการเข้าสู่ระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้" *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล*
- นพเก้า ไพรลีน (2546) "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย " *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

- นารีรัตน์ รูปงาม (2542) "ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ การได้รับข้อมูล
ป้อนกลับด้านคุณภาพบริการ การให้รางวัลและวัฒนธรรมคุณภาพบริการกับคุณภาพ
การบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนา
และรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร (2539) " การเสริมพลังอำนาจ : ยุทธวิธีการพัฒนานุเคราะห์ทางการ
พยาบาล" วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 8 (1) : 1-9
- บุญใจ ศรีสถิตยน์ราฎร (2544) "คุณภาพบริการยุคแข่งขัน " วารสารพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย 13 :1-7
- ประคอง กรรณสูตร (2542) สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประภารัตน์ แบนขุนทด (2544) "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย บรรยากาศองค์กร กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลชุมชน" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อ้างถึงใน กฤติยา
แห่งนาเลน (2545) " ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงาน บรรยากาศเชิง
สร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล ประจำการ กับภาวะ
ผู้นำสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์
ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปรางทิพย์ อุจารย์ตน (2541) การบริหารทางการพยาบาล กรุงเทพมหานคร บุญศิริการพิมพ์
- พัชรี สายสดุดี (2546) "ปัจจัยส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิก
องค์การกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลของรัฐ
กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิเชษ บัญญัติ (2547) " คุณภาพโรงพยาบาลกับการจัดการความรู้ "(ออนไลน์)สาระสังเขป
ค้นคืน 23 กันยายน 2548 จาก [http://www.kmi.or.th/autopage/show-
page.php?
h=16&-id=33&d-id=2](http://www.kmi.or.th/autopage/show-page.php?h=16&-id=33&d-id=2)
- _____ (2548) " การจัดการความรู้ในองค์การ " บรรยายที่โรงแรมรอยัลริฟเวอร์ จัดโดย

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เมื่อ 7 มกราคม 2548 (ออนไลน์) สาระสังเขป
 ค้นคืน 30 พฤษภาคม 2549 จาก <http://www.bantakhospital.com/modules.php?name=News&file=article&sid=135>

ภัทรชนก อธิระกาญจน์ (2548) " ศึกษาประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการ
 พัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหา
 บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุพดี ไสดีพันธ์ (2539) *การจัดการองค์การทางการพยาบาล* สงขลา เหมการพิมพ์

รวิวรรณ อัจฉมาลัย (2545) "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการ
 พยาบาล กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ และการศึกษาการใช้
 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรายด้านที่ร่วมกันพยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ
 พยาบาลประจำการ " วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โรงพยาบาลตำรวจ (2548 ก) ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลตำรวจ(Hospital Profile) มกราคม

โรงพยาบาลตำรวจ (2548 ข) เอกสารร่างกำหนดหน้าที่การงานส่วนราชการโรงพยาบาลตำรวจ

วิชาญ เกิดวิชัย (2544) "การพัฒนาระบบบริการไทยในระบบ HA" เอกสารสรุปการสัมมนา

วิชาการเรื่องคุณภาพพยาบาล: คุณภาพบริการ ณ ห้องประชุมสาลินีนิวมะรัตน์ คณะ
 พยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลมิชชั่น

_____ (2547) "คุณภาพในบริการสุขภาพ" ใน *เอกสารการสอนชุดการวางแผนกลยุทธ์
 และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล* หน่วยที่ 12 หน้า 12 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ

สุภาพร รอดถนอม (2542) "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 ร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยกับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล
 วิทยาลัย " วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
 พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมหญิง ลมูลพักตร์ (2545) "ตัวชี้วัดวัฒนธรรมคุณภาพกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์"
 วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
 คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543) *แบบประเมินตนเองตามมาตรฐานHA*
 กรุงเทพมหานคร ดีไซน์

