

การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน
เขตกรุงเทพมหานคร



นางปัญญานันท์ รัตนพานวรรณ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล

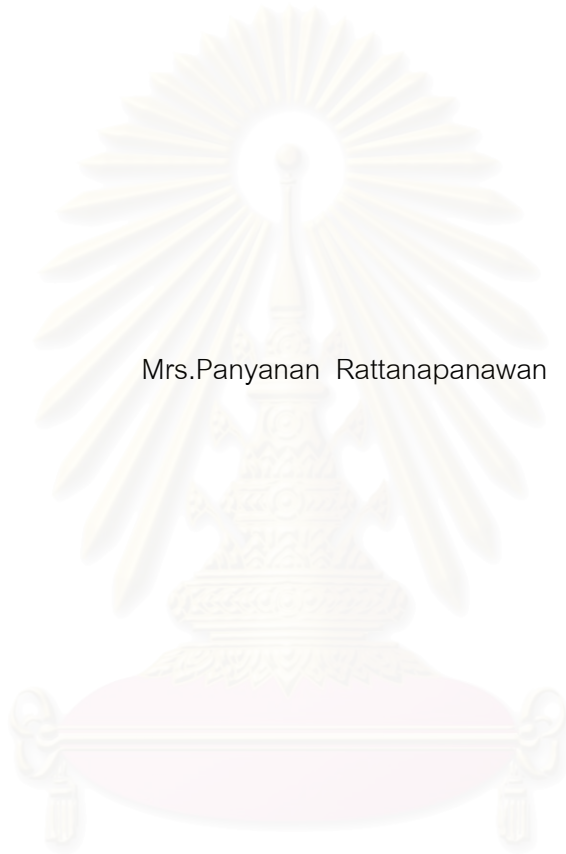
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A FACTOR ANALYSIS OF RESILIENT NURSING ORGANIZATION, PRIVATE
HOSPITALS IN BANGKOK METROPOLIS

Mrs.Panyanan Rattanapanawan



สถาบันวิทยบริการ
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Nursing Science Program in Nursing Administration

Faculty of Nursing

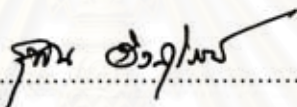
Chulalongkorn University

Academic Year 2006


Copyright of Chulalongkorn University

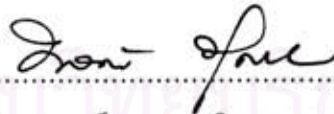
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร
โดย	นางปัญญานันท์ รัตนพาวรรณ
สาขาวิชา	การบริหารการพยาบาล
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต


..... คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ร.ศ.อ.หญิง ดร.ยุพิน อังสุโรจน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


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


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ พ.ศ.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. ชูศักดิ์ ชัมภลิต)

ปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ : การวิเคราะห์ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น
โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร (A FACTOR ANALYSIS OF RESILIENT
NURSING ORGANIZATION, PRIVATE HOSPITALS IN BANGKOK METROPOLIS)
อ. ที่ปรึกษา :รศ.พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ, 156 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น และศึกษาตัวแปรที่สามารถอธิบายตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ ที่มีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไปจำนวน 421 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลและแบบสอบถามตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 ท่าน ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ .90 และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบสกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก (Principle Component Analysis : PCA) หมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน มีทั้งหมด 8 ตัวประกอบ อธิบายด้วย 89 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 67.408 ได้แก่

- 1) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 51.258 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 18 ตัวแปร
- 2) มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนคิดเป็นร้อยละ 4.383 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 21 ตัวแปร
- 3) มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 3.292 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 17 ตัวแปร
- 4) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 2.167 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 10 ตัวแปร
- 5) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.015 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 7 ตัวแปร
- 6) มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.609 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 8 ตัวแปร
- 7) มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.521 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 4 ตัวแปร
- 8) มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.163 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ 4 ตัวแปร

สาขาวิชา...การบริหารการพยาบาล.....ลายมือชื่อนิสิต.....ปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ.....
ปีการศึกษา.....2549.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....Drani Jan.....

4777839836 : MAJOR NURSING ADMINISTRATION

KEY WORD: RESILIENT NURSING ORGANIZATION / NURSING ORGANIZATION / RESILIENT

PANYANAN RATTANAPANAWAN : A FACTOR ANALYSIS OF RESILIENT

NURSING ORGANIZATION, PRIVATE HOSPITALS IN BANGKOK METROPOLIS

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. POLICE MAJOR. PAUNGPHEN

CHOONHAPRAN, Ph.D., 156 pp.

The purposes of this study were to investigate the factors of resilient nursing organization in private hospitals. The sample consisted of 421 staff nurses with 2 years and more experience. Participants were selected from five private hospitals by multi-stage sampling. The research instrument was resilient nursing organization questionnaire which was approved for the content validity by the group of experts. The reliability of questionnaire by Cronbach's alpha coefficient was .99. The data were analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and Principle Component Analysis and Orthogonal Rotation with Varimax Method.

Major findings were as follows :

Eight significant factors of resilient nursing organization in private hospitals were identified. There were 89 items that accounted for 67.408% of variance:

1. Learning organization described by 18 items accounted for 51.258%
2. Collaboration for change culture described by 21 items accounted for 4.383%
3. Salary and environment described by 17 items accounted for 3.292%
4. Corporate vision described by 10 items accounted for 2.167%
5. Diversity structures and functions described by 7 items accounted for 2.015%
6. Flexible staffing described by 8 items accounted for 1.609%
7. Utilization of technology in working described by 4 items accounted for 1.521%
8. Working network described by 4 items accounted for 1.163%

Field of studyNursing Administration.....Student's signature

Academic year2006.....Advisor's signature

Panyanan Rattanapanawan
Paungpha Chonby

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร.พวงเพ็ญ ชูณหปราณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่และคอยให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ท่านอาจารย์มอบให้มาตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประนอม รอดคำดี ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลลิขิต กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อชี้แนะให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ประสบการณ์และให้คำแนะนำต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 ท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และพยาบาลประจำการทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 5 แห่ง ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งโรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย ตลอดจนขอบคุณเจ้าหน้าที่และเพื่อนนิสิตทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุน ให้ผู้วิจัยพัฒนากระบวนการการคิด กระบวนการทางสังคมที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความเชื่อมั่นและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองทำให้งานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณหัวหน้าแผนกประกันสังคม โรงพยาบาลนครธนที่เอื้อเวลาในการเขียน รวมทั้งเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและความปรารถนาดีมาตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ขอรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด ให้สติปัญญา ให้ความรักและความห่วงใยผู้วิจัยด้วยความกรุณามาตลอด ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเคียงข้างมาโดยตลอด รวมถึงญาติพี่น้องและกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในทุกด้าน และให้กำลังใจที่มีคุณค่ายิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	4
แนวเหตุผลและสมมติฐาน.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
โรงพยาบาลเอกชน.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ.....	17
องค์การพยาบาล.....	24
องค์การที่มีความยืดหยุ่น.....	30
การวิเคราะห์ตัวประกอบ.....	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	58
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
เครื่องมือและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ.....	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการวิจัย.....	106

อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	122
รายการเอกสารอ้างอิง.....	123
ภาคผนวก.....	129
ภาคผนวก ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	130
ภาคผนวก ข. จดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....	133
ภาคผนวก ค. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	138
ภาคผนวก ง. ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ.....	148
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	156



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญญัตินำ

ตารางที่	หน้า
1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานและการปรับตัว.....	43
2 วัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการปรับตัว.....	44
3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization).....	63
4 ค่าความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	74
5 การสุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลเอกชน.....	76
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ และแผนกที่ปฏิบัติงาน.....	81
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การ พยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	83
8 ค่าไอเกน (Eigen value) ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) และ ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %) ของแต่ละตัวประกอบ องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น.....	91
9 เมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังการหมุนแกน.....	92
10 ตัวประกอบที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้.....	96
11 ตัวประกอบที่ 2 วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง.....	97
12 ตัวประกอบที่ 3 สภาพแวดล้อมและค่าตอบแทน.....	98
13 ตัวประกอบที่ 4 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	99
14 ตัวประกอบที่ 5 มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ.....	100
15 ตัวประกอบที่ 6 การจัดบุคลากร.....	101
16 ตัวประกอบที่ 7 มีการใช้เทคโนโลยี.....	102
17 ตัวประกอบที่ 8 การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ.....	103

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพการณ์ในปัจจุบันที่กำลังเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องระหว่างโรงพยาบาลเอกชนของไทยด้วยกันเองและการแข่งขันกับโรงพยาบาลจากประเทศ คู่แข่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นสิงคโปร์ มาเลเซีย และอินเดีย ซึ่งต่างเร่งพัฒนาปรับปรุงศักยภาพเพื่อการ แข่งขันด้วย 4 ปัจจัยจากการรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย คือ 1) การจัดหาลูกค้าที่มีศักยภาพ 2) การ ขยายตลาดสู่ภูมิภาค การพัฒนาบุคลากรและทีมแพทย์ และลงทุนไปยังตลาดต่างประเทศ ด้วย สาเหตุดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นและรุนแรง 2) มีการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มากขึ้น 3) การดำเนินธุรกิจครอบคลุมประเทศต่างๆมากขึ้น 4) องค์การมี การแข่งขันกันหลากหลายประเภทมากขึ้น 5) พัฒนาการที่ดีขึ้นของผู้บริหารและพนักงาน สิ่ง เหล่านี้ส่งผลให้ทุกสิ่งทุกอย่างต้องปรับเปลี่ยนในโครงสร้างการดำเนินงาน และการบริหาร ต้อง กระตือรือร้น ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ เพื่อตอบสนองให้ตามทัน กระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งต้องใช้ ความยืดหยุ่นสูงต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและในการดำเนินงาน

องค์การพยาบาลก็เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งในโรงพยาบาลที่มีบุคลากรมากถึง ร้อยละ 70 ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในองค์การสุขภาพ ที่มีความสำคัญในการให้บริการ องค์การ พยาบาลประกอบด้วยกลุ่มพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคลากรอื่น ร่วมกัน ดำเนินการให้บริการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยการบริหารจัดการภายในองค์การพยาบาลที่มีความหลากหลายแตกต่างกันตามสังกัด และขนาดของโรงพยาบาล หรือตามความจำเป็นของแต่ละแห่ง ดังนั้นการบริหารองค์การ พยาบาลจึงมีส่วนสำคัญที่จะนำพาโรงพยาบาลไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จที่วางไว้ และสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและการแข่งขันของ ตลาดโลกได้

คุณลักษณะวิชาชีพพยาบาลที่ต้องการความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน จากการศึกษา ของ ศิริพร ตันติพิบูลวินัย (2539) พบว่าประสิทธิภาพของการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา เดิมมีความล่าช้า ไม่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนยาก ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในปัจจุบัน การ

พัฒนาองค์การพยาบาลเพื่อให้เกิดคุณภาพการบริการได้มาตรฐานและคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับมิติใหม่ทางการพยาบาล ที่มีความเหมาะสมและก้าวทันกับระบบบริการสุขภาพในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในปัจจุบันองค์การต่างๆไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล ต่างพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกองค์การ

โครงสร้างองค์การทางการพยาบาลไทยมีการพัฒนาตลอด 100 ปีที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาวิชาชีพพยาบาลให้มีอิสระ และมีเอกสิทธิ์ในการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างองค์การแสดงถึงนโยบาย สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารระดับการบริหารงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การจะกำหนดให้คงที่ไม่ได้ จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่ การเติบโตขององค์การ ความชำนาญของบุคลากร การขยายขอบเขตของงาน การเพิ่มหน้าที่การงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนผู้บริหารและระบบปฏิบัติงาน เป็นต้น ลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การยังมีลักษณะเป็นองค์การปริมาตรที่มีศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง โครงสร้างองค์การมีความซับซ้อนไม่มีการตัดสินใจที่ชัดเจน และการตัดสินใจใช้เวลานาน จึงทำให้การดำเนินงานล่าช้า เพราะอำนาจการตัดสินใจและการอนุมัติงบประมาณส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ส่วนกลาง แผนงานและการดำเนินงานส่วนใหญ่จึงไม่สอดคล้องกับความต้องการ เกิดมีช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงาน และการให้บริการ

การบริหารขององค์การพยาบาลในโรงพยาบาล จะต้องใช้หลักการพัฒนาองค์การพยาบาลเพื่อให้เกิดคุณภาพบริการได้มาตรฐาน และคล่องตัวในการให้บริการจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับมิติใหม่ทางการพยาบาล มีความเหมาะสมและก้าวทันกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งเน้นการมีสายการบังคับบัญชารั้ว (Flat Organization) แต่ละตำแหน่งสามารถปรับเปลี่ยนหรือสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เป็นองค์การที่มีความเกื้อหนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างหน่วยงาน (Matrix) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมในสายงานการพยาบาลและทีมนอกสายงาน (Cross-functional team) มีการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการ “การดูแลต่อเนื่อง” (Continuum Care) และการจัดบริการเชิงรุก (Proactive) เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีการบริหารแบบใหม่ ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับ

การบริหารงานในองค์กรพยาบาลที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นได้รับความศรัทธาและเชื่อถือ

ในปัจจุบันองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่พยายามจะปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรที่นิยมในอดีตทั้งแบบหน้าที่และแบบการรวมศูนย์อำนาจ เริ่มประสบกับปัญหาต่างๆในการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ต่างๆ ทำให้ความต้องการของผู้ใช้บริการเปลี่ยนไปด้วย ผู้ใช้บริการต้องการการบริการที่มีความพิเศษเฉพาะตัวมากขึ้น นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีก็เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและการบริหารเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรใหม่ๆ ควรจะมีลักษณะที่สำคัญคือ มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อย แบ่งเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก มีผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ สร้างกระบวนการกลุ่มขึ้นมารับผิดชอบ และลดขั้นตอนของหน่วยงานสนับสนุน ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มหรือปรับลดจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ในแต่ละเวรตามจำนวนผู้ป่วยหรือตามปริมาณงาน การแก้ไขปัญหาน้ำงาน เช่นแพทย์มาออกตรวจซ้ำหรือติดผู้ป่วยรายอื่นอยู่ พยาบาลสามารถบริหารจัดการในการจัดแพทย์ พร้อมแจ้งผู้รับบริการให้รับทราบ แล้วดำเนินการติดตามแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการเกิดความพึงพอใจกับผู้รับบริการสูงสุด

พยาบาลเป็นบุคลากรที่สำคัญในองค์กรพยาบาล ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรพยาบาลไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งเดิมพบว่าบุคลากรทางการแพทย์ยังขาดการสนับสนุนในการศึกษาต่อเนื่องที่เพียงพอ ขาดการเสริมสร้างพลังอำนาจ อีกทั้งยังพบปัญหาในเรื่องของกฎระเบียบที่เข้มงวด มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เดียวที่มีอำนาจในการสั่งการ มีความยืดหยุ่นน้อย ระบบการติดต่อสื่อสารและประสานงานไม่มีประสิทธิภาพ การนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้ไม่เพียงพอ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรพยาบาลขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ทำให้กระบวนการทำงานและตอบสนองต่อเหตุการณ์เกิดความล่าช้า ไม่ลื่นไหล ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรพยาบาลไปไม่ถึงเป้าหมาย และไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพได้ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาว่าองค์กรพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ในโรงพยาบาลเอกชนนั้นมีตัวประกอบอะไรบ้างและประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่อธิบายตัวประกอบได้บ้าง อย่างไรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ และสามารถแข่งขันกับองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐและเอกชนอื่นๆได้

ปัญหาการวิจัย

1. องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ในโรงพยาบาลเอกชนมีตัวประกอบอะไรบ้าง
2. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นในโรงพยาบาลเอกชน ประกอบด้วยตัวแปรย่อยที่อธิบายตัวประกอบใดบ้าง อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน
2. เพื่อศึกษาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน

แนวเหตุผลและสมมติฐานการวิจัย

ในปัจจุบันนี้องค์การที่จะประสบผลสำเร็จควรมีลักษณะเป็นองค์การยืดหยุ่น Ceridian (2006) กล่าวว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การในระยะยาวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ มี 6 กลยุทธ์ คือ 1)ยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น 2)กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรมและการทดลอง โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 3)สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยสร้างความไว้วางใจและความยึดมั่นถือมั่นในองค์กร 4)สร้างจุดแข็งและขยายเครือข่าย สร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพิ่มมากขึ้นและกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นความสำเร็จในการแก้ไขสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีผู้เชี่ยวชาญประจำอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยในการตัดสินใจ 5)สร้างความรู้สึกร่มมั่นให้กับพนักงาน 6)แสดงอารมณ์บอบช้ำให้น้อยที่สุด เป็นองค์การยืดหยุ่นที่ต้องการมุ่งเน้นให้พนักงาน มีภาวะสุขภาพที่ดีในช่วงระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับ Vanessa (2006) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นตัวเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นนั้น 1)บุคคลต้องมีความรู้สึกที่ชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสร้างสรรค์และความสำเร็จในชีวิต ที่จะช่วยให้ชีวิตนั้นมีคุณค่า เช่นเดียวกับองค์การที่ยืดหยุ่นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และค่านิยมหลัก 2)บุคคลที่ยืดหยุ่นจะแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง องค์การที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม โดยให้พลังอำนาจในการตัดสินใจกับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบและการยอมรับอย่างมีประสิทธิภาพ 3)มีเครือข่ายสนับสนุน ครอบครัวและเพื่อน จะช่วยพัฒนาให้บุคคลมีความยืดหยุ่นได้ ในขณะที่เดียวกันองค์การที่ยืดหยุ่นต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังอำนาจ เขาก็จะให้การสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วยความไว้วางใจ 4)มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ได้เรียนรู้ในการสร้างที่ว่างทางความคิดสำหรับทางเลือกอื่น

