

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญโดยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพองค์การ
  - 1.1 ความหมาย
  - 1.2 แนวคิด หลักการ
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ
  - 2.1 ปัจจัยด้านองค์การ
  - 2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
  - 2.3 ปัจจัยด้านบุคคล
  - 2.4 ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติ
3. แนวทางและเกณฑ์การศึกษาประสิทธิภาพองค์การ
  - 3.1 แนวทางการศึกษาประสิทธิภาพองค์การ
  - 3.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพองค์การ
4. แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย
  - 4.1 การบริการในโรงพยาบาลศูนย์
  - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย
  - 4.3 ปัจจัยคัดสรรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ
    - 4.3.1 ปัจจัยคัดสรรด้านองค์การ
    - 4.3.2 ปัจจัยคัดสรรด้านบุคคล
  - 4.4 การประเมินประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย
    - 4.4.1 ความสามารถในการปรับตัว
    - 4.4.2 การผลิตและบริการ
    - 4.4.3 ความพึงพอใจในงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. ประสิทธิภาพขององค์การ

### 1.1 ความหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน ความหมายของประสิทธิผลขององค์การจึงมีความหลากหลาย สรุปได้ดังนี้

Steers (1977: 5) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีค่าและหายากและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้

Steers et. al. (1985) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลขององค์การ มีความหมาย 2 นัยคือ (1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ (2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุด คือ การทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้

Robbins (1990) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การ ก็คือ ความสามารถขององค์การ ในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆที่กำหนดไว้ โดยการใช้องค์กรจากทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.2 แนวคิด หลักการ

แนวคิด : ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การก็จะล่มสลายไป (Banard, 1968) ดังนั้นจึงได้มีการสร้างแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารและองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การให้สูงขึ้น (Zamuto, 1982)

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ

Steers (1977: 4) ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผล (A process model of effectiveness) ซึ่งเน้นกระบวนการสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงขององค์การและสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆขององค์การที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การ ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การตามแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลองค์การจำแนกเป็น 4 ลักษณะ (Steers, 1977: 177-184) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
3. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์การ และผลการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การหรือการริเริ่มสิ่งใหม่

ซึ่งในแต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านองค์การหรือลักษณะขององค์การ(Organization characteristics) ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี

### 2.1.1 โครงสร้างองค์การ ( Organization structure)

Steers (1977: 59-60) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคลที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โครงสร้างองค์การที่สามารถปรับปรุงจะพัฒนาความสามารถในการผลิตขององค์การ โดย Steers จะวิเคราะห์โครงสร้างองค์การในมิติของ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ และขนาดของหน่วยงาน ซึ่งในแต่ละมิติมีรายละเอียด ดังนี้

**การกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง ระดับของความมากน้อยของการที่อำนาจ (Power) และสิทธิอำนาจ (Authority) ได้รับการกระจายอำนาจไปตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์การ (Hierarchy) ซึ่งการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision making) ยิ่งองค์การมีการ

กระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไร โอกาสที่บุคคลในระดับล่างขององค์การจะมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้นเท่านั้น

Steers สรุปว่า การเพิ่มการกระจายอำนาจในองค์การมักนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผลมากยิ่งขึ้นในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับการ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การติดต่อสื่อสารและการป้อนข้อมูลกลับ ความพึงพอใจในงาน และการรักษาไว้ซึ่งคนในองค์การ เนื่องจากองค์การที่มีการกระจายอำนาจจะเปิดโอกาสให้ บุคลากรระดับล่างของสายการบังคับบัญชาในองค์การมีอิสระ (Autonomy) และมีความรับผิดชอบ เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงเท่ากับเป็นการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายอำนาจกับประสิทธิผลก็ไม่ใช่สิ่งที่แน่นอนเสมอไป เพราะจากการศึกษาของ Lawrence & Lorsch (1967 อ้างใน Steers, 1977: 60-61) พบว่าการกระจายอำนาจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในหน่วยงานแต่กลับมีผลทำให้การปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตลดต่ำลง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการกระจายอำนาจมีอิทธิพลแตกต่างกันต่อประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับตัวแปรอื่นๆ เช่น ความแตกต่างของบุคคล หรือสถานการณ์ รวมถึงเทคโนโลยีในการทำงาน สภาพแวดล้อมของงาน และเป้าหมายของงาน

**ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization)** หมายถึง ขนาดของการแบ่งสายงานตามความชำนาญเฉพาะทางหรือเฉพาะหน้าที่ (Functional specialization) ซึ่ง Taylor (1911 อ้างใน Steers, 1977) พบว่ากระบวนการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) นั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของการเพิ่มผลผลิต โดยมีสมมุติฐานของแนวคิดนี้ว่า การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะทางจะนำไปสู่ประสิทธิผลที่สูงขึ้น เพราะวิธีการดังกล่าวเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Expertise) ซึ่งจะเป็นการทำให้ผลงานของแต่ละบุคคลมีส่วนที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ (Steers, 1977: 64) แต่จากการนำสมมุติฐานนี้ไปทดสอบ พบว่า ถึงแม้การแบ่งสายงานตามความชำนาญเฉพาะทางจะมีประโยชน์ในแง่ของการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะจะช่วยในด้านการลดค่าใช้จ่ายของแรงงานและช่วยเพิ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่ก็มีผลเสียต่อบุคลากรในด้านทัศนคติเกี่ยวกับงาน สุขภาพจิตและความคงอยู่ในองค์การ เช่น การนัดหยุดงาน การเปลี่ยนงาน และการลาออกจากงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรอบคอบในการพิจารณาถึงการรักษาสมดุลระหว่างประโยชน์กับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจึงจะสามารถรักษาโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมได้ (Steers, 1977: 65)

**ความเป็นทางการ (Formalization)** หมายถึง ระดับความมากน้อยของกิจกรรมในการทำงานของบุคลากรที่ถูกกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงหรือถูกควบคุมด้วยกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการ ยิ่งองค์การมีกฎระเบียบ เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรมากเท่า

ไรองค์กรก็ยิ่งมีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น โดยองค์กรที่มีความเป็นทางการมากก็จะเป็นอุปสรรคต่อความมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะผู้บริหารมักมีการปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะส่งผลทำให้พฤติกรรมใหม่ๆหรือพฤติกรรมที่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพปัญหาถูกจำกัดให้แคบลง นับเป็นปัญหาที่รุนแรงสำหรับองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการศึกษาของ Steers (1977) ในองค์กร 5 แห่งพบว่ามีองค์กรถึง 4 แห่งที่ได้รับการวิเคราะห์ว่ามีผลสนับสนุนแนวความคิดที่ว่า ความเป็นทางการมากมีผลทางลบกับประสิทธิภาพขององค์กร

**ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control)** หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไปมักหมายถึง ความจำเพาะเจาะจงถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาชั้นแรก (First - level supervisor) โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าถ้ามีอัตราส่วน (ratio) ที่เหมาะสมระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา (มักอยู่ระหว่าง 6:1 ถึง 15:1) จะส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและจากการศึกษาของ Woodward ในปี 1958 และ 1965 (อ้างใน Steers, 1977: 66-67) พบว่า ไม่ใช่มีเพียงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงการบังคับบัญชาชั้นแรกกับความสำเร็จขององค์กรเท่านั้นยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างช่วงการบังคับบัญชาชั้นแรก ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

**ขนาดขององค์กร (Organization size) และ ขนาดของหน่วยงาน (Work - unit size)** Steers (1977: 67-68) ให้ความสนใจในเรื่องนี้ว่าขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งเขาพบว่าขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรมากกว่าต่อผลผลิต (Output) ของหน่วยงาน สำหรับบุคลากรนั้นการเพิ่มขนาดของกลุ่มงานมีความสัมพันธ์กับการลดลงของความพึงพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องาน และความสามารถในการรักษาบุคลากรไว้ได้ พร้อมทั้งมีการโต้แย้งทางแรงงานมากขึ้น เนื่องจากกลุ่มทำงานเล็กๆให้โอกาสในการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมากกว่ากลุ่มทำงานที่มีขนาดใหญ่ อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้สูงกว่า ในขณะที่กลุ่มทำงานขนาดใหญ่มักมีความเป็นแบบแผนมากกว่า และให้โอกาสสมาชิกสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ใกล้ชิดน่าพึงพอใจได้น้อยกว่า ดังนั้นในกลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็กมักมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า

สรุปได้ว่าโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆภายในองค์กรและผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้น มิติของโครงสร้างองค์กรจะประกอบด้วย การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กรและขนาดของหน่วยงาน ซึ่งจากการวิจัยของ Steers พบว่า การแบ่งงานโดยยึดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง การมีขนาดองค์กรที่เหมาะสม มีการตัดสินใจรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง และมีความเป็นทางการ ตัวแปรดังกล่าวมีแนวโน้มว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการ

ผลิตและประสิทธิภาพ แต่มีแนวโน้มว่าสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

### 2.1.2 เทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตตามเป้าหมายโดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์ (Steers, 1977: 70) ซึ่งจะประกอบด้วย เทคโนโลยีปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี และความรู้ทางเทคโนโลยี มีรายละเอียด ดังนี้

เทคโนโลยีปฏิบัติการ (Operations technology) หมายถึง กระบวนการของการใช้เทคนิคในการกระทำกิจกรรมในองค์การ

วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยี (Materials technology) หมายถึง ชนิดของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการกระทำกิจกรรม

ความรู้ทางเทคโนโลยี (Knowledge technology) หมายถึง ปริมาณ คุณภาพ ระดับของความชำนาญของบุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยีนั้น