- _____.(2546) *ผนึกความคิดHA* กรุงเทพมหานคร ดีไซน์
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (2540) *มาตรฐานโรงพยาบาลฉบับกาญจนาภิเษกแนวทางการพัฒนาคุณภาพโดยมุ่งสู่ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง* กรุงเทพมหานคร ดีไซน์
- สันทัต สินธุ์พันธ์ประทุม (2005) "การรวบรวมความรู้และประสบการณ์ (Tacit Knowledge)" (ออนไลน์) สารระสังเขป คั่นคืน 28 พฤษภาคม 2549 จาก <http://www.gotaknow.org/archive/2005/07/11/13/00/03/e1028>
- _____."สพบ.กับการเปลี่ยนแปลงแบบ "พลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน" (ออนไลน์) "สารระสังเขป คั่นคืน 28 พฤษภาคม 2549 จาก <http://www.gotaknow.org/archive/2005/07/11/11/29/46/e1024>
- เอียดศิริ เรืองภักดี (2543) "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ กรุงเทพฯ " วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินุกูล "มาตรฐานฉบับใหม่กลไกขับเคลื่อนสู่ HA" *เมดิคอลไทม์* (1-15 พฤษภาคม 2548); 13
- อนุชิต ฮุนสวัสดิ์นุกูล (2548) "การพัฒนานุเคราะห์ภาครัฐ "(สไลด์) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.)18 กรกฎาคม 2548
- Albrecht, Karl. (2003) *THE POWER OF MINDS AT WORK:Organizational Intelligence in Action*.New York :AMACOM.
- Hagenow, Norma R .(2001) "Care executives: Organizational intelligence for these Times " *Nursing Administration Quarterly*. Frederick: Summer 2001. Vol.25,Iss. 4; pg. 30, 6 pgs September 25, 2005 Retrieved form <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=78380214&sid=1&Fmt=4&clientId=47903&RQT=309&VName=PQD>.
- Hellriegel, D, Jackson,S.E.and Slocum,J,W. (2002) *Management : A Competency-Based Approach*.Ohio: South –Western อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) " ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยการมีส่วนร่วมในงาน กับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- Kerfoot, Karlene. (2003) "Organizational intelligence/organizational stupidity: The leader's challenge " *Nursing Economics*. Pitman: Mar/Apr 2003. Vol.21, Iss. 2; pg. 91, 3 pgs September 25 ,2005 Retrieved form <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=338106691&sid=1&Fmt=4&clientId=47903&RQT=309&VName=PQD>.
- Krejcic,R.V.& Morgan,E.W.(1970) *Edcational and Psychological Measurement* .Minnesot: Minnesota University.
- McMaster,Michael D. "Organizational intelligence " Posted :December 12, 1998 January 24, 2006 Retrieved form <http://www.Kbdworld.demon.co.uk/>.
- Morris, Paul W. (2006) " Organizational Intelligence" January 24 , 2006 Retrieved form <http://www72.14.203.104/search?q=cache:trmugvN71CIJ:home.earthlink.net/~pa>.
- Park, Randy. (2006) " Thinking for Results –Success Strategies:Orgational intelligence Audit" June 24, 2006 Retrieved form www.ThinkingforResults.com rp@randypark.com.
- Perkins, David. "Collaboration requires Organizational Intelligence" January 17, 2006 |article by Ken Thompson Retrieved January 25 , 2006 form <http://hospital.com/modules.php?name=Search>.
- _____. "HGSE:King Arthur"Round Table - -An Interview with Professor David Perkins" *New York Review of Books*, Vol xlvi number 6, April 8 th 1999 Retrieved January 24, 2006 form <http://www.gse.harvard.edu/news/fratures/perkins11012003.html>.
- Perkins, David and Wilson, Daniel "Building Organizational Intelligence" *Knowledge into Action in Knowledge Directions: The Journal of the Institute for Knowledge Management*, 2000 Retrieved January 25, 2006 form <http://hospital.com/modules.php?name=Search>.
- Robbins, S.P. (2001) *Organization behavior* 9 th ed.New Jersey: Prentice - Hall
- Simic, Ivana. (2005) " Organizational learning as a component of Organizational Intelligent " *Journal:Information and Marketing Aspects of the economically*

Development of the Balkan Countries; ISBN 954-90277-8-3 Pages: 189-196.