หรือวิธีการใหม่ๆ องค์การต้องยึดมั่นในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นส่วนที่ดีในการจัดการกับปัญหา และกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และยังคงกล่าวต่ออีกว่าสิ่งที่ช่วยให้องค์การพัฒนาความยืดหยุ่นคือ 1)เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้นำ 2)สร้างความไว้วางใจและเชื่อใจ 3)เพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาทัศนคติทางบวกในการเปลี่ยนแปลง และจะทำอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ Siebert (2005) กล่าวถึงสภาวะการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความยืดหยุ่นเป็นคุณภาพของความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนา องค์การที่ยืดหยุ่นจะวัฒนธรรมในการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความไว้วางใจ ดังนั้นการจัดการของผู้บริหารในการช่วยพัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่นสูงนั้น ต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1)อ่านสภาพความเป็นจริงได้อย่างรวดเร็ว 2)ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและก้าวทันอารมณ์ 3)ปลดปล่อยองค์การจากความเชื่อผิดๆเกี่ยวกับความเครียด 4)เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกของการควบคุม 5)เพิ่มความรู้สึกทางบวก 6)ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการคัดค้านและการมองในแง่ดี 7)พัฒนาบุคลิกภาพ Gary (2005) กล่าวถึงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ดังนี้ 1)รับเอาสิ่งที่ยากเกินกว่าจะเข้าใจ เน้นไปที่ความรู้สึกว่าสิ่งใดก็ตามที่สามารถรับรู้ได้ก็สามารถทำได้ 2)สร้างวัฒนธรรมความผูกพันและความรับผิดชอบ 3)ขยับไปสู่เป้าหมายทุก 3 ปี 4)แสดงความกล้าหาญในเรื่องความเชื่อของตนเอง เชื่อมั่นในพนักงานและความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และตามเป้าหมาย 5)หลุดพ้นจากความทุกข์ เมื่อองค์การประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม จะไม่ตำหนิแต่จะเผชิญกับปัญหาและรับหาทางแก้ไขโดยเร็ว 6)คิดตามแนวนอน สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในแนวตั้งและแนวราบ มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน 7)หมั่นตรวจแก้ไขของค์การให้ถูกต้อง เพื่อพัฒนาและมีกลไกในการแก้ไขปัญหา 8)รับฟังข้อร้องเรียน 9)ให้การสนับสนุนแก่ผู้ที่เป็นแรงจูงใจให้้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น ให้เงินโบนัส ผลประโยชน์ต่างๆ 10)ปฏิเสธการหยุดพักเมื่อได้รับการสรรเสริญ Westphal (2005) ได้ศึกษาของค์การยืดหยุ่นว่า ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของค์การให้ตรงกับความต้องการของตลาด สามารถปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ลักษณะโครงสร้างของค์การเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการทางการตลาดและเทคโนโลยี มีการวางนโยบาย ทิศทางของค์การและปรับความสามารถให้เท่ากับความต้องการของสังคม ถึงความน่าเชื่อถือทางการรักษา การเข้าถึง และมีคุณภาพทางการพยาบาล นอกจากนี้ Ross (2004) ได้กล่าวว่า ในอนาคตความสำเร็จในการจัดโครงสร้างพื้นฐาน ต้องการกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะเป็นส่วนผลักดันความต้องการที่จะเป็นผู้นำ โดยมีกฎ 5 ข้อสำคัญในการเอาชนะอุปสรรคต่อการเป็นองค์การที่ยืดหยุ่น คือ 1)วัฒนธรรม 2)การ

ขายและการส่งเสริม 3) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 4) การจัดทำเอกสารและกระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ 5) การใช้เครื่องจักรแทนคนซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในองค์การที่ยืดหยุ่น เช่นเดียวกับ Robb (2000) ได้ศึกษาโครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นไว้ว่าองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะต้องมีลักษณะขององค์การที่สามารถแข่งขันตลอดจนสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน โดยส่งผลให้การดำเนินการเป็นเลิศ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ มีการจัดระบบความปลอดภัย มีการจัดการทางด้านอารมณ์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ พัฒนาและการเจริญเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับ Pulley (2004) ที่กล่าวว่า “องค์การที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้และความยืดหยุ่นของแต่ละองค์การ ในขณะที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ การเปลี่ยนแปลงและความเร็ว” แต่พัฒนาโดยผ่านระบบขององค์การและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) ให้ความสนใจว่าจะทำงานอะไร 4) เชื่อมต่อภารกิจและคุณค่าขององค์การ 5) มีความเข้าใจเกี่ยวกับเอกลักษณ์ ซึ่งกล่าวไว้เช่นเดียวกับ Around (2004) ว่าความยืดหยุ่นเป็นคุณลักษณะที่ต้องการมากที่สุดในปัจจุบันสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับการ เพราะสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้ และตอบสนองต่อชีวิตในปัจจุบันและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและซับซ้อน

วุ่นวาย ความยืดหยุ่นจะถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถทางอารมณ์และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ Bell (2002) ได้กล่าวถึง 5 หลักการขององค์การที่มีความยืดหยุ่น คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมบนหลักการของเป้าหมายขององค์การ ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ 3) บุคลากรถือเป็นรากฐานสำคัญ ถ้าบุคลากรได้รับการเลือกสรรอย่างเหมาะสม การได้รับแรงจูงใจ และการพัฒนาบุคลากร จะสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆได้ 4) ระบบ 5) สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานต้องมีการกระจายตัวหลากหลาย เป็นอิสระและมีความปลอดภัยมั่นคง Warner and Lori (1997) องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้เร็ว มีการขยายสายการบังคับบัญชาในระดับล่างทำให้ศีลธรรมจรรยาสูงขึ้น โดยมี 6 วิธีที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย 2) การสื่อสาร 3) สร้างแบบจำลองที่มั่นคง 4) ให้อำนาจแก่บุคคล 5) ให้ความหวัง 6) ยอมรับในความสำเร็จ และองค์การจะคงอยู่ได้โดยปัจจัยความยืดหยุ่นของผู้บังคับการ มีความสามารถในการตอบสนองทางอารมณ์และสภาพทางการเงินขององค์การที่ดีช่วงเวลานี้ องค์การที่ดีที่สุดจะมีการคิดริเริ่มกลไกการส่งเสริมส่วนบุคคลและสะสมความยืดหยุ่น เพื่อจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีลักษณะเฉพาะโดยลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ส่งเสริมสายการบังคับบัญชาส่วนล่างเพิ่มขวัญกำลังใจ ส่วนองค์การที่ไม่มีความยืดหยุ่นจะล้มเหลวทางด้านอารมณ์และด้านการเงิน

สำหรับองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นในประเทศไทยนั้น ยังไม่มีผู้ใดศึกษา โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชน แต่มี สุพัตรา มะปรางหวาน (2546) ได้ศึกษาในเรื่องอนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 มีแนวโน้ม 5 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การและการบริหาร เป็นการผสมผสานระหว่างแบบเมทริกซ์ (Matrix) และแบบแบนราบ (Flat) ส่วนการบริหารงานองค์การมีการสร้างเสริมภาวะผู้นำและพลังอำนาจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการประสานงานร่วมมือกับสถานศึกษาพยาบาลในการสรรหาการคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบ 360 องศา 3) การบริหารความปลอดภัยของบุคลากรและผู้ใช้บริการ มีการประกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีระบบความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล 4) ระบบสารสนเทศทางการแพทย์ นำมาใช้ในระบบบันทึกทางการแพทย์ การบริหารการพยาบาล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสื่อสารภายในองค์การ 5) รูปแบบบริการพยาบาล มีลักษณะบริการพยาบาลที่ทันสมัย ให้บริการเชิงรุก เตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการชาวต่างชาติ และพัฒนาบริการพยาบาลให้ได้มาตรฐานในระดับสากล แต่ในสภาพความเป็นจริงนั้นยังขาดการเสริมพลังอำนาจ และการให้การศึกษาต่อเนื่องแก่พยาบาล ส่งผลต่อคุณภาพบริการ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับองค์การพยาบาลอื่นๆ ได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ ภาณุมาศ ไกรสัย (2545) ในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การและองค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ พบว่า 1) ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การของกลุ่มการพยาบาลประกอบด้วย กฎหมายปฏิรูประบบสุขภาพ นโยบายทางการเมืองของรัฐบาล ระบบงบประมาณเหมาจ่าย ผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี ขนาดของโรงพยาบาล ระบบบริหารและบริการ ทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร 2) องค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาลมี 2 ลักษณะคือ จัดแผนกตามหน้าที่หรือลักษณะงานและจัดแผนกงานตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สายการบังคับบัญชาขึ้นเป็นแนวราบ ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการกำหนดมาตรฐานงาน และมีวิธีการติดต่อสื่อสารขององค์การที่มีประสิทธิภาพ 3) กลุ่มการพยาบาล มีพยาบาลวิชาชีพเป็นผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การพยาบาลเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์การพยาบาลตามแนวโน้มของระบบบริการสาธารณสุขและธุรกิจการพยาบาล

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน รวมทั้งความสำคัญและแนวความจำเป็นในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การพยาบาล และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน ได้คัดเลือกแนวทางการบริหาร

องค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จขององค์การพยาบาลต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงบูรณาการแนวคิดของ Ceridian (2006) Vanessa (2006) Westphal (2005) Siebert (2005) Gary (2005) Pulley (2004) Ross (2004) Around (2004) Bell (2002) Robb (2000) Warner and Lori(1997) และ Doe (1994) นำมาพัฒนาเป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน ที่ประกอบกิจการในรูปแบบธุรกิจ ตามความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

องค์การพยาบาล หมายถึง การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีหน้าที่จัดทำแผนงานและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริการพยาบาลให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสม ดำเนินงาน ประเมินผล กิจกรรมต่างๆและพัฒนาองค์การพยาบาล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล

ความยืดหยุ่น หมายถึง การที่องค์การพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์การพยาบาลเมื่อเกิดภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสน และความซับซ้อนของสถานการณ์ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั่วไปในระดับองค์การและระดับบุคลากร (Watts & Taylor, 2000)

องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้และเห็นความสำคัญว่า องค์การพยาบาลมีความสามารถที่จะฟื้นตัว หรือปรับตัวจากภาวะวิกฤต หรือความเปลี่ยนแปลง โดยสามารถที่จะจัดกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อการฟื้นหาย โดยยึดบุคลากรและการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง เสริมสร้างให้เกิดความยืดหยุ่น มีการปรับโครงสร้างองค์การและทีมการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ บริหารงานที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีการสร้างนวัตกรรม ปรับองค์การเพื่อให้เป็นไปตามแนวโน้มความต้องการของสังคม เน้นการทำงานเป็นทีม