Steers พบว่าความแตกต่างในด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การในการสร้างประสิทธิผลขององค์การ แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่มีผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การ แต่ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีกับโครงสร้างขององค์การมีความเหมาะสมก็จะเป็นพลังนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้

## 2.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมหรือลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics)

ความสำเร็จในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเนหรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบทั้ง3ประการ ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความเหมาะสมที่องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบบจำลองกระบวนการมีการประยุกต์ที่ชัดเจนสำหรับการบริหารองค์การ ซึ่งให้เห็นความจำเป็นที่ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุง การออกแบบองค์การ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์และพฤติกรรมขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์การ สภาพแวดล้อมจำแนกได้เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

2.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External) ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ผู้รับบริการ กลุ่มอิทธิพล โดยพิจารณาในมิติของความยุ่งยาก สลับซับซ้อน ความมั่นคง การเคลื่อนไหว และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal) ได้แก่ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม บรรยากาศองค์กร และสภาพสังคมภายในองค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดและกำกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก แบบของการบริหาร และส่งผลต่อความพยายามของแต่ละบุคคลและผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายในที่เหมาะสมที่สุด คือ บรรยากาศการส่งเสริมเกื้อหนุนให้บุคคลมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นสัมฤทธิ์ผลและการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กร

### 2.3 ปัจจัยด้านบุคคลหรือลักษณะของบุคคลในองค์กร (Individual characteristics)

Steers (1977: 113) เชื่อว่าตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรหรือความมีประสิทธิภาพขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั่นเอง เนื่องจากพฤติกรรมเป็นสิ่งที่มียุทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Job performance) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ซึ่ง Steers ให้ความสำคัญใน 2 เรื่อง คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Attachment) และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Job performance) มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.3.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Attachment & organizations)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสนใจ(Attraction)ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Retention) และ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Commitment) โดยความผูกพันในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันที่เป็นทางการ (Formal attachment) หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการลดการเปลี่ยนงาน การขาดงานและอื่นๆที่เป็นลักษณะของการออกจากองค์กรและการที่บุคคลยอมเสียเวลาเพื่อจะอยู่ในองค์กร
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (commitment) หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

Steers (1977) ได้สรุปแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จากการวิเคราะห์ด้วยตนเอง ในปี 1976 และจากการศึกษาของ Buchanan (1974) พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่สำคัญอันจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนตัวของบุคลากร รวมทั้งอายุของการทำงานในองค์การและความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ลักษณะงาน เช่น ความมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน 3) ประสบการณ์ในการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์การที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีต่อองค์การ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไม่ได้มีความหมายเฉพาะความจงรักภักดีต่อองค์การเท่านั้นแต่ยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของบุคคลในองค์การที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ต่อความสำเร็จและความสุขสมบูรณ์ (Well - being) ขององค์การ การเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงมีแนวโน้มว่าจะคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน (Steers, 1977: 54) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน (Glisson และ Durick, 1988) และยังมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปรับตัวขององค์การ (Angle และ Perry, 1991) ตลอดจนมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย และการลาออกจากงาน (Mowday, Steers และ Porter, 1979)

Porter และคณะ (1974 อ้างใน Mowday, Steers และ Porter, 1979:224-247) ได้สร้างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment Questionnaire ;OCQ) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ได้รับการยอมรับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 15 ข้อ ที่ครอบคลุมคำจำกัดความของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และ 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

Mowday, Steers และ Porter (1979) ได้นำแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (OCQ) ไปใช้กับบุคลากรในสาขาอาชีพต่างๆ จำนวน 2,563 คน ใน 9 องค์การที่มีลักษณะแตกต่างกัน พบว่าได้ค่าความเที่ยงของแบบวัด (Internal consistency reliability) คือ 0.82 ถึง 0.93 ได้ค่าความเที่ยงแบบทดสอบซ้ำ (Test - retest reliability ) เท่ากับ 0.53 ถึง 0.75 และตรวจสอบความตรงเชิงทำนาย (Predictive validity) โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ร่วมกับตัวทำนายต่างๆ เช่น การลาออกจากงาน การขาดงาน อายุงาน และผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงานและการขาดงาน



### 2.3.2 การปฏิบัติงานในองค์การ (Performance in organizations)

การปฏิบัติงานในองค์การ หมายถึง ระดับและคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ รวมถึงความปรารถนาของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยจะพิจารณาในเรื่องของ การจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ (Motives , goal & need) ความสามารถ (Ability) และความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะในการทำงานของบุคคล และจากการวิเคราะห์ถึงประสิทธิผลขององค์การในระดับของบุคคลจะเห็นว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าองค์การปราศจากบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานในระดับดีกว่าปกติ (Superior) แล้ว การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การย่อมเป็นไปได้ไม่ได้เลย และถ้าองค์การไม่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้โอกาสที่บุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็จะลดน้อยลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือทำอย่างไรการปฏิบัติงานที่ดีจึงจะเกิดขึ้นและรักษาให้คงอยู่ต่อไปได้ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 97) โดย Steers (1977: 124-126) เสนอว่ามีปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลในองค์การ จะประกอบด้วย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1.ความสามารถ Steers (1988: 123) ได้แบ่งความสามารถของบุคคลออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ความสามารถเกี่ยวกับด้านจิตใจ (Mental abilities) หมายถึง ความสามารถในการใช้สติปัญญาของบุคลากร ซึ่งจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์อย่างมากกับระดับความสามารถเกี่ยวกับด้านจิตใจของบุคคล ได้แก่ การพูดได้อย่างครอบคลุม การใช้เหตุผล และการมีความจำที่ดี เป็นต้น

1.2 ความสามารถเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์ (Mechanical abilities) หมายถึง ความสามารถที่ครอบคลุมของบุคลากรระหว่างความสามารถหรือทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์กับความเพียงพอของความรู้และวิธีการที่จะใช้ซึ่งวัสดุอุปกรณ์นั้น

1.3 ความสามารถเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Psychomotor abilities) หมายถึง ความชำนาญของบุคลากร ในการใช้ความสามารถในการประสานงานระหว่างสายตา กับมือ ความสามารถเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อและการหยิบจับ เป็นต้น

ความสามารถทั้ง 3 อย่างนี้มีความสำคัญในการทำให้เข้าใจถึงธรรมชาติของการทำงานของคนและการจัดการได้ดียิ่งขึ้น การรับรู้ถึงความแตกต่างของความสามารถ จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน เป็นการป้องกันการใส่บุคลากรที่มีทักษะมากเกินไปจนความจำเป็น รวมถึงทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักว่าลักษณะงานที่มีความซ้ำซากจำเจอาจก่อ

ให้เกิดการจำกัดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และยังเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้เกิดลาออกของบุคลากรได้อีกด้วย

**2. ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (Role clarity and acceptance)** หมายถึง ระดับความมากน้อยของความเข้าใจและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ถ้าบุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายมากขึ้นและยอมรับข้อกำหนดบทบาทดังกล่าว ก็จะทุ่มเทพลังงานในการทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายมากขึ้นด้วย โดย Steers และ Portor (1977) ได้อธิบายว่า บุคคลต้องเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะการรับรู้ที่ผิดพลาดจะทำให้ความพยายามในการทำงานไร้ประโยชน์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ดี นอกจากนี้ Steers (1977) ยังพบว่าความชัดเจนของบทบาทและข้อกำหนดเฉพาะอย่างของงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายของงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มงาน ความผูกพันกับงาน และความพึงพอใจในงาน ด้วย

**3. แรงจูงใจของบุคลากร (Motivation)** หมายถึง ระดับแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะแสดงถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จหรือหมายถึง ระดับของความพยายามในการทำงานโดยระดับของแรงจูงใจเป็นกระบวนการซึ่งกระตุ้นพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ Steers และ Portor (1977) ได้อธิบายว่า เมื่อบุคคลเริ่มทำงานอาจจะตั้งใจทำงานเพียงครั้งเดียวหรือทำเพียงให้เห็นว่าได้ปฏิบัติหน้าที่แล้วเท่านั้น การจูงใจจะช่วยให้คนใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น และ Steers (1988: 204-205) ยังกล่าวว่าผู้บริหารสามารถที่จะเพิ่มแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานได้ โดยปฏิบัติตามหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้มีความชัดเจนของความคาดหวังในการใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงาน (Clarify effort - performance expectancies) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในความพยายามของผู้บริหารที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากรได้แก่ การจัดการฝึกอบรม การจัดให้มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานให้ได้ผลระดับสูงเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้จริงภายใต้เงื่อนไขที่ว่าความพยายามจะนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงาน

2. ทำให้มีความชัดเจนของความคาดหวังในผลของกำรปฏิบัติงาน-ผลลัพธ์ (Clarify performance – outcome expectancies) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงอย่างชัดเจนของการได้รับรางวัลเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นการยืนยันให้บุคลากรมีความมั่นใจหรือสามารถที่จะคาดหวังถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงหรือได้รับเมื่อมีระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความเสมอภาคหรือมีความยุติธรรมในระบบของการให้รางวัล

3. ทำให้มีความเหมาะสมของรางวัลกับความต้องการของบุคลากร (Match rewards to employee desires) หมายถึง การจัดให้มีรางวัลหรือผลตอบแทนที่หลากหลายตามความต้องการที่แตกต่างของบุคคล เช่น การให้วันหยุด หรือการให้การฝึกอบรมสำหรับบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าของการทำงานในอนาคต

4. การยอมรับพฤติกรรมที่มาจากการใช้สติ (Recognize conscious behavior) หมายถึง การให้การสนับสนุนและยอมรับบุคลากรที่ใช้สติในการตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม

5. การคัดเลือกบุคคลในการทำงาน (Select people who are equipped for the job) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามารถและคุณลักษณะของบุคลากรในการทำงาน

6. มีความชัดเจนของบทบาทที่คาดหวัง (Clarify role expectations) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้เวลากับบุคลากรเพื่อทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การมีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้บุคคลเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของตนเองมากขึ้น

7. การให้โอกาสที่ดีกับการปฏิบัติงาน (Provide opportunities to perform) หมายถึง การมอบหมายหน้าที่ที่เป็นไปได้หรือมีโอกาสประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากร

## 2.4 ปัจจัยด้านนโยบายและการปฏิบัติหรือลักษณะนโยบายและการปฏิบัติ

### (Managerial policies & practices)

องค์การจะบรรลุความสำเร็จ มีการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิผลขององค์การได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารองค์การได้ใช้กลไกทางการบริหารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การนั้นๆ ตัวแปรสำคัญนโยบายและการบริหาร ได้แก่

2.4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Strategic goal setting) ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความสามารถของการบริหารเพื่อให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งหมายรวมถึงเป้าหมายของแต่ละระบบย่อยขององค์การ เป้าหมายของกลุ่มคน และเป้าหมายแต่ละบุคคลซึ่งต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

2.4.2 การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource acquisition & utilization) การบริหารองค์การมีความจำเป็นต้องบูรณาการและประสานงานระบบย่อยต่างๆขององค์การในการได้มาและการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย หากการบูรณาการและการประสานงานเป็นไปอย่างถูกต้อง สมดุลย์ก็จะทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ฉะนั้น การกำหนดนโยบาย

การสร้างการรับรู้ ยอมรับและถือปฏิบัติเป็นภาระผูกพันของบุคคลในองค์การต่อนโยบายการใช้ทรัพยากร จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์การนั้นๆใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตขององค์การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้เนื่องจากองค์การเป็นระบบเปิดการศึกษาองค์การตามแนวทางนี้จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลป้อนกลับ และระบบควบคุมให้การปฏิบัติหน้าที่ขององค์การมุ่งสู่เป้าหมาย และแม้ว่าระบบควบคุมจะมีหลายแบบ แต่แบบจำลองนี้ให้ความสำคัญกับลักษณะบุคคลในการควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

**2.4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Creating a performance environment)** เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารองค์การจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกคนและการมอบหมายงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์การ การออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน

**2.4.4 การติดต่อสื่อสาร (Communication processes)** การติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์การเกิดการประสานงานและดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการองค์การที่สำคัญๆ เช่น ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การปรับตัว ล้วนขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นหากองค์การนั้นๆต้องเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนในระดับสูง โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การมีความซับซ้อนมาก

**2.4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (Leadership & decision making)** ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การและกระบวนการตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมขององค์การ ผลจากการศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ผู้ที่บังคับบัญชาในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์การเกิดความกระจำง ชัดเจน ในความคาดหวังที่องค์การมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์การ หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรับผิดชอบและความผูกพันต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นจะได้รับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดีหากสถานการณ์นั้นต้องการการตัดสินใจที่มีความรวดเร็วหรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชานั้นๆ แต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดีถ้าผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเพียงพอ และใน

สถานการณ์ที่การยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน สำหรับด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ พบว่า การปรับปรุงคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

- 1) การให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการคัดเลือกและการแต่งตั้งผู้บริหารองค์การที่มีความสามารถด้านภาวะผู้นำ การแต่งตั้งผู้บริหารองค์การที่เห็นบ่อยครั้ง คือ การคัดเลือกและแต่งตั้งโดยยึดเกณฑ์อาวุโสหรือพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การปฏิบัติลักษณะดังกล่าวพบว่ามีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับความสามารถด้านภาวะผู้นำ
- 2) มีหลักฐานยืนยันว่าการฝึกอบรมด้านการจัดการสามารถปรับปรุงคุณภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำ
- 3) ระบบการให้ผลตอบแทนสำหรับผู้บริหารองค์การมีส่วนช่วยในการกำกับพฤติกรรมผู้นำให้มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ
- 4) สามารถออกแบบระบบการให้ผลตอบแทน สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ และพบว่าเมื่อเป้าหมายบุคคลและเป้าหมายขององค์การสามารถบูรณาการเข้าด้วยกัน จะส่งผลให้เกิดเพิ่มผลผลิตขององค์การ และทำให้ความพึงพอใจของคนในองค์การสูงขึ้น

2.4.6 การปรับตัวขององค์การและนวัตกรรมหรือการริเริ่มสิ่งใหม่ (Organizational adaptation & innovation) ในการศึกษาเรื่องธรรมชาติของประสิทธิผลขององค์การ พบว่าให้ความสำคัญกับการที่องค์การสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัญหาสำหรับผู้บริหารองค์การ ก็คือจะออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง และวิธีการนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ไปใช้อย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุด ในการเลือกกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพผลที่ได้รับในทุกๆ ด้านย่อมมากกว่าต้นทุน การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จเพราะความล้มเหลวเนื่องจากผู้บริหารองค์การขาดความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาได้อย่างถูกต้อง ไม่สามารถเลือกกระบวนการ วิธีการ เทคนิคการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับปัญหาและบริบทขององค์การ แนวทางการแก้ไข คือ การเพิ่มความสามารถของผู้บริหารองค์การในการวินิจฉัยปัญหา และการเลือกใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง ซึ่งกระทำได้โดยการเพิ่มคุณภาพของผู้บริหารองค์การและความตั้งใจ ความเปิดเผยในการตรวจวินิจฉัยปัญหาในทุกมิติของปัญหา ไม่ด่วนสรุปโดยอาศัยเพียงความคิดเห็น

### 3. แนวทางและเกณฑ์การศึกษาประสิทธิผลองค์กร

#### 3.1 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาประสิทธิผลองค์กร เริ่มต้นประมาณ ปี ค.ศ. 1930 (Zummuto และ Bedeian, 1991: 59) ด้วยรูปแบบเป้าหมาย (Goal model) อันเป็นรูปแบบดั้งเดิมที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่าเป็นระดับของการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) ซึ่งมุ่งเน้นที่ผลผลิต (Output) ต่อมา ปี ค.ศ.1950 ได้พัฒนาแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์กรโดยมององค์กรในฐานะที่เป็นระบบ (System) ที่ต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาเสถียรภาพมีความมั่นคงและอยู่รอด และเรียกรูปแบบนี้ว่า รูปแบบระบบทรัพยากร (System resource model) โดยให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรว่า คือ ระดับที่องค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรที่มีจำกัด และที่มีคุณค่าได้สำเร็จ ซึ่งมุ่งเน้นที่ปัจจัยการผลิต (Input) รูปแบบทั้งสองดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรในระยะต่อมา (Bedeian, 1983 ; Zamuto, 1982)

Robbins (1987) กล่าวถึงประสิทธิผลองค์กรว่ามีความซับซ้อนในด้านมโนทัศน์สามารถนิยามว่า เป็นระดับที่องค์กรบรรลุผลในเป้าหมายระยะสั้น โดยประเมินจากผลผลิต และการบรรลุเป้าหมายระยะยาว ซึ่งประเมินได้จากกระบวนการดำเนินงาน ระดับการเลือกสะท้อนต่อผู้มีส่วนได้ประโยชน์ และภาวะวงจรชีวิตขององค์กร ในการศึกษาและประเมินประสิทธิผลองค์กรอาจกระทำได้ทั้งหมด 5 แนวทาง ดังนี้

##### 1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-attainment approach)

แนวทางการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นไปตามความหมายขององค์กรที่ว่า เป็นการสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเฉพาะ (Specific goals) ซึ่งระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้จะเป็นการเน้นที่ผล (Ends) มากกว่าที่วิธีการ (Means) นิยามของประสิทธิผลองค์กร คือ ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้ คือ 1) องค์กรต้องมีเป้าหมายแน่นอน (Ultimate Goals) 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน 3) เป้าหมายต้องไม่มากเกินไป 4) เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน และ 5) สามารถวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้ เป้าหมายองค์กรที่จะทำให้เป็นตามฐานคติ ควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative goals) และเป็นเป้าหมายเฉพาะ (Specific goals) ขององค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้จริง

## 2. แนวทางเชิงระบบ (The System approach)

แนวทางเชิงระบบ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่ว่า องค์การเป็นระบบ (Systems) ต้องการปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัย (Transformational process) และมีผลผลิต (Outputs) ซึ่งต้องมีการรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้น แนวทางเชิงระบบจึงมุ่งเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ประสิทธิภาพขององค์การตามแนวทางเชิงระบบนี้จึงหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพ และความสมดุล ของระบบภายในองค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสพผลสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นที่วิธีการ (Means) มากกว่าผลที่ได้ (Ends)

ข้อดีของแนวทางระบบ คือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยภายในองค์การ และเหมาะสมกับองค์การที่มีเป้าหมายคลุมเครือไม่สามารถวัดได้ เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่นๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

## 3. แนวทางเชิงกลยุทธ์- กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic – constituencies approach)

แนวทางเชิงกลยุทธ์- กลุ่มที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ แนวโน้มฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้ จะพิจารณาองค์การในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์การให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้ คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ในสภาพแวดล้อมขององค์การ แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง2แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันภายในระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

## 4. แนวทางการแข่งขัน- คุณค่า (The Competing– values approach)

แนวทางการแข่งขัน- คุณค่า ฐานคติ (Assumptions) ของแนวทางนี้ คือ ประสิทธิภาพขององค์การจะมีความเป็นอัตนัย (Subjective ) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด (Best criterion) สำหรับการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ แนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิภาพขององค์การเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขันเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique effectiveness model) ได้ในแต่ละรูปแบบ