Year: 2005 University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Retrieved January 25, 2006, form <http://unwe.acad.bg/repec/sources/5c2005.pdf>.

Thow-Yick, Liang. (1999) " Organizing around Intelligence :the Strategy for the Next

Millienium " *Sasin Journal of Management* : Volume 5 , Number 1, 1999

(ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืน 27 กันยายน 2548 จาก

<http://www.SASIN.Chula.ac.th/research/journal /5-1/7pp>.

Very yard Projects Ltd (2004) " towards organizational intelligence" Component –

Based Business Veryard Projects Ltd. September 25 ,2005 Retrieved

form<http://www.users.globalnets.co.uk/~rxv/kmoi/orgint.htm>.

Whetton,D.A.and Cameron,K.S.2002.Developing Management skill.5 th ed.New Jersey ;

Prentice Hall. Pp.27-28 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) " ความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้าหอผู้ป่วยการมีส่วนร่วมในงาน กับ

ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป

เขตภาคกลาง" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะธิดา ตริเดช
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ระดับ 9
วุฒิการศึกษา M.P.H. Public Health Administration พ.ศ. 2521
สาธารณสุขศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารสาธารณสุข) พ.ศ. 2533
สถานที่ทำงาน ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ชื่อ รองศาสตราจารย์ ดร.พานี สีตกะลิน
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์
วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตร พยาบาล ผดุงครรภ์ และอนามัยชั้นสูง
M.S. (Health Care Systems Management)
Dr. P.H.U. of Wollongong
สถานที่ทำงาน สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
3. ชื่อ อาจารย์ ดร.ภิญโญ ภวนานันท์
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข
ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข) พ.ศ. 2538
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) พ.ศ. 2548
สถานที่ทำงาน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
4. ชื่อ พันตำรวจเอกหญิง ดร.เริงจิตร กลันทปุระ
ตำแหน่ง รองผู้บังคับการ
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารพยาบาล) พ.ศ. 2518
ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) พ.ศ. 2540
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ

5. ชื่อ พันตำรวจโทหญิง พัฒนีวรรณ กังแฮ
ตำแหน่ง หัวหน้าหอผู้ป่วย
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (สุขศึกษา) พ.ศ. 2539
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการพยาบาล) พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน หอผู้ป่วยศัลยกรรมพิเศษ (ฉก.7) โรงพยาบาลตำรวจ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือ (แบบสอบถามการวิจัย)

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ความฉลาดขององค์กร กลุ่มงานพยาบาล
โรงพยาบาลตำรวจ

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 ความฉลาดขององค์กร
 - ส่วนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรกลุ่มงานพยาบาล
2. โปรดอ่านคำชี้แจงให้เข้าใจในการตอบคำถามแต่ละส่วนโดยละเอียด กรุณาตอบ ทุกส่วน ทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัย คำตอบไม่มีถูกหรือผิด คำตอบที่ได้รับถือเป็น ความลับไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัย เท่านั้น
3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ด้วยความสมัครใจของท่าน ท่านมีสิทธิที่จะปฏิเสธการตอบฯ ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมืออย่างดียิ่งของทุกท่านมา ณ โอกาสนี้
พันตำรวจโทหญิงพวงพยอม จันทร์ธาดา
นักศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาตอบแบบสอบถามโดยใช้เครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความในช่องว่าง.....ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ.....ปีเดือน
2. ระยะเวลาการทำงานในโรงพยาบาลตำรวจ.....ปี (จำนวนปีเต็ม)
3. ระดับการศึกษา
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ปริญญาโท อื่นๆโปรดระบุ.....
4. ระดับการปฏิบัติงาน
 หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล หัวหน้าสายงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย
 หัวหน้าหน่วย ผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ
5. ปฏิบัติงานในสายงานการพยาบาล
 1. อายุรกรรมและจิตเวช 2. สูตินรีเวชกรรม 3. ผู้ป่วยนอกและฉุกเฉิน
 4. ห้องผ่าตัด 5. ศัลยกรรมอุบัติเหตุ 6. กุมารเวชกรรม
 7. ออร์โธปิดิกส์, เวชศาสตร์ฟื้นฟู 8. ไอ.ซี.ยู. หน่วยบำบัดพิเศษ
 9. ศัลยกรรมทั่วไป ตา หู คอ จมูก 10. อื่นๆโปรดระบุ.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความฉลาดขององค์กรกลุ่มงาน พยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ

คำอธิบาย

ความฉลาดขององค์กร หมายถึง ความสามารถของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจในการรวบรวม ผสมผสาน และนำความรู้ ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา และความมุ่งมั่นของคนในกลุ่มงานพยาบาลมาร่วมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ ประสบความสำเร็จบรรลุภารกิจที่ต้องการ โดยประเมินผ่านความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการในกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ โดยความฉลาดขององค์กรประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้านได้แก่ (1) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) (2) ความรับผิดชอบร่วมกัน (Shared Fate) (3) ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) (4) หัวใจ (Heart) (5) การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment and Congruence)

(6) การกระจายความรู้ (Knowledge Deployment) และ(7) การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (Performance Pressure)

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล หัวหน้าสายงานการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหน่วย และผู้ช่วยหัวหน้าหอผู้ป่วย

บุคลากร หมายถึง พยาบาลประจำการ และบุคลากรอื่นๆที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานพยาบาล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่พบในกลุ่มงาน
พยาบาล

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริงที่พบในกลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
1.	ปัจจัยที่ 1 วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กลุ่มงานพยาบาลมีการประชุม พูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
2.	กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการพยาบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อบ่งชี้แนวโน้ม ภาวะคุกคาม (ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงาน) และโอกาสในการพัฒนากลุ่มงานพยาบาล					
3.	กลุ่มงานพยาบาล มีการทบทวนกลยุทธ์ประจำปีโดยทบทวนสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาล และกลุ่มงานพยาบาลเพื่อพิจารณานโยบายของโรงพยาบาลที่มีผลกระทบโดยตรง					
4.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลมีการนำเสนอกลยุทธ์ที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้กลุ่มงานพยาบาลเป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือในการให้บริการสุขภาพ					
5.	วิสัยทัศน์ / พันธกิจ และหลักการของกลุ่มงานพยาบาลมีข้อความที่แสดงทิศทางที่สำคัญในการให้การพยาบาล และเป็นตัวผลักดันที่ใช้ในการกำหนดการให้การพยาบาลได้อย่างคล่องตัว					

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริง ที่พบใน กลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล ใช้วิสัยทัศน์ และพันธกิจเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการจัดลำดับความสำคัญในการให้การพยาบาล					
7.	กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่บ่งชี้ พัฒนา ส่งเสริมผู้นำ และผู้กำหนดกลยุทธ์การพยาบาลในอนาคต					
ปัจจัยที่ 2 ความรับผิดชอบร่วมกัน						
8.	ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
9.	ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญการปฏิบัติงาน					
10.	ในการบริหารการพยาบาล กลุ่มงานพยาบาลได้ให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
11.	บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงานพยาบาล เข้าใจถึงแนวคิดหลักของการให้การพยาบาล และภาพรวมของแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาลของกลุ่มงานพยาบาล					
12.	บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลมีการช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลแก่กัน ตลอดจนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างอิสระ					
13.	บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลแสดงความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มงานพยาบาล และมีใช่เป็นแค่ลูกจ้าง					
14.	บุคลากรในกลุ่มงานพยาบาลได้แสดงความรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานกับผู้บริหารในกลุ่มงานพยาบาลมากกว่าความรู้สึกที่ห่างเหินหรือไม่ชอบกัน					
15.	บุคลากรมีความเชื่อว่ากลุ่มงานพยาบาลจะประสบผลสำเร็จในอนาคต					
16.	บุคลากรส่วนใหญ่ในกลุ่มงานพยาบาลรู้สึกผูกพัน กับกลุ่มงานพยาบาลอย่างยาวนาน					