มีการใช้ที่ปรึกษาจากผู้บริหารทั้งภายในและภายนอก พัฒนากลยุทธ์การทำงานและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ในโรงพยาบาลเอกชน หมายถึง มิติโครงสร้างขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ที่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรย่อยขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ในสถานพยาบาลที่ตั้งขึ้นประกอบกิจการในรูปแบบของธุรกิจ โดยองค์การพยาบาลมีความสามารถที่จะฟื้นตัว หรือปรับตัวจากภาวะวิกฤต หรือความเปลี่ยนแปลง โดยสามารถที่จะจัดกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อการฟื้นหาย โดยยึดบุคลากรและการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลาง เสริมสร้างให้เกิดความยืดหยุ่น มีการปรับโครงสร้างองค์การและทีมงานทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ บริหารงานที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว มีการสร้างนวัตกรรม ปรับองค์การเพื่อให้เป็นไปตามแนวโน้มความต้องการของสังคม เน้นการทำงานเป็นทีม มีการใช้ที่ปรึกษาจากผู้บริหารทั้งภายในและภายนอก พัฒนากลยุทธ์การทำงานและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้ตามแนวคิดของ Ceridian (2006) Vanessa (2006) Westphal (2005) Siebert (2005) Gary (2005) Pulley (2004) Ross (2004) Around (2004) Bell (2002) Robb (2000) Warner and Lori (1997) และ Doe (1994) นำมาบูรณาการกับการสัมภาษณ์ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. **มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ (Diversity structure functional)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการจัดการองค์การหลายรูปแบบ เพื่อให้การสื่อสารและการประสานงานฝ่ายต่างๆ ของฝ่ายการพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในแผนกต่างๆ มีการทำหน้าที่ข้ามกันระหว่างหน่วยงาน (cross function) ทำงานร่วมกับสหสาขา มีการจัดการแบบกระจายงาน มีสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน แต่ละหน่วยงานสามารถบริหารงานเบ็ดเสร็จในตัวไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารชั้นสูงเพียงคนเดียว

2. **มีการปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ (Adapt to situation)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่ามีองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การบริหาร กฎระเบียบ วิธีการดำเนินงานและวิธีการแข่งขันให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการจัดการในภาวะฉุกเฉิน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

3. **มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Corporate vision)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกันในวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร และการบริหารงานที่ชัดเจน ผลักดันให้องค์กรพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

4. **มีความยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน (Staffing and practice elasticity)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลเฉพาะทาง หรือที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนางาน และมีการจ้างบุคลากรชั่วคราวหรือบางเวลา คงไว้ซึ่งจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น สามารถทำงานที่ท้าทายและนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ ทำงานภายใต้ความกดดัน ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการเป็นระยะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน

5. **มีการสร้างนวัตกรรม (Innovate creative)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานหรือผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ รวมไปถึงการทดลอง เรียนรู้ และลองผิดลองถูก มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาบริการใหม่ๆที่ดีกว่าเดิม ตอบสนองความต้องการทางตลาดและการบริการที่เป็นเลิศ

6. **มีวัฒนธรรมความร่วมมือ (Corporate culture)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชน มีกลไกในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยการร่วมมือกันเป็นหนึ่งเดียว มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความหลากหลายของบุคคลและนำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กรพยาบาล สร้างบรรยากาศการทำงานที่รื่นรมย์และเป็นประชาธิปไตย มีอิสระในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เคารพนับถือบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ นำมาซึ่งความยึดมั่นผูกพันในองค์กร

7. **มีความเป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร (Partnering and strategic alliances)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้ว่าองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายที่มั่นคงและยืดหยุ่นในการองค์กร มีการสร้างพันธมิตรในการทำงาน โดยมีผู้นำที่มีความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีหุ้นส่วนในโรงพยาบาล

8. **มีการใช้เครื่องจักรแทนคน (Substitute human by machine)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้อำนาจการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการนำเครื่องมือเครื่องใช้ ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และช่วยลดภาระงาน

9. **มีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน (Compensation tied to organizational performance)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้อำนาจการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการกำหนดบันไดอาชีพและให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรตามผลงาน ความยากง่ายของงาน และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นหรือให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรที่ได้รับของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นตัวกระตุ้นการทำงานและความก้าวหน้าในงานของบุคลากร

10. **มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning support)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้อำนาจการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยการนำทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรมาใช้ และสนับสนุนการศึกษาต่อ / การฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การพยาบาลและวิชาชีพพยาบาลอย่างต่อเนื่อง

11. **มีความมั่นคงและปลอดภัย (Be secure and safety)** หมายถึง การที่พยาบาลประจำการรับรู้อำนาจการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน ได้สร้างความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีสวัสดิการที่จูงใจ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เกิดความสุขในการทำงาน ลดความขัดแย้ง เพื่อความมั่นคงของบุคลากร

12. ตัวประกอบอื่นๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์การพยาบาลที่สนใจนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์การพยาบาล ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคล รูปแบบการบริการการพยาบาล เพื่อให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีคุณภาพและมีความยืดหยุ่น ทันสมัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาดังกล่าวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังนี้

1. โรงพยาบาลเอกชน
 - 1.1 ประเภทของธุรกิจโรงพยาบาล
 - 1.2 สภาพทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน
2. องค์การ
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
 - 2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ
 - 2.3 สายการบังคับบัญชา
 - 2.4 การออกแบบองค์การ
3. องค์การพยาบาล
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การพยาบาล
 - 3.2 วัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล
 - 3.3 การดำเนินงานขององค์การพยาบาล
 - 3.4 การจัดองค์การพยาบาล
 - 3.5 องค์การพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน
4. องค์การยืดหยุ่น
 - 4.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมความยืดหยุ่น
 - 4.2 รูปแบบการบังคับบัญชาขององค์การ
 - 4.3 โครงสร้างองค์การ
 - 4.4 วิธีการทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น
 - 4.5 อุปสรรค
 - 4.6 ข้อจำกัดของความยืดหยุ่น
 - 4.7 องค์การที่มีประสิทธิภาพ
5. การวิเคราะห์ตัวประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงพยาบาลเอกชน

การก่อตั้งโรงพยาบาลเอกชนในระยะเริ่มแรกนั้น มีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อต้องการช่วยเหลือประชาชนผู้เจ็บป่วยที่โรงพยาบาลของรัฐไม่สามารถให้การรักษาได้ทั่วถึง ในระยะแรกนั้น ส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปของมูลนิธิและไม่แสวงหากำไร ต่อมาโรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มมากขึ้นของประชาชนและความไม่เพียงพอด้านสาธารณสุขที่รัฐจัดให้ รวมทั้งการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการศึกษาเป็นปัจจัยสนับสนุนการเติบโตของโรงพยาบาลที่อยู่บนพื้นฐานของธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร ประกอบกับในปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลได้ส่งเสริมการลงทุนแก่โรงพยาบาลเอกชน โดยยกเว้นภาษีในระยะ 5 ปีแรก จึงมีผู้สนใจลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพื่อแสวงหากำไรจึงพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา ลักษณะการให้บริการเริ่มมีความแตกต่างจากโรงพยาบาลของรัฐบาล โดยเฉพาะการพัฒนาด้านการบริการที่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ห้องพักรักษาผู้ป่วยที่น่าพักอาศัยมากขึ้น (วราภรณ์ ศิริเมธา,2542)

กฎหมายที่เกี่ยวกับการควบคุมบริการของโรงพยาบาลเอกชน คือ พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2504 ซึ่งประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 6 ตุลาคม 2504 มีมาตราทั้งสิ้น 44 มาตรา เมื่อพิจารณาความในมาตราต่างๆ ที่ได้บัญญัติไว้ พบว่าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติสถานพยาบาลฉบับใหม่ขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้เป็นพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ซึ่งประกาศในวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2541 (วิโรจน์ ณ ระนอง,2541)

1.1 ประเภทของธุรกิจโรงพยาบาล โดยทั่วไปสถานพยาบาลในประเทศไทย สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 แบ่งตามลักษณะการให้บริการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1.1.1 สถานพยาบาลทั่วไป (General Hospital) มีลักษณะเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก เปิดให้บริการรักษาพยาบาลในด้านต่างๆ โดยไม่เฉพาะเจาะจงโรคใดโรคหนึ่ง แต่จะให้บริการหลายๆด้าน อาทิ อายุรกรรม กุมารเวช วิชาสูติ-นรีเวช วิชาจิตเวช สูติ-นรีเวช หู คอ จมูก จักษุ โรคผิวหนัง โรคภูมิแพ้ ทันตกรรม ศัลยกรรมทั่วไป ศัลยกรรมตกแต่ง สาขาอื่นๆ เช่น กายภาพบำบัด บริการตรวจสุขภาพ บริการตรวจเอ็กซเรย์ บริการขนส่งผู้ป่วยทั้งรับด่วนและทั่วไป

1.1.1.2 สถานพยาบาลเฉพาะโรค (Specialize Hospital) ให้บริการรักษาพยาบาลเฉพาะโรคใดโรคหนึ่ง อาทิ โรงพยาบาลฟัน นอกจากนี้ยังรวมถึงสถานพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะโรคติดต่ออันตราย เช่น วัณโรค โรคเรื้อน โรคจิตประสาท รวมทั้งสถานพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะเกี่ยวกับสูติกรรม หรือสำนักงานผดุงครรภ์

1.1.2 แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน กรรมสิทธิ์ และกองทุนที่ได้รับการอุดหนุน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.2.1 สถานพยาบาลเอกชน (Private Hospital or Profit Hospital) เป็นสถานพยาบาลที่สร้างขึ้นโดยกลุ่มบุคคลร่วมลงทุน เพื่อให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วย ขณะเดียวกันก็คิดค่าตอบแทนด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยสถานพยาบาลทั่วไป และรับรักษาเฉพาะโรคในรูปแบบของโรงพยาบาลและคลินิก ลักษณะการดำเนินงานจะเป็นรูปของบริษัทจำกัด หรือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยดำเนินธุรกิจเพื่อการแสวงหากำไร มีการเสียภาษีเงินได้และภาษีการค้า

1.1.2.2 สถานพยาบาลที่ก่อตั้งขึ้นจากมูลนิธิ องค์กรการกุศล หรือ หน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร (Voluntary Hospital or Non-Profit Hospital) เป็นสถานพยาบาลที่ดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วยใน ให้บริการตรวจรักษาโดยไม่คำนึงถึงผลกำไร เป็นสิ่งตอบแทน มุ่งให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป ซึ่งดำเนินการทั้งในรูปแบบของโรงพยาบาลและคลินิก