### 5. แนวทางบูรณาการ (Integrated model)

แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวมและบุคคลในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนดังกล่าวควบคู่ไปด้วยกัน บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการนี้ใช้มิติต่างๆ ได้แก่ มิติของเวลา ระดับขององค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคลหรือใช้ตัวแปรหลายๆตัวเข้ามาพิจารณาในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ Hoy and Miskel Steers และ Campbell เป็นต้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การเน้นการประเมินองค์ประกอบรวมโดยนำมโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบดั้งเดิม คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การและรูปแบบระบบทรัพยากรซึ่งเน้นการประเมินปัจจัยการผลิตมาบูรณาการเข้าด้วยกัน การประเมินตามแนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมิติต่างๆ คือ 1) เป็นพหุเกณฑ์ (Multiple criteria) 2) มิติด้านเวลา (Time dimension) และ 3) กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) ซึ่งมีรายละเอียด (Hoy and Miskel, 1991) ดังนี้

**พหุเกณฑ์.** การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องใช้หลายมิติ เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิผลขององค์การได้อย่างครอบคลุม และในการบูรณาการนี้ ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมีความเหมาะสมและเป็นตัวแทน ซึ่งรูปแบบที่เหมาะสมในการที่จะสามารถเลือกใช้เป็นเกณฑ์ได้คือรูปแบบตามทฤษฎีของ Parsons ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับการทำงานที่ที่สำคัญ 4 ประการ โดยหน้าที่เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่งทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ทุกระบบสังคมต้องสามารถแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการให้ได้หรือเรียกโดยย่อว่า "AGIL" มีรายละเอียดดังนี้

A (Adaptation to the environment) เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์การ และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ได้ โดยพยายามเปลี่ยนแปลงสภาพภายในองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เกณฑ์ที่ใช้วัดการปรับตัวแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และความสามารถในการพัฒนา

G (Goal attainment) เป็นการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ในทุกองค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมายแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลงาน และการจัดหาทรัพยากร



I (Integration- social stability) เป็นการประสานงานภายในองค์การที่จะนำไปสู่ความมั่นคงทางสังคม องค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆภายในองค์การนั้นๆ จึงจำเป็นต้องบูรณาการกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่างๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้เกิดความมั่นคงและอยู่รอด เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจ บรรยากาศแบบเปิด และการติดต่อสื่อสารแบบเปิด

L (Latency) เป็นการรักษาความมั่นคงทางคุณค่าของระบบ ได้แก่ วัฒนธรรมและระบบการจูงใจ องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายด้านเป้าหมายและคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้นเพื่อให้สมาชิกองค์การเป็นพลังร่วม และเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์การอยู่รอด องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่า เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพัน และความสอดคล้องระหว่างบทบาทและปทัสถาน

มิติด้านเวลา การประเมินประสิทธิผลขององค์การ สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินจะเกี่ยวข้องกับเวลา โดยแบ่งเวลาออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (Short-term) ระยะกลาง (Intermediate-term) และระยะยาว (Long-term) เกณฑ์ระยะสั้น ได้แก่ขวัญกำลังใจ (Morale) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) และความจงรักภักดี (Loyalty) เกณฑ์ระยะกลางจะประเมินความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนางาน เป็นต้น และเกณฑ์ระยะยาว ได้แก่ ความสามารถในการอยู่รอด (Survival) อย่างไรก็ตามเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

โดยเกณฑ์ประสิทธิผลเฉพาะต่างๆอาจเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์การที่เปลี่ยนไป เช่น ในระยะประกอบการเริ่มแรก ต้องเน้นที่เกณฑ์ความยืดหยุ่น การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) และเมื่อองค์การมีวุฒิแล้วเกณฑ์พื้นฐาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) เป็นต้น

กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสะท้อนถึงเกณฑ์ประสิทธิผล เป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง มโนทัศน์จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลองค์การ ตามแนวทางเชิงสัมพัทธ์ภาพกับสภาพการณ์ (Relativistic multiple – contingency approach)

จากแนวคิดกิจกรรมพื้นฐานของ Parson ต่อมา Hoy and Miskel (1991: 263) ได้สร้างแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การที่เรียกว่า "An integrated model" โดยการคัดเลือกเกณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การจากการศึกษาของ Campbell (1977) และ

Steers (1975) มาผสมผสานกับแนวคิดของ Parson ซึ่งสามารถสรุปรูปแบบและตัวบ่งชี้ในแต่ละมิติได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การแบบผสมผสาน (Integrated model)

มิติต่างๆของประสิทธิผล (Effectiveness dimension)	มิติอื่นๆ (Added perspectives)	ตัวบ่งชี้ (Multiple indication)
การปรับตัว (Adaptation)	มิติเวลา (Time constituencies)	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) นวัตกรรมใหม่ (Innovation) ความเจริญเติบโต (Growth) การพัฒนา (Development)
การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)	มิติเวลา (Time constituencies)	การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource acquisition) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การผสมผสาน (Integration)	มิติเวลา (Time constituencies)	ความพึงพอใจ (Satisfaction ) บรรยากาศ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความขัดแย้ง (Conflict)
การคงสภาพสิ่งซ่อนเร้น (Latency)	มิติเวลา (Time constituencies)	ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสนใจในการดำรงชีวิต (Central life interests) การจูงใจ (Motivation) แบบแผนองค์การ (Identity)

แหล่งที่มา : Hoy, W.K. and Miskel, C.G. Organizational effectiveness of schools.  
Educational administration: Theory research practice. 1991: 383.

จากการศึกษาประสิทธิผลองค์การแบบผสมผสาน Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำรูปแบบนี้ไปใช้เพื่อศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การจำเป็นต้องมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ควรจะพิจารณาว่ากลุ่มบุคคลใดที่ทราบเป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่สำคัญขององค์การ (The importance operation goal) ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงตามความเป็นจริง
2. จะต้องพิจารณามิติของเวลาตามวงจรชีวิตขององค์การ ว่าองค์การมีการดำเนินการมาถึงระยะใด และผู้วิจัยต้องการศึกษาในระยะใด ซึ่งการเลือกรูปแบบประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสมนั้น คุณค่าใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมินขึ้นอยู่กับว่าองค์การอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตขององค์การ (Organizational life cycle) โดยวงจรชีวิตขององค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์การในแต่ละระยะเวลา (Stage) และ Quinn and Cameron (1983 cited in Baker et al, 1997: 250) ได้แบ่งวงจรชีวิตขององค์การเป็น 4 ระยะ ดังนี้

2.1 ระยะประกอบการ (Enterpreneurial stage) องค์การจะมีลักษณะเป้าหมายขององค์การเป็นแบบกำกวมจึงต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง ต้องการการได้มาและรักษาสภาพที่แน่นอนของทรัพยากร ลักษณะเฉพาะของระยะนี้ คือ นวัตกรรม หรือ ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ การได้รับการจัดสรรทรัพยากรการได้รับการสนับสนุนจากภายนอกและการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รูปแบบที่จะนำมาประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสม คือ รูปแบบระบบเปิด

2.2 ระยะการรวมกลุ่มสมาชิก (Collective stage) ระยะนี้ต่อเนื่องจากระยะแรกในด้านนวัตกรรม ในระยะนี้ภารกิจขององค์การมีความชัดเจน เป็นระยะที่สมาชิกในองค์การมีการร่วมแรงร่วมใจกัน เป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน กิจกรรมที่มีความสำคัญคือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและโครงสร้าง เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จ และควมมีประสิทธิผลขององค์การ รูปแบบที่จะนำมาประเมินประสิทธิผลองค์การที่เหมาะสมกับระยะนี้ คือ รูปแบบมนุษยสัมพันธ์

2.3 ระยะการกำหนดแบบแผนและควบคุม (Formulation and control stage) เป็นระยะที่องค์การมีวุฒิภาวะมากขึ้น โครงสร้างองค์การมีความแน่นอน จึงต้องคำนึงถึงควมมีระเบียบกฎเกณฑ์และประสิทธิภาพในการดำเนินงานรูปแบบที่เหมาะสม คือ รูปแบบกระบวนการวิธีการทำงานภายใน และรูปแบบการมุ่งเป้าหมาย

2.4 ระยะการพัฒนาโครงสร้าง (Elaboration of structure) ระยะนี้้องค์การมีผลผลิตและบริการที่หลากหลาย การบริหารจึงเป็นการค้นหาแนวทางสำหรับผลผลิตใหม่และโอกาสในความก้าวหน้าเป็นระยะที่โครงสร้างองค์การมีความซับซ้อนองค์การจึงต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมองค์การจึงต้องหันกลับไปใช้รูปแบบระบบเปิดอีกครั้งหนึ่ง

2.5 ผู้วิจัยต้องระบุตัวบ่งชี้ (Indicator) ที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละมิติให้ครอบคลุมนิยามประสิทธิผลองค์การที่ได้ระบุไว้

### 3.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การ

Steers (1975) พบว่า มีความหลากหลายของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากผู้วิจัยมีกรอบแนวคิดที่ใช้อ้างอิงแตกต่างกัน ซึ่งความหลากหลายของกรอบแนวคิดดังกล่าวทำให้การแสวงหาเกณฑ์ที่เป็นสากลนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก โดย Steers (1977) ได้ทำการตรวจสอบรูปแบบพหุเกณฑ์ของประสิทธิผลองค์การ 17 รูปแบบ พบว่า ประสิทธิภาพส่วนใหญ่มักนิยมใช้ ความสามารถในการปรับตัว/การยืดหยุ่น (Adaptability/Flexibility) ความสามารถในการผลิต (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่ง Steers สามารถสรุปความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การจากแบบจำลองต่างๆ ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การ

เกณฑ์การประเมิน	จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้
ความสามารถในการปรับตัว-ความยืดหยุ่น	10
ความสามารถในการผลิต	6
ความพึงพอใจ	5
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์/ผลกำไร	3
การได้มาซึ่งทรัพยากร	3
การปราศจากความเครียด	2
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	2
การพัฒนา	2
ประสิทธิภาพ	2
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	2
การเจริญเติบโต	2
การผสมผสาน	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด	2
การอยู่รอด	2
เกณฑ์อื่นๆ	1

แหล่งที่มา: Steers, R.M. Organizational effectiveness: A behavioral view. 1977: 46.