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริง ที่พบใน กลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
	ปัจจัยที่ 3 ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง					
17.	ผลงาน / การให้บริการ และแบบของการจัดบริการพยาบาล ในกลุ่มงานพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตาม ความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ของการให้บริการทางการพยาบาล					
18.	กลุ่มงานพยาบาลมีกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ เช่นการนำความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ วิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาทีม และการจัดโปรแกรมให้บุคลากรเข้า มาเสนอแนะความคิดเห็นฯลฯ					
19.	บุคลากรได้รับการ สนับสนุนให้หาแนวทางที่ดีขึ้นในการทำงาน					
20.	การบริหารงานของกลุ่มงานพยาบาล ส่งเสริมบรรยากาศที่ทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง การแสดงความคิดเห็น และการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับการพยาบาล ทั้งในแนวทางใหม่ และแนวทางเดิม					
21.	กฎ ระเบียบ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติส่วนใหญ่แบบเดิมๆ มีขั้นตอน มากเกินไป					
22.	ผู้นำในกลุ่มงานพยาบาล ยอมรับความผิดพลาด และยกเลิกแนวทาง การทำงานที่เสี่ยง และเกิดผิดพลาด					
23.	กลุ่มงานพยาบาลยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนวทาง การทำสิ่งต่างๆ จากบุคลากรทุกระดับ					
	ปัจจัยที่ 4 หัวใจ					
24.	บุคลากรรับรู้ว่าการทำงานในกลุ่มงานพยาบาลโดยภาพรวม มีคุณภาพชีวิตการทำงานสูง					
25.	บุคลากรเชื่อมั่นว่า ในการบริหารจัดการต้องมีใจที่สนใจในการ ทำงานอย่างดีที่สุด					

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริง ที่พบใน กลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
26.	บุคลากรแสดงออกถึงความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มงานพยาบาล					
27.	บุคลากรปรารถนาที่จะช่วยเหลือกลุ่มงานพยาบาลอย่างเต็มที่ให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
28.	บุคลากรมีมุมมองที่ดีต่อโอกาสความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการทำงานในกลุ่มงานพยาบาล					
29.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีความทุ่มเทแรงกาย แรงใจกระตือรือร้น และมีมุมมองที่ดีในการทำงาน					
30.	ในสายตาของบุคลากร ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล เป็นแบบอย่างในการทำงานที่อุทิศตนทุ่มเท แรงกายแรงใจ กระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี					
ปัจจัยที่ 5 การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน						
31.	โครงสร้างโดยรวมของกลุ่มงานพยาบาลมีความเหมาะสมกับพันธกิจในการให้บริการพยาบาล					
32.	นโยบาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ มีความเหมาะสมกับการจัดลำดับความสำคัญในการให้บริการพยาบาล					
33.	กระบวนการให้บริการพยาบาล เอื้ออำนวยความสะดวก ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพิ่มผลการปฏิบัติงานมากกว่าขีดขวงการปฏิบัติงาน					
34.	ระบบสารสนเทศ และเครื่องมือต่างๆ เสริมสร้างพลังให้แก่บุคลากรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
35.	ระบบสารสนเทศเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถสร้างคุณค่าด้านการให้บริการแก่ผู้รับบริการ					
36.	กลุ่มงานพยาบาล มีการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ให้บุคลากรทุกระดับเท่าที่จะเป็นไปได้					