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า การจำแนกประเภทโรงพยาบาลเอกชนสามารถจำแนกได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น ตามลักษณะการให้บริการ ตามลักษณะการบริหารงาน สำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาโรงพยาบาลเอกชนที่แบ่งตามลักษณะการบริหารงานในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนที่ประกอบกิจการในรูปแบบธุรกิจ (Private Hospital or Profit Hospital) เป็นสำคัญ

1.2 สภาพทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน

เนื่องจากงบประมาณภาครัฐด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นไม่ทันกับความต้องการของประชาชนทำให้จำนวนเตียงของโรงพยาบาลรัฐขยายตัวช้ากว่าภาคเอกชน และประกอบกับกระทรวงสาธารณสุขเน้นการบริการในส่วนภูมิภาคมากกว่าในกรุงเทพมหานคร จึงทำให้เอกชนมีบทบาทมากขึ้นโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนในการกระตุ้นให้ภาคเอกชนเข้ามา มีบทบาทในการจัดบริการเสริมภาครัฐ เช่น ส่งเสริมการลงทุนผ่านสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน การยกเว้นภาษีศุลกากรนำเข้าสินค้า หรืองบประมาณด้านสาธารณสุขเพิ่มขึ้นให้ทันกับความต้องการของประชาชน นโยบายของรัฐบาลดังกล่าวย่อมมีผลให้การสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้นโดยปริยาย

1.2.1 การลงทุนส่วนใหญ่เป็นลักษณะการลงทุนร่วมกันระหว่างนักธุรกิจและแพทย์ การลงทุนลักษณะนี้จะเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์กว่ากรณีที่แพทย์เป็นผู้ลงทุนและบริหารเอง เนื่องจากนักธุรกิจมีความสามารถในด้านการบริหารและด้านการเงิน เมื่อมีการร่วมมือกันก็จะทำให้โครงการโรงพยาบาลมีความพร้อมสูงทั้งทางด้านการบริหารและด้านบริการรักษา นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนยังได้มีการลงทุนทางด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น จากข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์พบว่าในช่วงปี 2545-2547 อาจารย์

แพทย์จากโรงเรียนแพทย์ 12 แห่งย้ายไปทำงานยังโรงพยาบาลเอกชนแล้วถึง 320 คน โดยให้ผลตอบแทนขั้นต่ำ 1-6 แสนบาท จากเดิมเงินเดือน 2-4 หมื่นบาท ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อต้นทุนดำเนินการของโรงพยาบาลเอกชนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการบริหารและต้นทุนด้านการรักษาปรับเพิ่มขึ้น

1.2.2 โรงพยาบาลเอกชนมีการกระจุกตัวสูงในเขตกรุงเทพมหานคร และมีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากผู้ประกอบการเล็งเห็นกลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อมากกว่าในต่างจังหวัด โดยในปี 2540 มีโรงพยาบาลเอกชนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 143 แห่ง จำนวน 15,461 เตียง ในขณะที่ภาคกลางมีโรงพยาบาลเอกชน 164 แห่ง จำนวน 11,044 เตียง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 56 แห่ง จำนวน 3,696 เตียง ภาคเหนือ 70 แห่ง จำนวน 5,268 เตียง และภาคใต้ 58 แห่ง จำนวน 2,806 เตียง

1.2.3 โรงพยาบาลเอกชนมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นระหว่างโรงพยาบาลเอกชนของไทยด้วยกันเองและการแข่งขันกับโรงพยาบาลจากประเทศคู่แข่งสำคัญ ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินเดีย ซึ่งต่างเร่งพัฒนาปรับปรุงศักยภาพเพื่อแข่งขัน ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน มีการเติบโตในช่วงหลายปีที่ผ่านมาอันเป็นผลจากการที่ผู้ประกอบการได้พัฒนาอาคารสถานที่ตรวจรักษา อาคารที่พักรักษาผู้ป่วยเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้ป่วยมากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มงบประมาณทางด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญและซื้อเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยส่งผลให้เกิดการขยายตัวของจำนวนคนไข้ทั้งในและต่างประเทศ ในขณะเดียวกัน ผลจากอัตราค่าใช้จ่ายของคนไข้เฉลี่ยที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามประเภทของการรักษาพยาบาลที่คนไข้เข้ามาใช้มีความซับซ้อน และต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น การผ่าตัดหัวใจ ศัลยกรรมตกแต่ง การรักษาสายตาด้วย LASIK และที่สำคัญโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง ต่างเร่งขยายเครือข่ายสาขาทั้งในรูปแบบการซื้อกิจการหรือสร้างใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้รายได้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จากข้อมูลโรงพยาบาลเอกชนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 14 แห่ง พบว่ารายได้จากค่ารักษาพยาบาลในช่วง 9 เดือนแรกปี 2549 อยู่ประมาณ 30,934.6 ล้านบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปี 2548

1.2.4 ทิศทางโรงพยาบาลเอกชนในปี 2550 มีรายละเอียดดังนี้ ตลาดคนไข้ในประเทศ ถือเป็นฐานลูกค้าหลักของโรงพยาบาลเอกชน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูงจะนิยมเข้าใช้บริการเนื่องจากคุณภาพมาตรฐานทางด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความสามารถ รวมทั้งการมีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย โดยในปี 2550 คาดว่าจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อกำลังซื้อของประชาชนในระดับปานกลาง-สูง เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงขยายตัวส่งผลให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น ภาวะราคาน้ำมันที่เริ่มปรับลดลงรวมทั้งอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มปรับลดลงในปี 2550 นอกจากนี้ จากการที่ภาครัฐโดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2549

เพิ่มอัตราเหมาจ่ายรายหัวสำหรับระบบหลักประกันสุขภาพของคนไทยจากเดิม 1,510.50 บาทต่อคน ในปีงบประมาณ 2549 เพิ่มขึ้นเป็น 1,899.69 บาทต่อคนในปีงบประมาณ 2550 ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลดีต่อรายได้โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการกับภาครัฐ (ในปีงบประมาณ 2549 มีโรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการ 60 แห่ง)

1.2.5 ตลาดคนไข้ต่างประเทศในปี 2550 นอกจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และกลุ่มประเทศเอเชียใต้ ซึ่งคาดว่าจะมีสัดส่วนร้อยละ 14.9 ร้อยละ 10.6 และร้อยละ 7.9 ของจำนวนคนไข้ต่างประเทศของไทย ที่สำคัญได้แก่ตลาดประเทศในกลุ่มตะวันออกกลางเนื่องจากมีกำลังซื้อสูง ในขณะเดียวกัน การที่คนไข้จากตะวันออกกลางไม่ได้รับความสะดวกจากการเดินทางไปรักษายังประเทศในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา เพราะมาตรการเข้มงวดทางด้านการรักษาความปลอดภัย ส่งผลให้คนไข้กลุ่มนี้หันมาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของไทยเพิ่มขึ้นเนื่องจากอัตราค่ารักษาพยาบาลที่ไม่สูง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนไทยหลายแห่งมีการเพิ่มบุคลากรทางการแพทย์ที่เข้าใจภาษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับคนไข้จากตะวันออกกลางมากขึ้น ทำให้มีอัตราการขยายตัวที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จากข้อมูลของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาจำนวนคนไข้จากตะวันออกกลางในปี 2546 อยู่ที่ 34,856 คนขยายตัวร้อยละ 73.5 ปี 2547 มีคนไข้ตะวันออกกลางเพิ่มเป็น 71,051 คนเพิ่มขึ้นร้อยละ 104.7 และปี 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 98,451 คนขยายตัวร้อยละ 38.6 และยังมีคนไข้ในกลุ่มอาเซียนที่เดินทางเข้ามารับการรักษาที่โรงพยาบาลเอกชนของไทยเพิ่มขึ้น จากสถิติในปี 2546 อยู่ที่ 36,708 คนและเพิ่มสูงขึ้นในปี 2547 อยู่ที่ 93,516 คนส่วนปี 2548 คนไข้อาเซียนอยู่ที่ 74,178 คน

จากสภาพทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นนั้น ทำให้ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนของไทย จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้สูงขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จะตลาดลูกค้าที่มีศักยภาพ ปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนมีการรักษาโรคทั่วไป และโรคเฉพาะด้านเพื่อจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้จากรายงานของกองทุนประชากรแห่งสหประชาชาติหรือ UNFPA ระบุว่า ประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปของไทยจะเพิ่มขึ้นอีกเกือบ 2 เท่าในอีก 20 ปีข้างหน้า จากปัจจุบัน 6 ล้านคนเป็น 11.6 ล้านคน ซึ่งประชากรในกลุ่มนี้บางส่วนมีความสามารถที่จะเข้าไปใช้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลเอกชนได้

2. การขยายตลาดสู่ภูมิภาค จังหวัดที่เป็นชายแดนติดกับเพื่อนบ้าน ทั้งนี้เพื่อรองรับประชาชนที่มีรายได้สูง รวมทั้งชาวต่างชาติที่อาศัยหรือทำงานอยู่ในประเทศเพื่อนบ้านที่จะข้ามมารักษายังโรงพยาบาลเอกชนของไทยที่มีมาตรฐานการรักษาคือเยี่ยมรับ ในขณะที่เดียวกันพื้นที่จังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของไทย เช่น ภูเก็ต สมุย เชียงใหม่ ก็มีโอกาสทางตลาดไม่แพ้กัน

3. การหันไปลงทุนต่างประเทศ เพื่อเข้าถึงกลุ่มคนไข้โดยตรง นอกจากจะได้ประโยชน์ด้านผลตอบแทนแล้ว ยังสามารถพัฒนารูทกิจเกี่ยวเนื่องถึงธุรกิจในประเทศได้อีกด้วย เช่นการส่งคนไข้จากสาขาต่างประเทศมาพักฟื้นควบคู่กับการท่องเที่ยวในไทย