Steers ได้ข้อสรุปว่ามีอยู่ 12 รูปแบบ ที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ โดยมี 10 รูปแบบ ที่สามารถประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรทุกประเภทได้ แต่รูปแบบดังกล่าวก็ยังเป็นการออกแบบสำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์กรธุรกิจ และให้ความเห็นว่าแต่ละรูปแบบจะใช้เกณฑ์ประเมินผลประมาณ 3-4 เกณฑ์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดถือได้ว่ารูปแบบเชิงผสมผสาน "An integrated model" ของ Hoy and Miskel (1991) และแนวคิดของ Steers (1977) เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดพื้นฐานเหมือนกัน คือเป็นแนวคิดของแนวทางบูรณาการ (Integrated model) ที่คำนึงถึงมิติต่างๆ คือมิติของเวลา ระดับขององค์กร และองค์ประกอบของบุคคล จึงสามารถนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อศึกษาประสิทธิผลองค์กรซึ่งในที่นี้ คือ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยได้

#### 4. แนวทางการประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

##### 4.1 การบริการในโรงพยาบาลศูนย์

โรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลของรัฐที่มีขนาดใหญ่ เป็นศูนย์กลางการให้บริการทางสุขภาพตามระบบเครือข่าย การพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข (พบส) ที่ให้บริการด้านสุขภาพอนามัยแก่ผู้ป่วย ที่ต้องการความรู้ ความชำนาญเฉพาะทาง หรือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้แก่ผู้ป่วยที่ส่งต่อมาจากโรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลทั่วไป ตามขั้นตอนการส่งต่อ (พรทิพย์ เกตุรานนท์, 2539: 46) เป็นโรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถในการให้บริการเฉพาะโรค ครบทุกสาขา เป็นสถานที่ให้การฝึกอบรมในเรื่องสุขภาพอนามัยหลายหลักสูตรแก่ นักศึกษา บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีหน้าที่ในการให้การสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขในระดับรอง รวมทั้งมีหน้าที่ในดำเนินงานด้านการศึกษาวิจัยในด้านคลินิก และด้านบริการสาธารณสุข (กองโรงพยาบาลภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2537: 97-98)

โรงพยาบาลศูนย์มีเป้าหมายในการให้บริการที่มีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่ต้องการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาลของรัฐ ให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพเมื่อสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 แต่เท่าที่ผ่านมาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลศูนย์ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยจากการศึกษาสภาพการณ์และแนวโน้มระบบบริการสาธารณสุขตามแผนการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ของ อัญชลี มากบุญสง (2540: 36-37) พบว่า ปัญหาของระบบสาธารณสุข คือ 1) ปัญหาความเป็นธรรมในด้านบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข พบว่ามีประชาชนอีกประมาณ 35 % ที่ยังไม่ได้รับความคุ้มครองด้านสุขภาพอย่างเป็นทางการ 2)

ปัญหาประสิทธิภาพของระบบบริการที่พบ เช่น ขาดระบบบริการส่งต่อผู้ป่วย และการใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขยังประสบปัญหาของการใช้และซ่อมบำรุง เป็นต้น และ 3) ปัญหาคุณภาพของระบบบริการ รัฐบาลยังมีปัญหาในด้านมาตรฐานการรักษาพยาบาลและคุณภาพของการบริการ ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ขาดระบบการกำกับและตรวจสอบคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการรับรองคุณภาพการให้บริการแบบองค์รวม และการดูแลผู้ป่วยในยามฉุกเฉินยังอยู่ในสภาพที่ยังไม่สามารถช่วยเหลือผู้ป่วยได้ทันทั่วถึง รวมถึงเรื่องของปัญหาราคาค่ารักษาพยาบาล ทักษะของบุคลากร และจริยธรรม สอดคล้องกับการศึกษาของวารี วณิชปัญญผล (2539) ที่พบว่า การบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยในยังไม่เป็นไปตามที่ผู้ป่วยคาดหวัง โดยผลการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์มีความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

#### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบต่อภาวะสุขภาพอนามัยของประชาชน และระบบการจัดการบริการพยาบาลของสถานบริการในทุกระดับเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในประเทศไทยที่กำลังประสบกับปัญหาทางด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ก่อให้เกิดปัญหาที่ซับซ้อนมากมาย เช่น ปัญหาค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนบางส่วนที่เคยใช้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชน ไม่สามารถใช้บริการได้อีกต่อไป ส่งผลให้ประชาชนส่วนใหญ่ต้องพึ่งบริการของรัฐบาลเพียงอย่างเดียว ทำให้โรงพยาบาลของรัฐบาลเกือบทุกแห่งมีจำนวนผู้ป่วยแออัดมากขึ้น ทำให้การบริการไม่มีคุณภาพ การบริการล่าช้าไม่มีความคล่องตัว จำนวนของบุคลากร โดยเฉพาะ แพทย์ พยาบาลไม่เพียงพอ นอกจากนี้สภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้ภาวะการเจ็บป่วยของคนส่วนใหญ่ กลายเป็นโรคที่เกิดจากพฤติกรรมอนามัยที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม เช่น โรคหัวใจ โรคเอดส์ โรคเบาหวาน และอุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งโรคเหล่านี้ต้องใช้ระยะเวลาในการรักษาที่ยาวนาน ผู้ป่วยต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เพราะต้องเข้าออกโรงพยาบาลหลายครั้ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการบริการสุขภาพ โดยเฉพาะงานบริการพยาบาล (Nursing service) ซึ่งเป็นงานที่ให้การดูแลสุขภาพของมนุษย์แบบองค์รวม (สมหมาย หิรัญนุช, 2541) อีกทั้งวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีกลุ่มบุคลากรจำนวนมากที่สุดในจำนวนบุคลากรทั้งหมดของระบบสาธารณสุขของประเทศไทย คือ ร้อยละ 70 ของบุคลากรด้านสุขภาพ และเป็นวิชาชีพที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยบุคลากรประเภทอื่น เนื่องจากเป็นบุคลากรที่ต้องได้รับการศึกษาฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการนิเทศการฝึกปฏิบัติอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดทักษะที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้รับบริการ แต่จากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจทำ

ให้พยาบาลได้รับผลกระทบ ได้แก่ การถูกจำกัดการว่าจ้าง การถูกปรับลดอัตราเงินเดือน การลดสวัสดิการและรายได้พิเศษอื่นๆ ทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากอัตรากำลังพยาบาลลดลง จำนวนของพยาบาลมีจำกัด ในขณะที่ความรุนแรงของการเจ็บป่วยยังคงมีลักษณะเช่นเดิม และพยาบาลยังคงต้องรับผิดชอบการรักษาพยาบาลอย่างเต็มที่ ส่งผลต่อภาวะจิตใจของพยาบาล ทำให้พยาบาลมีความวิตกกังวลเป็นเหตุให้เกิดความเหนื่อยหน่ายท้อแท้หมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป (กุลยา ตันติผลลาชีวะ และ ส่งศรี กิตติรักษัษตระกูล, 2541) และจากการศึกษาของ จินตนา ญาติบุญทอง (2529) และ บุญศรี ชัยชิตามร (2534) ที่พบว่า การขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน การหลีกเลี่ยงการพูดคุยเมื่อเกิดปัญหา การขาดอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานและแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา การขาดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกัน เป็นการส่งเสริมให้พยาบาลเกิดความคับข้องใจและรู้สึกล้มเหลวในการทำงาน จากสาเหตุดังกล่าวย่อมทำให้เกิดความเครียดและมักเปลี่ยนงานหรือลาออกจากวิชาชีพ นั้นย่อมหมายถึง การขาดความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งส่งผลต่อคุณภาพบริการพยาบาล

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น ถือได้ว่าการดำเนินงานของโรงพยาบาลได้ผ่านวงจรชีวิตองค์การในระยะประกอบการ (Entrepreneurial stage) มาแล้ว แต่ผลการดำเนินงานก็ยังไม่เป็นไปตามต้องการที่วางไว้ทั้งด้านบุคลากร การดำเนินงาน และผลผลิตที่จะนำไปสู่ผู้รับบริการ ตามแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่กำหนดนโยบายให้โรงพยาบาลศูนย์ทุกแห่ง เป็นโรงพยาบาลคุณภาพเมื่อสิ้นแผนพัฒนาการสาธารณสุขฉบับที่ 8 (2544) ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่โดยตรงของกลุ่มงานการพยาบาล ที่ต้องมีการจัดการบริหารภายในกลุ่มงานการพยาบาล เพื่อแก้ปัญหาสาธารณสุขในด้านต่างๆ เหล่านี้ และต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระบบบริการทางสาธารณสุขของประเทศ ด้วยการดำรงรักษากำลังคนไว้ในระบบ การพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง การปรับโครงสร้างองค์การให้มีความเหมาะสม โดยมีหอผู้ป่วยซึ่งเป็นระบบย่อยของกลุ่มงานการพยาบาลเป็นผู้นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงพยาบาลคือโรงพยาบาลคุณภาพ

### 4.3 ปัจจัยคัดสรรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีความหมายและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ว่าต้องการใช้ข้อมูลทางด้านใดบ้าง เนื่องจากเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลนั้นต้องดูเป้าหมายของการวัดเป็นสำคัญ (Campbell, 1977: 13) ซึ่งในการศึกษานี้ต้องการประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วยในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน คือ พยาบาลประจำการ โดย Goodman และ Pennings (1977) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ทำการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ หรือ ผู้วิจัย เนื่องจากประสิทธิผลของหอผู้ป่วยเกิดจากประสิทธิผลของงานที่มีพยาบาลประจำการเป็นผู้ปฏิบัติ พยาบาลจึงเป็นบุคคลที่สามารถรับรู้ถึงประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพราะพยาบาลประจำการถือเป็นตัวจักรที่สำคัญที่สุดในการสร้างงานบริการที่มีคุณภาพให้กับองค์การพยาบาล (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2539: 56) และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (บุญทิวา บุญยะประภัสร์, 2538:116) ดังนั้น จึงมักมีการศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น (ทองศรี กำภู ณ. อยุธยา, 2540) ประกอบกับตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยก็เลือกเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น โดยผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดของ Steers (1977) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การไว้จำนวนทั้งหมด 4 ปัจจัย แต่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะ 2 ปัจจัย เท่านั้น คือ 1) ปัจจัยคัดสรรด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลและการใช้อุปกรณ์การแพทย์ในหอผู้ป่วย และ 2) ปัจจัยคัดสรรด้านบุคคล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลและปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพยาบาล เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การในส่วนของผู้ปฏิบัติงานซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

การดำเนินงานให้บริการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ซึ่งเป็นโรงพยาบาลของรัฐในปัจจุบันกำลังประสบกับปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังทางการพยาบาล เนื่องจากนโยบายการปรับลดบุคคลเข้ารับราชการ ในขณะที่พยาบาลประจำการที่เหลืออยู่ก็มีความคิดที่จะลาออกจากราชการสูงโดยจากการศึกษาของ บุญจันทร์ วงศ์สุนทรรัตน์ สุภารัตน์ ไวยชีตา และภัทรอำไพ พิพัฒนานนท์ (2540: 282) พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความคิดที่จะลาออกจากราชการและวิชาชีพสูงถึงร้อยละ 47.1 และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกจากราชการของพยาบาล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันกับองค์การของพยาบาล เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความ



อยู่รอดและความเจริญเติบโตและประสิทธิผลขององค์กร (Steers, 1977) นอกจากนี้ โครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์มีความสลับซับซ้อนและไม่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริง โดย ศิริพร ตันติพลูวินัย (2538) กล่าวว่า นี้ โครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานขององค์กรพยาบาลที่มีการปฏิบัติในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา จะมีการรวบรวมอำนาจ มีกฎระเบียบที่เข้มงวดเปลี่ยนแปลงยาก ชอบการดำเนินงานไปเรื่อยๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะใช้ได้ผลดีและสอดคล้อง หรือนำมาซึ่งความสำเร็จให้กับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ได้ สำหรับปัญหาอุปสรรคในด้านการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ยังมีความขาดแคลนของอุปกรณ์ทางการแพทย์ ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการของกลุ่มงานการพยาบาล โดยจากการศึกษาของ สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) พบว่า เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสวนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่ต้องการ รวมถึงความสามารถในการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ของพยาบาลยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาของ นุชชา บุญยพลากร (2542) พบว่าในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริการของสถานบริการ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในด้านการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ของกลุ่มงานการพยาบาลพบว่า มีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างไม่ประหยัด และไม่มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าเท่าที่ควร

สำหรับปัจจัยที่ไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ที่ Steers (1977) ให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรรด้านองค์กร ในส่วนของโครงสร้างองค์กร และเกี่ยวข้องกับปัจจัยคัดสรรด้านบุคคล ในส่วนของความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับ Lawler (1980) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร เอกลักษณะขององค์กรและความจงรักภักดีของกลุ่ม ซึ่งก็คือความผูกพันต่อองค์กร คือ องค์ประกอบส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์กร จึงมีความซ้ำซ้อนอยู่ภายในตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงไม่นำมาศึกษาในครั้งนี้ สำหรับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรง ซึ่งอยู่นอกขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ที่เป็นการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงไม่นำมาศึกษา

### 4.3.1 ปัจจัยคัดสรรด้านองค์การ ประกอบด้วย

#### 4.3.1.1 โครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาล

โครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลถูกสร้างขึ้นเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาล คือ การนำเอาแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลมารวมกันในรูปแบบขององค์การเพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารและเป็นศูนย์อำนาจการในการให้บริการทางการพยาบาล (คณะอนุกรรมการโครงการพัฒนาวิชาชีพ สมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทย, 2533: 1) โดยโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่แสดงให้เห็นว่าแต่ละหน่วยงานของกลุ่มงานการพยาบาลมีการปฏิบัติงานและประสานประโยชน์กันอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการกำหนดการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การจัดแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และบุคลากร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด (ยุพดี โสติพิพันธุ์, 2539: 45)

ในการจัดโครงสร้างขององค์การ มักกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของแผนภูมิ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทั้งการแบ่งงาน ผู้รับผิดชอบ ขอบเขตความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และสายการประสานงาน (ภัทรา เจตีย์ศรี, 2542:11) กลุ่มงานการพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่และมีความชัดเจนของโครงสร้าง ทั้งในด้านการกำหนดลักษณะงาน ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง และการติดต่อประสานงาน ทำให้สายการบังคับบัญชาและการจัดระบบปฏิบัติงานของกลุ่มงานการพยาบาลมีความชัดเจนตามไปด้วย ถ้าพยาบาลประจำการรับทราบลักษณะโครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างลึกซึ้งซึ่งมีความเหมาะสมทั้งในด้าน การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากร การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหอผู้ป่วย การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและ การจัดอัตรากำลังของพยาบาล ก็จะทำให้มีการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลให้การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3.1.2 การใช้อุปกรณ์การแพทย์ในหอผู้ป่วย

โรงพยาบาลศูนย์ เป็นโรงพยาบาลของรัฐบาลที่สามารถให้บริการทางการแพทย์และการพยาบาลที่สมบูรณ์ที่สุดจึงมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่ทรงคุณวุฒิอยู่จำนวนมาก รวมทั้งมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยและมีความหลากหลายไว้ให้บริการแก่ผู้บริการ พยาบาลวิชาชีพในฐานะผู้ให้การดูแลผู้ป่วยต้องสามารถนำความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการเป็นสิ่งสำคัญ (สมาน รังสิโยภฤณี และสุธี สุทธิสมบูรณ์, 2540) ซึ่งทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ แต่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ของบุคลากรคือพยาบาลประจำการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น ถ้ากลุ่มงานการพยาบาลมีการส่งเสริมให้มีการใช้อุปกรณ์การแพทย์ที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสมเกิดขึ้นภายในหอผู้ป่วย ด้วยการพัฒนาความสามารถในการใช้อุปกรณ์การแพทย์ให้กับบุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยรวมทั้งต้องมีการบริหารจัดการให้ทุกหอผู้ป่วยมีอุปกรณ์การแพทย์ที่จำเป็นให้มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอสำหรับการให้บริการพยาบาล และต้องให้การพัฒนาความรู้ในด้านการใช้อุปกรณ์การแพทย์ที่มีความทันสมัยให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

#### 4.3.2 ปัจจัยคัดสรรด้านบุคคล ประกอบด้วย

##### 4.3.2.1 ความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาลเป็นองค์การย่อยของโรงพยาบาลที่มีเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างงานบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนั้นและการที่พยาบาลจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานการพยาบาลได้นั้น พยาบาลต้องมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเจตคติของพยาบาลที่มีต่อกลุ่มงานการพยาบาล ที่แสดงออกโดยมีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่มงานการพยาบาล มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และมีความพยายามจะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของกลุ่มงานการพยาบาล โดยสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มงานการพยาบาลได้ในที่สุด

การส่งเสริมให้พยาบาลมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก พยาบาลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในงาน (Marsh และ Mannari, 1977) ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยลดความขัดแย้ง ก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (Mathieu และ Zajac, 1990) และยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วย (Luthans, 1995: 132) ดังนั้นถ้ากลุ่มงานการพยาบาลสามารถทำให้พยาบาลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้แล้ว พยาบาลก็必将มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงพยาบาลและวิชาชีพต่อไป

#### 4.3.2.2 ปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพยาบาล

การให้บริการพยาบาลแก่ประชาชนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการมีสุขภาพดีนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพโดยตรง พยาบาลวิชาชีพจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่งของวิชาชีพการพยาบาลเนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการพยาบาลแก่ผู้รับบริการโดยตรง จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของงานต้องอาศัยคุณภาพของผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นและการที่พยาบาลวิชาชีพจะปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ย่อมต้องอาศัยความมีคุณภาพของตัวพยาบาลวิชาชีพเอง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) และการที่พยาบาลจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่มีคุณภาพหรือได้มาตรฐาน จะขึ้นกับแรงจูงใจที่ได้รับ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวพยาบาล และการรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของพยาบาล เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ (สมยศ นาวิกาน, 2538: 360)