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริง ที่พบใน กลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
37.	พันธกิจของหอผู้ป่วย และหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล เป็นไปในแนวเดียวกัน ที่เอื้อต่อความร่วมมือ และการประสานพลัง ในการทำงานร่วมกันมากกว่าสร้างความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน					
38.	ปัจจัยที่ 6 การกระจายความรู้ วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานพยาบาล มีกระบวนการที่ทำให้ บุคลากรมีการ แลกเปลี่ยน ความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่สำคัญทางการ พยาบาล					
39.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาลแสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อถือ และ พื่อใจต่อความรู้ และการศึกษาที่นำมาใช้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการ สร้างทักษะในการทำงาน					
40.	กลุ่มงานพยาบาลมีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนยินยอมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิด และ ข้อมูลข่าวสารในสิ่งที่ได้เรียนรู้มากกว่าการเก็บข้อมูลข่าวสาร เอาไว้กับตนเอง					
41.	ระบบสารสนเทศ สนับสนุนต่อการใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ ได้อย่างกว้างขวางเพียงพอ และเป็นอิสระ					
42.	คณะกรรมการที่ทำหน้าที่บริหารกลุ่มงานพยาบาลมีการศึกษา อย่างต่อเนื่องถึงแนวคิดใหม่ๆ ทางการพยาบาล แนวโน้ม ทางการพยาบาล และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพยาบาล					
43.	กลุ่มงานพยาบาลมีแผนการบริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาวิชาชีพ /อาชีพสำหรับบุคลากรทั้งหมด					
44.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีความเข้าใจ และชื่นชมอย่างเต็มที่ ต่อทักษะที่หลากหลายของบุคลากร คุณสมบัติ และความรู้ ที่ได้จากบุคลากรแต่ละบุคคลในหน่วยงาน					

ข้อ	ความฉลาดขององค์กร	สภาพความเป็นจริงที่พบในกลุ่มงานพยาบาล				
		5	4	3	2	1
	ปัจจัยที่ 7 การกดดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน					
45.	บุคลากรทุกระดับในกลุ่มงานพยาบาลเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง อย่างชัดเจนตลอดจนให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวัง					
46.	ผู้บริหารกลุ่มงานพยาบาล มีการสื่อสารถึงเป้าประสงค์ เป้าหมาย และความคาดหวังของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง					
47.	หัวหน้าสายสายงานการพยาบาลได้มีการฟื้นฟูความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้าหน่วย ที่ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือให้ออกจากระดับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้นำทางการพยาบาลทุกระดับการปฏิบัติงานมีสมรรถนะการบริหารงานที่สูงขึ้น					
48.	หัวหน้าสายงานการพยาบาลได้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างรวดเร็ว และเด็ดขาด มากกว่าการยอมให้บุคลากรที่มีผลงานต่ำมาทำลายความพยายามของบุคลากรที่มีผลงานดี					
49.	กลุ่มงานพยาบาลได้มีการแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา					
50.	บุคลากรรู้สึกที่ตนมีส่วนช่วยให้กลุ่มงานพยาบาลประสบผลสำเร็จ					
51.	บุคลากรเชื่อว่า การปฏิบัติงานของตนจะได้รับผลตอบแทน และความสำเร็จในวิชาชีพ / อาชีพ อย่างยุติธรรม					

ส่วนที่ 3 แนวทางการส่งเสริมความฉลาดขององค์กรในกลุ่มงานพยาบาล

โรงพยาบาลตำรวจ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน □ หน้าข้อความตามความคิดเห็นของท่าน หรือเติมข้อความในช่องว่าง.....