4. การพัฒนาคน เช่นการเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายทางด้านการส่งแพทย์ในสังกัดไปอบรมหรือเพิ่มความรู้จากต่างประเทศเพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการแย่งบุคลากรทางการแพทย์ที่มีจำกัดได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตรงกับความต้องการของคนไข้มากที่สุดซึ่งจะเป็นจุดเด่นที่ทำให้มีคนมาใช้บริการเพิ่มขึ้น

ข้อเท็จจริงของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน มีจำนวนโรงพยาบาลเกิดขึ้นมากจนกระทั่งปัจจุบัน ส่งผลให้บริการประเภทนี้มีมากเกินความต้องการทำให้ภาวะการณแข่งขันรุนแรงขึ้นยิ่งไปกว่านั้นการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่นำมาสู่การลอยตัวของค่าเงินบาท ทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้ภาวะความกดดันดังกล่าวข้างต้น

จากการที่ในปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนได้มีบทบาทเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในการให้บริการทางด้านสาธารณสุขแก่ประชาชน ส่วนใหญ่โรงพยาบาลเอกชนจะเน้นให้บริการประชาชนผู้มีรายได้ระดับปานกลางขึ้นไปและในยุคที่มีการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนอย่างมาก โรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งจะพยายามค้นหา กลยุทธ์ วิธีการบริการที่พิเศษแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อให้ประชาชนมาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องครบวงจร ณ จุดนี้เองที่ทำให้การบริหารในโรงพยาบาลเอกชนมีความแตกต่างกับโรงพยาบาลของรัฐบาล

2. องค์การ(Organization)

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่าเป็น กลุ่มคนที่ร่วมกันดำเนินการใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงาน ตลอดจนกำหนดทิศทาง จัดระเบียบวิธีทำงานและให้ความร่วมมือในการทำงานในหน่วยงานนั้นๆ

Daft (1998) ได้นิยามความหมายขององค์การว่าหมายถึง หน่วยทางสังคม ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินการให้บรรลุ โดยได้ออกแบบระบบโครงสร้างและระบบของการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน ตลอดจนการเชื่อมสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

Robbins (2000) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของสังคมที่ร่วมมือกันจัดการอย่างมีจิตสำนึกซึ่งสัมพันธ์กัน โดยปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

องค์การ ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493 ให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” คือ ศูนย์กลางของกิจกรรมที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535:11) ให้ความหมายขององค์การ คือ กลุ่มของบุคคลที่ร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกัน หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกันได้

Etzioni (1964:3) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยของสังคมหรือกลุ่มของมนุษย์ที่ตั้งใจสร้างขึ้น และมีการสร้างใหม่เพื่อค้นคว้าหาเป้าหมายเฉพาะ เช่น บริษัท กองทหาร โรงเรียน โรงพยาบาล โบสถ์ และเรือนจำ ส่วนกลุ่มชน ห้องเรียน กลุ่มจริยธรรม กลุ่มเพื่อนและครอบครัวไม่ถือว่าเป็นองค์การ โดยองค์การจะมีลักษณะเฉพาะดังนี้

1. มีการแบ่งงานกันทำ มีอำนาจ มีการติดต่อสื่อสาร มีความรับผิดชอบ การแบ่งงานกันนั้นไม่ใช่การสุมหรือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติต่อกันมาแต่จะต้องมีการวางแผนอย่างตั้งใจ เพื่อที่จะกระตุ้นให้ถึงเป้าหมายเฉพาะอย่างจริงจัง

2. การเกิดขึ้นของศูนย์กลางอำนาจหนึ่งหรือมากกว่า จะคอยควบคุมความพยายามในการร่วมมือกันขององค์การ และชี้้นำให้คนในองค์การไปให้ถึงเป้าหมาย ศูนย์รวมอำนาจเหล่านี้จะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่องรวมกับผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วย และมีการปรับ จัดโครงสร้างที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. การจัดคนแทน เช่น คนที่ไม่พึงพอใจในการทำงานสามารถย้ายออกและมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน องค์การสามารถสร้างคนใหม่โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งได้ด้วย

โดยสรุป องค์การ คือ การที่คนสองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงาน โดยแบ่งหน้าที่กันทำตามความเหมาะสมมีการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกันและช่วยกันทำงานเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2 การจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization structure) เป็นกระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากรเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The vertical organization) และการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal organization) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง (The vertical organization)

หากพิจารณาการแบ่งงานในองค์การออกเป็นส่วนๆ จะพบว่าในลักษณะงานบางอย่างจะคล้ายกัน แต่งานบางอย่างจะแตกต่างกัน ความสามารถในการตอบสนองต่อการทำงานของพนักงานแต่ละ

คนจะแตกต่างกันด้วย เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน

2.2.2 การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal organization)

เป็นการกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในกรณีที่โครงสร้างองค์การเป็นแนวดิ่ง การที่จะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันจะต้องกระทำในลักษณะเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และต้องมีการประสานกิจกรรมต่างๆในแต่ละระดับจึงจะประสบผลสำเร็จ การที่ทำให้โครงสร้างองค์การมีความสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดแผนกและประสานความร่วมมือในแนวนอน

2.2.3 แผนภูมิองค์การ (Organization chart) เป็นผังที่แสดงตำแหน่งและ

ความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา (Chain of command) และฝ่ายที่ปรึกษา (Staff) ภายในองค์การ แผนภูมิองค์การจะช่วยให้เข้าใจการปฏิบัติงานขององค์การได้ง่ายขึ้น โดยจะแสดงหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลำดับขั้นในการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และประสานงานร่วมกันโดยแสดงเป็นแผนผังแบ่งส่วนของงานในองค์การออกเป็นแผนกๆ และแสดงถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่างๆ อย่างเป็นทางการ

2.3 สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เป็นทิศทางของอำนาจหน้าที่จากระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดภายในองค์การ ในโครงสร้างองค์การตามแนวดิ่ง จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหารโดยสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการรายงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน โดยมีการรายงานตามลำดับขั้น หลักการรายงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประการคือ 1) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) หมายถึง องค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงหนึ่งคนเท่านั้น 2) การรายงานตามสายการบังคับบัญชา (Scalar principle) หมายถึง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะมีการกระจายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับล่างโดยเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แต่ทิศทางของการรายงานจะมีลักษณะตรงข้ามคือจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน

2.3.1 ตำแหน่งการจัดการตามสายงาน (Line positions) เป็นตำแหน่งที่เป็น

ส่วนหนึ่งของสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3.2 ตำแหน่งการจัดการฝ่ายที่ปรึกษา (Staff position) เป็นตำแหน่งที่มี

ความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งขององค์การ ทำหน้าที่คอยให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำ ตำแหน่งฝ่ายที่ปรึกษาจะไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชา แต่มีอำนาจหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือในการทำงาน พนักงานฝ่ายที่ปรึกษาจะไม่เกี่ยวข้องกับการลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.4 การออกแบบองค์การ

การออกแบบองค์การ (Organization design) เป็นทัศนคติการออกแบบงาน ซึ่งพิจารณาทั้งระบบเทคนิคและระบบสังคมร่วมกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์การจากอดีตที่ทำงานแบบไม่มีโครงสร้างมาเป็นแบบดั้งเดิม ซึ่งใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยในการออกแบบองค์การ จนกระทั่งวิวัฒนาการมาจนถึงการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งทำให้กลยุทธ์ในการผลิตแตกต่างกันไป โครงสร้างองค์การที่ถูกสร้างขึ้นจะต้องสามารถทำงานได้ โดยที่ผู้บริหารจะจัดสรรตามองค์ประกอบข้างต้น แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็สามารถที่จะพัฒนาโครงสร้างองค์การได้ใหม่ ขึ้นอยู่กับชนิดของธุรกิจว่าดำเนินการโดยหวังผลกำไรหรือไม่ หรือเป็นหน่วยงานทางราชการ

2.4.1 การออกแบบตามหน้าที่ (Functional organization) เป็นโครงสร้างการจัดการซึ่งมีการออกแบบองค์การโดยถือเกณฑ์หน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยจะมีแผนกแยกต่างหากเป็นการบัญชีและการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติการ การตลาด ฯลฯ ขึ้นอยู่กับหน้าที่ของพนักงานหรือความชำนาญ โดยการแบ่งตามหน้าที่หรือลักษณะงานจะต้องกระทำโดยอาศัย ความถนัดของแต่ละบุคคลเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ หรือเป็นการจัดกลุ่มบุคคลตามทักษะ ความรู้ และผลผลิตของงาน

2.4.2 การออกแบบองค์การตามพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Territorial or geographic organization) เป็นการจัดหน่วยองค์การตามกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ หรือเป็นการออกแบบองค์การโดยแบ่งตามพื้นที่เป็นวิธีการขยายธุรกิจออกเป็นภูมิภาคต่างๆ ซึ่งกิจกรรมทุกอย่างจะถูกรวมอยู่ภายในพื้นที่เดียวกัน สาเหตุที่องค์การจะต้องมีการขยายตัวไปตามพื้นที่ต่างๆ เพื่อช่วยกระจายสินค้าและบริการออกไปตามพื้นที่ต่างๆ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติที่ต่ำ และง่ายแก่การปรับตัวเข้ากับสถานที่นั้นๆ การแบ่งองค์การแบบนี้จำเป็นต้องมีผู้บริหารประจำพื้นที่ซึ่งจะต้องได้รับการมอบหมายทั้งอำนาจและหน้าที่ในการตัดสินใจ

2.4.3 การออกแบบองค์การตามลูกค้า (Customer organization) เป็นการจัดองค์การที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มลูกค้า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อองค์การ การจัดองค์การตามลูกค้าจะแยกเป็นประเภทของลูกค้าก็ได้ เช่น ลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานคร หรือลูกค้าต่างจังหวัด เป็นต้น