ลักษณะงานของพยาบาลต้องรับผิดชอบต่อชีวิตมนุษย์จึงต้องการความถูกต้องและแม่นยำในการพยาบาล ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล ในขณะเดียวกันก็ต้องการสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เพิ่มความพยายามในการทำงาน เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลต้องปฏิบัติงานกับผู้ที่เจ็บป่วยอยู่ในสภาพที่ต้องได้รับการดูแลช่วยเหลือ ทำให้งานพยาบาลเป็นงานที่หนักและต้องรับผิดชอบตลอดเวลา โดยในส่วนี้ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคนในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างกระตือรือร้นทุ่มเทความสามารถให้แก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น (Gibson, Ivancevich และ Donnelly, 1982) ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปเต็มกำลังความสามารถและเต็มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานผลงานที่ออกมาจึงมีคุณภาพ นอกจากนี้แรงจูงใจยังถือเป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความต้องการคงอยู่ในองค์กร (Dosssett, 1988 อ้างใน Sullivan และ Decker, 1988: 179) แต่ในการทำงานที่มีคุณภาพ จะอาศัยแต่เฉพาะความสามารถหรือแรงจูงใจย่อมไม่เป็นที่เพียงพอ ยังต้องมีองค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญ

คือ การส่งเสริมให้พยาบาลเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างลึกซึ้ง เพราะการรับรู้บทบาทที่ผิดพลาดอาจทำให้ความพยายามในการทำงานไร้ประโยชน์ ผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพต่ำถึงแม้จะมีแรงจูงใจหรือความสามารถก็ตาม (Steers และ Porter, 1977) ดังนั้นถ้ากลุ่มงานการพยาบาลสามารถส่งเสริมให้พยาบาลมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้งานในความรับผิดชอบของกลุ่มงานการพยาบาลสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีคุณภาพ หรือมีประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

#### 4.4 การประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางของหน่วยบริการสุขภาพทุกประเภท เนื่องจากหอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่ผู้ป่วยและครอบครัวมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทางการพยาบาล เป็นที่ที่เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกิจกรรมบริการทางสุขภาพเกิดขึ้นที่หอผู้ป่วยมากที่สุด หอผู้ป่วยจึงเป็นจุดรวมแห่งการสร้างสรรค์คุณภาพการพยาบาลที่ดีที่สุด ความรู้สึกพึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ ต่องานบริการพยาบาลเกิดขึ้นที่หอผู้ป่วยมากที่สุดหอผู้ป่วยจึงเป็นหน่วยงานที่ควรได้รับการดูแลให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายคุณภาพการพยาบาลได้อย่างดีที่สุด (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2540) ซึ่งเมื่อพิจารณาดูจะเห็นว่า วงจรชีวิตของหอผู้ป่วยอยู่ในระยะประกอบการ (Entrepreneurial stage) เนื่องจากเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับนโยบาย โรงพยาบาลคุณภาพ จากหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยและบุคลากรในหอผู้ป่วยจะต้องทำการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยทำการริเริ่มปรับปรุงด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านพฤติกรรมบริการ หลังจากนั้นหอผู้ป่วยจึงเข้าสู่ระยะการรวบรวมกลุ่มสมาชิก (Collectivity stage) และเริ่มไปสู่ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม (Formulation and control stage) เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Common vision) ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในหอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ต้องการ คือ คุณภาพบริการที่สอดคล้องกับนโยบาย พร้อมกันนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องคำนึงถึง ความเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์ คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดของ Steers (1977) และของ Hoy and Miskel (1991) ซึ่งเป็นการศึกษาประสิทธิผลองค์การตามแนวทางบูรณาการ (Integrated model) ที่คำนึงถึงมิติต่างๆ โดยผู้วิจัยได้กำหนดดังนี้ 1) ระดับขององค์การที่ศึกษา คือ การประเมินประสิทธิผลของหอผู้ป่วย 2) กลุ่มบุคคลที่ศึกษา จะรวบรวมข้อมูลจากพยาบาลประจำการ และ 3) เกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษาใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์

สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์การที่มีความสลับซับซ้อน การใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์จะทำให้สามารถประเมินภาพรวมของประสิทธิผลองค์การได้ ซึ่งในที่นี้ คือ ประสิทธิภาพของหอผู้ป่วยได้ ดังนั้น รูปแบบการประเมินประสิทธิผลที่เหมาะสมกับวงจรชีวิตของหอผู้ป่วย คือ มิติการปรับตัว (Adaptation) มิติการบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) และการผสมผสาน (Integration) มีตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการปรับตัว การผลิตและบริการ และ ความพึงพอใจในงาน สามารถสรุปตัวบ่งชี้ของแต่ละมิติที่ผู้วิจัยใช้ศึกษาดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงตัวบ่งชี้ของแต่ละมิติที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

มิติของประสิทธิผล	ตัวบ่งชี้	ระดับวิเคราะห์
การปรับตัว	ความสามารถในการปรับตัว	ระดับองค์การ
การบรรลุเป้าหมาย	การผลิตและบริการ	ระดับองค์การ
การผสมผสาน	ความพึงพอใจในงาน	ระดับบุคคล

#### 4.4.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

Steers (1977) ให้ความหมายของการปรับตัวว่า เป็นความสามารถขององค์การ ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์การจะสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการคาดการณ์ถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

ภรณ์ กীরติบุตร (2529) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัว เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่มีความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางที่ถือว่า องค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต และมีข้อเรียกร้องหรือมีความต้องการบางอย่างที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือมีสถานการณ์ที่องค์การจะต้องตอบสนอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานขององค์การต่อไปได้ และสามารถอยู่รอด

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ระดับความสามารถของบุคลากรในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับความสามารถขององค์การต่อการปรับเปลี่ยน และการริเริ่มสิ่งใหม่

ความสามารถในการปรับตัว เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่มีแหล่งการเปลี่ยนแปลงมาจาก 6 ประการ ดังนี้ (Kast and Rosenzweig , 1985; Steers, 1977)

1.สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ การเมือง นโยบาย ประชากร และสังคม เป็นต้น

2.เป้าหมายและคุณภาพ (Goals and values) การเปลี่ยนแปลงคุณค่ามีความสำคัญ เพราะจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เป้าหมายใหม่สามารถกำหนดจากแหล่งภายนอกเช่น กฎระเบียบของรัฐบาล หรือพัฒนาจากลักษณะภายในองค์การ ได้แก่ นิยามภารกิจใหม่ กลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมายที่ปรารถนา และความรับผิดชอบต่อสังคม

3.เทคนิค (Technical) เป็นแหล่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบในการผลิตการบริการเนื่องจากองค์การต้องพยายามให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

4.โครงสร้าง (Structure) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับด้านอื่น เช่น การแบ่งงาน วิธีการประสานงานใหม่ ซึ่งสามารถออกแบบเพื่อทำให้องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

5. สังคมจิตวิทยา (Psychosocial) การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขึ้นอยู่กับความสำคัญขององค์ประกอบด้านบุคลากรการทำให้ขวัญและกำลังใจบุคลากรดีขึ้นมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

6. การบริหาร (Managerial) องค์กรส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และระบบต่างๆภายในขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร บทบาทการบริหารจะเกี่ยวข้องกับการปรับตัว นวัตกรรม รวมทั้งความมั่นคงและความต่อเนื่อง

ภายในหอผู้ป่วยก็มีการเปลี่ยนแปลงมาจากทั้งภายนอกและภายในโรงพยาบาล ภายนอก คือ นโยบายโรงพยาบาลคุณภาพของกระทรวงสาธารณสุข ส่วนภายใน คือ นโยบายของโรงพยาบาล คือ นโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ดังนั้น หอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับระบบบริหารและบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษา เกี่ยวกับ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด โดยใช้รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร ของ Hoy and Miskel (1991) ที่เรียกว่า "Integrated model" มาประเมินความสามารถในการปรับตัว โดยได้สร้างแบบสอบถามความสามารถในการปรับตัวซึ่งประกอบด้วย การยอมรับหรือความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบทบาท กระบวนการปฏิบัติงาน การริเริ่มสิ่งใหม่ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท กระบวนการปฏิบัติงาน และการริเริ่มสิ่งใหม่ จำนวน 10 ข้อคำถาม ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยง 0.88

#### 4.4.2 การผลิตและบริการ (Productivity and service)

องค์กรทุกองค์กรมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) และการได้มาซึ่งผลผลิต (Product) ที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการเปลี่ยน (Transformation process) ปัจจัยการผลิต (Inputs) เพื่อให้ได้ของผลผลิต ตามที่สภาพแวดล้อมต้องการ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า ผู้รับบริการ เป็นต้น การได้ผลผลิตเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เป็นการสะท้อนความสามารถในการผลิต (Productivity) ขององค์กร (Jackson, Morgan and Paolillo, 1986)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการผลิตและบริการว่า เป็นการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการกระทำให้ทุกอย่างดีขึ้นทั้งในด้านคุณภาพของการผลิตและบริการต่างๆขององค์กร (Kast and Rosenzweig, 1985) การผลิตและบริการ เป็นการวัดปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงาน โดยสามารถดูได้จากการใช้ทรัพยากร ซึ่งในทางการแพทย์สามารถดูได้จากประสิทธิภาพของการดูแลหรือบริการพยาบาลที่มีคุณภาพมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



(Jelinek and Dennis, 1976 cited in Decker and Sullivan, 1992: 131) การวัดหรือการประเมินผลผลลัพธ์จากกระบวนการทำให้การดูแล สามารถวัดได้โดยใช้เครื่องชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome indicators) ทางคลินิก (Clinical outcomes) ที่มีอยู่หลายตัว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ที่นิยมใช้โดยทั่วไปได้แก่ จำนวนวันที่นอนโรงพยาบาล (Length of stay) จำนวนผู้ป่วยตกเตียง (Patient falls) ความผิดพลาดของการให้ยา (Medication errors) และอัตราการติดเชื้อ (Infection rates)