1. ปัจจัยที่ 1 ทัศนคติเชิงกลยุทธ์ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการทำงาน
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการกำหนดแผนการประชุมหรือ ภายใน และภายนอกเพื่อ ทบทวนและสรุปกลยุทธ์ในการให้บริการพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการส่งบุคลากรไปอบรม / จัดอบรม เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
- 5) อื่นๆโปรดระบุ.....

2. ปัจจัยที่ 2 ความรับผิดชอบร่วมกัน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้น และสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากร มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานกำหนดเป้าหมายใน การทำงานร่วมกัน
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของ บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล เช่นกิจกรรมการพัฒนาองค์กร
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อกลุ่มงาน พยาบาลเช่นจัดทัศนศึกษา จัดกีฬา
- 5) อื่นๆโปรดระบุ.....

3. ปัจจัยที่ 3 ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้บุคลากรได้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เช่นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน การแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ใช้ความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เช่นการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ทางการพยาบาล การทำวิจัย Journal club
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรเสริมสร้างบรรยากาศพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้ความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ที่ต้องทำตามนโยบายเช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับ 2549 / Total quality management (TQM)
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นสนับสนุนให้บุคลากรคิดหาวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิม
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ปัจจัยที่ 4 หัวใจ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในการ ทำงาน เช่น.....
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรม
- 3) ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาลควรคอยเป็นที่เลี้ยงให้บุคลากรทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามภารกิจที่ต้องการ
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นผูกพันที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามแผนในเวลาที่กำหนด
- 5) ผู้บริหารระดับต่างๆ ในกลุ่มงานพยาบาล ควรใช้วิธีบริหารจัดการด้วยความเป็นกันเอง
- 6) อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ปัจจัยที่ 5 การปรับให้เป็นทิศทางเดียวกัน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรมีการแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรปรับปรุงนโยบาย ระบบ วิธีการ กระบวนการ กฎระเบียบในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางระบบสารสนเทศอย่างกว้างขวาง

- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานอย่างคล่องตัว
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. ปัจจัยที่ 6 การกระจายความรู้ (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมให้มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดให้มีตำรา เอกสาร งานวิจัยและการเข้าถึงแหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต มาใช้ในการทำงาน
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนให้มีการจัดเวทีเสนอผลงาน งานวิชาการอย่างต่อเนื่อง
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการกระจายความรู้ ในระหว่างบุคคล หน่วยงาน และกลุ่มงานพยาบาล
- 5) อื่นๆ โปรดระบุ.....

7. ปัจจัยที่ 7 การกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) กลุ่มงานพยาบาลควรส่งเสริมการแข่งขันในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง และสร้างความสำเร็จให้กลุ่มงานพยาบาล เช่น จัดเงินรางวัลให้แก่ผู้ชนะการประกวดผลงานดีเด่น
- 2) กลุ่มงานพยาบาลควรเปิดโอกาสในการจัดทำโครงการพัฒนาหน่วยงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- 3) กลุ่มงานพยาบาลควรกระตุ้นการฝึกวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน เช่น Systemic Approach / Root Cause Analysis / SWOT Analysis
- 4) กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพิจารณาผลการปฏิบัติที่เป็นธรรม
- 5) กลุ่มงานพยาบาลควรจัดโครงการใหม่ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- 6) กลุ่มงานพยาบาลควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
- 7) อื่นๆ โปรดระบุ.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พันตำรวจโทหญิง พวงพยอม จันทร์ธาดา
วันเดือนปีเกิด	15 พฤศจิกายน 2497
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร
ประวัติการศึกษา	ประกาศนียบัตรพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย ร.ร.พยาบาลผดุงครรภ์และอนามัย กองแพทย์ กรมตำรวจ พ.ศ. 2519 ครุศาสตรบัณฑิต (พยาบาลศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2525 วิทยาศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2525 สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารโรงพยาบาล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	ห้องตรวจสูตินรีเวชกรรม โรงพยาบาลตำรวจ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พยาบาล (สบ 3) กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