Mott (1972 อ้างใน Hoy และ Miskel, 1991: 398) ได้พยายามรวบรวมแนวคิดที่สำคัญของผลลัพธ์ขององค์กรเพื่อนำมาสร้างแบบวัดประสิทธิผลองค์กรโดยรวม (Overall organizational effectiveness) ที่ใช้แนวคิดพื้นฐานจากแนวทางเชิงการบรรลุเป้าหมายร่วมกับแนวทางเชิงระบบ (Goal-system resource model) โดย Mott สามารถรวบรวมแนวคิดของผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรได้ 5 ประการ คือ การคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ การปรับตัว และความยืดหยุ่นขององค์กร Mott ให้เหตุผลว่าองค์กรทุกองค์กรต่างก็ต้องการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพ พร้อมทั้งต้องสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร นั่นคือ องค์กรที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานได้ต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนากระบวนการแก้ปัญหา และการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่ง Mott เรียกว่า "Symbolic adaptation" นอกจากนี้ องค์กรยังต้องสามารถนำกระบวนการหรือวิธีการดังกล่าวมาใช้ประโยชน์เพื่อให้เกิดผลได้จริงหรือที่เรียกว่า "Behavior adaptation"

แบบวัดที่ Mott (1972) สร้างนั้นมีชื่อว่า "Index of perceived organizational effectiveness" (IPOE) มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อคำถาม เป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ มีค่าระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นแบบวัดที่ได้รับการยอมรับจากนักทฤษฎีองค์การอย่างแพร่หลายในการศึกษาประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยรวม

Gibson และคณะ (1988 อ้างใน ภรณ์ กิรดีบุตร, 2529) มีความเห็นว่าแบบวัด IPOE ของ Mott มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากสำหรับการวิเคราะห์องค์กรบางประเภท เช่น โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีผลผลิตที่ไม่คงที่เหมือนองค์กรทางธุรกิจหรือองค์กรอุตสาหกรรมทั่วไป

#### 4.4.3 ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในสาขาของพฤติกรรมขององค์การและการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้ผลผลิตขององค์การบรรลุเป้าหมายสูงขึ้นหรือเกินกว่าเป้าหมาย (Luthans, 1992) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่องค์การจะต้องทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Herzberg, Mausner and Snyderman (1993) และ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานที่สอดคล้องกันว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลในทางบวกที่มีต่องานที่ทำ การได้รับการตอบสนองตรงตามที่ต้องการ หรือเป็นงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำโดยมีอิสระในการทำงานหรือการมีส่วนร่วมในการทำงานและการได้รับการยอมรับในผลงาน เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดบุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Bernard และ Garry, 1964: 240)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นบรรยากาศในการทำงานและบรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีที่เกิดจากผลงานวิจัยของ Herzberg ในเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" ที่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน ใน 9 บริษัท ถึงความรู้สึกที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานว่า ในขณะที่ปฏิบัติงานมีสิ่งใดบ้างที่ทำให้พวกเขาเกิดความรู้สึกดีและสิ่งใดบ้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดี ซึ่งผลการสัมภาษณ์ Herzberg ได้แบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย (Dessler, 1980: 180) ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจหรือมีความพึงพอใจในงาน และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวก็ไม่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ซึ่งจะประกอบด้วย ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงาน (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

2. ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันมิให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือไม่มีความสุขในการทำงาน หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ได้ ซึ่งจะประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) ลักษณะและวิธีการบังคับบัญชา (Supervision technical) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (Interpersonal relationships) สภาพการ

ทำงาน (Working conditions) ชีวิตส่วนตัว (Personal life) สถานภาพในสังคม (Status) และความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job security)

Herzberg กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรจะให้ความสำคัญแก่ปัจจัยอนามัยในระยะแรก เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นสิ่งที่จะขาดเสียมิได้คือการสร้างปัจจัยจูงใจให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน สิ่งที่จะตามมาคือ งานที่มีประสิทธิภาพดังที่มุ่งหวังไว้ (Luthan, 1985: 200-201) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มาศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าเป็นทฤษฎีที่มีปัจจัยหรือเนื้อหาครอบคลุมความต้องการของบุคคลได้มากที่สุดและยังเป็นทฤษฎีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (French, Meterky, Thaler and Tresler, 1973: 369)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Miskel ,Fevurly and Stewart (1979:97-118) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การกับประสิทธิผลองค์การ ความจงรักภักดีและความพึงพอใจในงาน ในสถาบันการศึกษาจำนวน 114 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ในสถาบันรวมทั้งสิ้น 1,619 คน โดยในส่วนของโครงสร้างองค์การจะศึกษาเกี่ยวกับ การรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นทางการ (Formalization) ความซับซ้อน (Complexity) และคุณลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Demographic Characteristics) พบว่าโครงสร้างโดยรวมและกระบวนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ ความจงรักภักดีและความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Miskel ,Mc Donald and Bloom (1983:97-115) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและการประสานงานขององค์การ กับประสิทธิผลองค์การในสถาบันการศึกษา จำนวน 89 แห่ง ในรัฐแคนซัส กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆรวมทั้งสิ้น 1,697 คน (85%) และนักเรียนรวมทั้งสิ้น 890 คน (100%) ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างและการประสานงานขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3.อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

กิ่งพร ทองใบ (2534) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การ กับประสิทธิผลองค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยงานราชการระดับกรมจำนวน 68 กรมใน 11 กระทรวง ปัจจัยลักษณะองค์การที่ทำการศึกษาแบ่งเป็น 3 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบองค์การ และกลยุทธ์ทางการบริหาร โดยตัวแปรโครงสร้างองค์การแบ่งเป็น 3 มิติย่อย คือ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรลักษณะองค์การทุกมิติสามารถอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การ คือ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณและประสิทธิผลภายในองค์การ ได้ร้อยละ 50 และตัวแปรของโครงสร้างองค์การสามารถอธิบายประสิทธิผลรวมขององค์การได้ร้อยละ 42

กุลลาบ รัตนสังฆธรรม (2536) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงวินัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นคนบดีจำนวน 27 คน และหัวหน้าภาควิชาจำนวน 263 คน ที่ทำงานสาขาด้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยทำการศึกษาตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร คือ พฤติกรรมผู้นำบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมของบุคลากร การติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาบุคลากร และประสิทธิผลองค์การใน 4 ด้าน คือ การบรรลุเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น การปรับตัวและความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคนบดี และหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การ สำหรับปัจจัยที่มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผล ได้แก่ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน โดยปัจจัยทั้ง 4 ตัวมีความสามารถในการทำนายได้ร้อยละ 34.8

วัฒนา วินิธวัฒนากุล (2540) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลในประเทศไทย ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คนเป็นผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาในคณะพยาบาล ในสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลสังกัดรัฐบาลจำนวน 6 แห่ง กับสังกัดเอกชนจำนวน 7 แห่ง โดยทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลองค์การ 8 ตัวแปร คือ รูปแบบของหัวหน้า การใช้เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของโครงสร้าง และการควบคุมอำนาจ ส่วนประสิทธิผลจะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพองค์การ เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยเพียง 4 ตัวแปร คือ รูปแบบของหัวหน้า การใช้เทคโนโลยี การวางแผนกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 67 โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็น คศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 403 คน พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ลักษณะ คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะขององค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายองค์การ ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ และความสามารถในการบูรณาการได้ร้อยละ 34

อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งหมด 64 โรงพยาบาล จำนวนหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด 463 คน พบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำถึงปานกลางกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทั้ง 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร การผลิตและบริการ และการรับรู้ต่อประสิทธิผลโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ละมัยพร โลहितโยธิน (2542) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 320 คน พบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษบา บุศยพลากร (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน : ศึกษากรณีโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าของที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 112 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ ความชัดเจนของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน และ ความพร้อมของทรัพยากร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากสภาพการดำเนินงานของกลุ่มงานการพยาบาลในปัจจุบัน ที่ต้องประสบกับปัญหาคุณภาพของงานบริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ และความไม่พึงพอใจในงานของบุคลากรทางการพยาบาล ทำให้กลุ่มงานทางการพยาบาลจำเป็นต้องมีการปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งปัจจัยคัตสรรในด้านองค์การและในด้านบุคคล ซึ่งปัจจัยคัตสรรด้านองค์การ ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างของกลุ่มงานทางการพยาบาลให้มีกระบวนการดำเนินงานภายในกลุ่มงานให้มีความชัดเจนและมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานที่มีอยู่ให้มากขึ้น ทั้งในด้านการกำหนดลักษณะงานที่ต้องมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรพยาบาลที่เหมาะสม และมีการติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาการใช้อุปกรณ์การแพทย์ภายในหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนในปัจจัยคัตสรรด้านบุคคลกลุ่มงานการพยาบาลต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมความรู้สึผูกพันต่อองค์การให้เกิดกับบุคลากรพยาบาลในทุกระดับ และมีปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพยาบาลที่ดี เพื่อให้้องค์การเกิดประสิทธิผล ในด้านความสามารถในการปรับตัว การผลิตและบริการ และความพึงพอใจในงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาถึงตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยคัตสรรด้านองค์การ ตามกรอบแนวคิดของ Steers (1977) ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของกลุ่มงานการพยาบาล และการใช้อุปกรณ์การแพทย์ในหอผู้ป่วย และ 2) ปัจจัยคัตสรรด้านบุคคล ตามกรอบแนวคิดของ Steers (1977) ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลและปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของพยาบาล ส่วนตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามกรอบแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) และแนวคิดของ Steers (1977) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัว การผลิตและบริการ และความพึงพอใจในงาน สรุปได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

## แผนภูมิที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