2.4.4 การออกแบบองค์การตามกระบวนการหรืออุปกรณ์ (Process or equipment organization) เป็นการออกแบบองค์การตามขั้นกระบวนการผลิต โรงงานผลิตมักจะรวมกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิต การจัดแผนกจะต้องพร้อมกันทั้งคนและวัสดุ เพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน

2.4.5 การออกแบบองค์การตามผลิตภัณฑ์ (Product organization) เป็นการ จัดกลุ่มกิจกรรมซึ่งสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือเป็นการจัดองค์การที่ขยายงานมากขึ้น จนผู้บริหารไม่สามารถจะดูแลผลิตภัณฑ์ต่างๆได้ทั่วถึง ถึงแม้ว่าองค์การจะมีการจัดแผนกตาม หน้าที่แล้วก็ตาม หัวหน้าแผนกต่างๆอาจขาดความชำนาญในผลิตภัณฑ์ต่างๆ จึงทำให้การ ออกแบบองค์การตามหน้าที่ไม่ประสบผลสำเร็จ จึงเปลี่ยนมาเป็นการออกแบบองค์การตาม ผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับ รองลงมาแล้ววัดประสิทธิภาพการทำงานของผู้จัดการแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งมีหน่วยงานที่คล้ายกัน วิธีนี้จะทำให้การทำงานขององค์การขนาดใหญ่มีความคล่องตัวมากขึ้น

2.4.6 การออกแบบองค์การแบบแยกกลุ่มธุรกิจ (Conglomerate organization) การออกแบบองค์การตามแผนกแต่ละแผนกจะมีความสัมพันธ์กันทางเทคโนโลยี ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และองค์ประกอบอื่นๆ แต่การออกแบบองค์การแบบแยกกลุ่มธุรกิจจะมีส่วนของ ธุรกิจคล้ายกันน้อยมาก หรือไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นในแผนกที่มีขนาดใหญ่ และลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงก็ยังคงต้องวางแผนกลยุทธ์โดยรวม ขององค์การ เพื่อจัดสรรทรัพยากรระหว่างแผนก และแจกแจงผลปฏิบัติงานตามแผนก เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ

2.4.7 การออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix organization) เป็นการ จัดการในลักษณะของแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์การ โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้น พร้อมกัน คือ 1) สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ 2) สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ บุคคลที่อยู่ในองค์การแบบแมทริกซ์จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน คนหนึ่งจะเป็นผู้บริหาร ตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดขององค์การ ส่วนอีกคนหนึ่งจะเป็นสาย การบังคับบัญชาตามแผนก ซึ่งจะอยู่ในแนวนอน และทั้งคู่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ เท่ากัน ในแต่ละสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ และตามแผนกจะเป็นผู้นำที่เรียกว่า Matrix boss ผลจากการทำงานไขว้กับสายการบังคับบัญชาในองค์การแบบแมทริกซ์ ทำให้สมาชิกในองค์การมี การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งผลลัพธ์จากการทำงานออกมามี ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

ข้อดีของการออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์ คือ 1) องค์การสามารถที่จะนำพนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาช่วยทำงาน ทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ 2) เป็นการ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องรับพนักงานเพิ่ม 3) การ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

ข้อจำกัดในการออกแบบองค์การแบบแมทริกซ์ คือ 1) อาจจะทำให้พนักงานเกิด ความสับสนว่าตนเองมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ทำให้กำหนดความสำคัญของงานไม่ถูกว่า

จะต้องทำงานประจำก่อนหรือทำงานโครงการก่อน 2) ถ้าทำงานโครงการเสร็จอาจจะถูกย้ายไปอยู่ที่โครงการอื่นอีก ซึ่งจะต้องเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาคนใหม่อีก ทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร 3) การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเกิดความล่าช้า เพราะว่ามีผู้จัดการแบบแมทริกซ์ ต้องมีการแบ่งผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องมีการตกลงกันเพื่อหาความเหมาะสมในการแก้ปัญหา ถ้าหากผู้จัดการและพนักงานขาดความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กัน การทำงานจะล้มเหลวและเกิดความขัดแย้ง

2.4.8 การออกแบบองค์กรแบบผสม (Hybrid organization) เป็นการออกแบบองค์กรที่ผสมกันระหว่าง 2 หรือ 3 แบบ ถึงแม้ว่าการออกแบบองค์กรตามหน้าที่ ตามแผนก แบบแยกกลุ่มธุรกิจ และแบบแมทริกซ์ จะเป็นการออกแบบองค์กรแบบธรรมดา ผู้บริหารจะต้องเลือกแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายๆแบบในแต่ละระดับ หรืออาจใช้ร่วมกันทั้ง 2 แบบในระดับเดียวกัน

ลักษณะขององค์กรที่ดี สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2541) ได้สรุปไว้ดังนี้

- มีโครงสร้างที่มีระบบงานที่จัดไว้ดี
- มีโครงสร้างที่สามารถเอื้ออำนวยให้บุคคลอยู่ทำงานในองค์กร ปฏิบัติและประสานงานระหว่างกันได้ดี
- มีโครงสร้างที่คล่องตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงตลอดเวลา
- ให้ความสบายใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในโครงสร้าง

องค์กรในยุคใหม่ในทัศนะของ Robbin 2000 (อ้างใน พนิดา ตามาพงศ์, 2543) ควร มีลักษณะดังนี้

1. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและคงอยู่ชั่วคราว (Flexibility and Temporariness) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อการจ้างงาน โดยการจ้างงานแบบถาวรจะอยู่ในระดับหัวหน้างาน

2. มีความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) ก่อให้เกิดการกำหนดตำแหน่งในการจ้างงานให้มีความเหมาะสมมากที่สุด

3. การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม (TQM หรือ Total Quality Management) โดยมีสาระสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

3.1 การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer focus) ลูกค้ามีทั้งลูกค้าภายนอก คือ ผู้ซื้อสินค้า/บริการ และลูกค้าภายในทุกคนทุกแผนก ทุกตำแหน่ง ตั้งแต่ผู้จัดการจนถึงพนักงานโรง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในการผลิต และบริการซึ่งกันและกันในกระบวนการผลิต

3.2 การคำนึงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) โดยยึดมั่นว่ายังไม่มีอะไรที่พึงพอใจได้ ยังไม่มีอะไรที่ดีแล้ว ที่เป็นอยู่ยังไม่ดีพอ คุณภาพสามารถปรับปรุงได้อยู่เสมอ TQM ก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างไม่รู้จบ

3.3 ปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างในองค์การ (Improvement in the quality of everything the organization) คือ ไม่ใช่ปรับปรุงเฉพาะผลผลิต หรือบริการ แต่ยังรวมถึงการดำเนินการอื่นๆ เช่น การตอบสนองต่อการร้องเรียนของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ความสุภาพในการรับโทรศัพท์ เป็นต้น

3.4 การวัดผลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (Accurate measurement) TQM ใช้เทคนิคทางสถิติวัดตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินงาน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือทำBenchmark เพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุของปัญหาและหาวิธีการแก้ไข

3.5 การเสริมสร้างพลังอำนาจของลูกจ้าง (Empowerment of employee) TQM จะให้บุคคลทุกคนในสายการผลิต มีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ มีการฝึกอบรมบุคลากรตลอดทั่วทั้งองค์การในการดำเนินงาน

4. การลดขนาดองค์การ (Downsizing) การลดขนาดองค์การกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งหมายถึงการลดขนาดองค์การจนถึงการปลดคนงาน

5. การรี้อปรับระบบ (Re-engineering) คือ การพิจารณาหลักการพื้นฐานและการคิดแบบใหม่ขึ้น ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจ เพื่อบรรลุถึงการปรับปรุงครั้งยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว

6. ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญให้แข็งแกร่ง ปัจจุบันองค์การที่จะประสบความสำเร็จจะพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเอง โดยมุ่งผลิตหรือบริการที่ดีที่สุด และเลิกทำสิ่งที่ตนเองไม่ชำนาญ ในการผลิตใช้การวิจัยและพัฒนา ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ให้บริการลูกค้าอย่างยอดเยี่ยม

7. รื้อสายการบังคับบัญชา (Re - Chain of command) องค์การในยุค 1960-1970 เป็นองค์การที่พยายามควบคุมการดำเนินงานภายในองค์การให้มากที่สุด สายการบังคับบัญชาจึงเป็นแนวตั้งหลายชั้น มีลักษณะรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ควบคุมการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ระดับล่างทั่วทั้งองค์การ โครงสร้างองค์การลักษณะนี้จึงไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จะรื้อโครงสร้างดังกล่าวออกเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นและยินยอมให้พนักงานระดับล่างทำงานอย่างอิสระโดยเฉพาะการตัดสินใจ องค์การในปัจจุบันจะมีการตกลงกับองค์การอื่นในการส่งสินค้า หรือบริการ คือ เมื่อองค์การมุ่งที่

จะสร้างความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งแล้ว ก็จะทำเฉพาะที่ตนเชี่ยวชาญ แล้วซื้อสินค้าและบริการที่จะใช้ในการผลิตจากองค์กรอื่น

8. ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexibility of hour) จากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่สามารถติดต่อกันได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้พนักงานในปัจจุบันสามารถนั่งทำงานอยู่ที่บ้าน โดยที่การทำงานจะผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

9. การจ่ายเงินเดือนที่ยืดหยุ่น (Flexibility of salary) การจ่ายเงินเดือนที่ผ่านมาจ่ายตามเวลาที่ทำงาน และอาวุโสของตำแหน่ง ต่อไปแนวโน้มการจ่ายเงินเดือนจะจ่ายตามผลผลิตที่บุคคลนั้นผลิตได้ การจ่ายเงินเดือนเป็นเดือนหรือปี ต่อไปไม่สามารถบอกได้ว่าจะจ่ายให้เท่าไร

10. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพนักงาน (Empowerment) องค์กรที่ก่อตั้งก่อนปี 1980 จะแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการ และพนักงานไว้อย่างชัดเจน ผู้จัดการทำหน้าที่วางแผนคิด ส่วนพนักงานทำตามผู้จัดการสั่ง องค์กรในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่จะออกแบบงานเสียใหม่ โดยยินยอมให้พนักงานตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ มีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่พนักงานที่เรียกว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พนักงาน (Empowerment) การถ่ายเทพลังอำนาจไปสู่พนักงานมีแรงผลักดัน 3 ประการ คือ ประการแรก แรงงานเปลี่ยนแปลง พนักงานในปัจจุบันมีการศึกษาสูงขึ้น ได้รับการฝึกอบรมมากขึ้น งานต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น พนักงานจึงเป็นผู้ที่รู้งานดีที่สุด ประการที่สอง การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์เรียกร้องให้องค์กรต้องเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วมาก ถ้าพนักงานได้รับอำนาจการตัดสินใจ ทำให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ เพราะพนักงานเป็นผู้รู้งานและมีข้อมูลมากที่สุด ประการที่สาม ผลจากการรื้อสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับล่างต้องนิเทศควบคุมงานพนักงานมากขึ้นทำให้สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้เกิดอิสระแก่พนักงานโดยปริยาย การเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรต้องได้รับการฝึกตลอดเวลาทำให้บุคลากรมีคุณภาพ

11. ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม (social and morality of responsibility) ปัจจุบันความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าในอดีต

3. องค์กรพยาบาล(Nursing Organization)

3.1 ความหมายขององค์กรพยาบาล

กุกยา ตันติผลาชีวะ (2539) กล่าวว่า องค์กรพยาบาลจะประกอบไปด้วยพยาบาลระดับต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานภายในองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของโรงพยาบาล โดยยึดเป้าหมายหลักคือ การบริหารการพยาบาลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่ง

การจะกระทำใ้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว องค์การจะต้องดำเนินงานตามหน้าที่หลักดังนี้ ให้การดูแลรักษาผู้ป่วย จัดบุคลากรให้กับหอผู้ป่วย กำหนดคุณภาพของบุคลากรระดับต่างๆ รวมถึงการเลื่อนตำแหน่ง เลือกลงและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการบริการพยาบาลร่วมมือกับโรงพยาบาล ในการควบคุมการแพร่กระจายเชื้อโรคของโรงพยาบาล ประสานงานกับหน่วยงานอื่น สอนและฝึกอบรมบุคลากรพยาบาลและมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับด้าน การศึกษาวิจัย และร่วมสร้างนโยบายของโรงพยาบาล

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้ให้ความหมายขององค์การพยาบาลว่า เป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ เพื่อให้บริการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติต่อผู้ป่วยและผู้ที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม โดยยึดหลักการให้ความปลอดภัย การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และคงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยอันดีของประชาชน ทั้งที่ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารอื่นๆที่จำเป็นด้วย

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) ให้ความหมายขององค์การพยาบาลว่าคือ การรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่างๆ รวมทั้งการรวมของทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นได้แก่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหาร วิธีการเพื่อประกอบกิจกรรมการพยาบาลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ฮิวจ์ (Huges, 1990) กล่าวว่าองค์การพยาบาลเป็นองค์การทางสุขภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมคุณค่าสิ่งใหม่ๆ ให้สังคม โดยรวบรวมการดูแลสุขภาพทุกสาขาไว้ด้วยกัน ซึ่งทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของพยาบาลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความหวังและความเชื่อของสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์การพยาบาลถือเป็นองค์การย่อยในองค์การใหญ่คือโรงพยาบาล เป็นองค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อเหตุผลทางสังคมและมีความสำคัญมาก เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรในองค์การสูงสุดในโรงพยาบาล ประกอบกับมีลักษณะขององค์การที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนอยู่ด้วยกัน มีการให้บริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการโดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง (Patient centered) นอกจากนี้ยังมีความซับซ้อนมากกว่าองค์การประเภทอื่น กล่าวคือ มีการจัดแบ่งกลุ่มบุคคลตามแผนก ตามระดับสายการบังคับบัญชา ตามลักษณะการรวมตัวของบุคคล และลักษณะทั่วไปที่พบได้

3.2 วัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล

Berger et al (1980: 6) ให้ความหมายวัตถุประสงค์ว่า คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการที่จะถูกนำออกมา

Rouillard (1994: 22) ให้ความหมายว่า หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อไปให้ถึงและสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเป็นส่วนประกอบตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความต่อเนื่องของกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต วัตถุประสงค์เป็นข้อความที่ระบุเงื่อนไข สภาวะหรือผลในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อถึง

กำหนดเวลา ฉะนั้นวัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่ายสมเหตุสมผล มีการประชาสัมพันธ์และบุคลากรทุกคนในองค์การมีความเข้าใจและยอมรับได้ ดังนั้นสิ่งที่ควรมีในข้อความที่เป็นวัตถุประสงค์คือ กิจกรรมที่พึงประสงค์ มาตรฐานของกิจกรรมที่พึงประสงค์ และเกณฑ์ที่สามารถวัดได้

วัตถุประสงค์เป็นทิศทางที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ของบุคลากร ในหน่วยงานนั้นจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด วัตถุประสงค์จะต้องได้รับการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล ซึ่งจะเป็นแกนในการพัฒนาและสร้าง วัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล
- 2) วัตถุประสงค์ด้านการพยาบาล ต้องคิดขึ้นให้เหมาะสม เป็นความร่วมมือของ ผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายบริการพยาบาล
- 3) วัตถุประสงค์ต้องช่วยให้การร่วมงานกับแผนกอื่นประสบความสำเร็จ และต้องมีวิธีการเข้าถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย
- 4) วัตถุประสงค์ต้องมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้ ทั้งในสภาพการณ์ปกติและที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า
- 5) สมาชิกทั้งหมดต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของ องค์การประสบความสำเร็จ
- 6) ระบบการวางแผนเพื่อปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
- 7) มีการกำหนดผลที่ต้องการโดยเฉพาะและวัตถุประสงค์ร่วมอื่นๆ โดยแปลความ มาจากความเชื่อในปรัชญามาเขียนวัตถุประสงค์ มีการสร้างวัตถุประสงค์ตามสภาพความเป็นจริง มีมาตรฐานในการวัด ถ้าวัดไม่ได้จะไม่สามารถพิสูจน์หรือยอมรับได้ และวัดภายในระยะเวลาที่กำหนด

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการ ดำเนินงานขององค์การพยาบาล ซึ่งเกี่ยวกับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ การปฏิบัติการพยาบาลและ การบริหารการพยาบาล ซึ่งอยู่ในรูปของพฤติกรรมที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดได้จาก ปรัชญาขององค์การ และบุคลากรในองค์การสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมและใช้ ประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์การได้ จะเห็นได้ว่าองค์การพยาบาลเป็นองค์การที่ตั้งขึ้นโดยมี วัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนั้นองค์การพยาบาลจึงมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การทั่วไป นอกจากนี้ องค์การพยาบาลยังแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536: 24) Line organization คือ ลักษณะตามสายการบังคับบัญชานั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล (Nursing director) เป็นผู้รับผิดชอบในการสรรหา คัดเลือก และการรับบุคลากรใหม่ซึ่งรวมถึงการปฐมนิเทศ

การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่กิจกรรม การบริหาร และรวมถึงกิจกรรมอื่นๆภายในแผนกพยาบาลทั้งหมด และ Functional organization คือ ลักษณะการปฏิบัติงานภายในหอผู้ป่วย ซึ่งแพทย์เป็นผู้สั่งการรักษาให้แก่ผู้ป่วย บุคลากรทางการพยาบาลเป็นผู้ช่วยแพทย์ในการจัดหาบุคคล เครื่องใช้ วัสดุ และบริการต่างๆ เพื่อช่วยให้การรักษานั้นดำเนินไปได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย แต่แพทย์ไม่มีอำนาจสั่งการเหนือบุคลากรทางการพยาบาลในรูปของสายการบังคับบัญชา

3.3 การดำเนินงานขององค์การพยาบาล

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, กองการพยาบาล (2539) กล่าวถึงการดำเนินงานขององค์การพยาบาลจำแนกเป็น 4 ด้านคือ ด้านบริหารการพยาบาล ด้านบริการพยาบาล ด้านวิชาการพยาบาล และด้านประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ด้านบริหารการพยาบาล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพและสามารถให้การสนับสนุนการจัดบริการรักษาพยาบาลให้เป็นระเบียบมีขั้นตอนโดยให้มีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานน้อยที่สุด

3.3.2 ด้านการบริการพยาบาล เป็นการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดการพยาบาลที่รวดเร็ว ปลอดภัย ประหยัด โดยให้ผู้ป่วยบรรเทาหรือทุเลาจากความเจ็บป่วย ปราศจากอาการทุพพลภาพ หรือภาวะแทรกซ้อนต่างๆ และสามารถกลับเข้าดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งช่วยให้ดูแลตนเองได้ถูกต้องภายหลังเจ็บป่วย และครอบครัวผู้ป่วยมีความรู้ในการป้องกันโรค ส่งเสริมสุขภาพได้อย่างเหมาะสม

3.3.3 ด้านวิชาการพยาบาล เป็นการจ้ดระบบงานเพื่อเป็นการสนับสนุนการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน สามารถสอน นิเทศงาน และควบคุมกำกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ

3.3.4 ด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการจ้ดระบบงานเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานสอดคล้องกัน การบรรลุจุดหมายของการจัดบริการพยาบาลตลอดจนลดปัญหาอุปสรรคข้อขัดแย้ง ทำให้การทำงานคล่องตัว มีแนวทางในการดำเนินงานติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ

O'Malley, Loveridge & Cummings (1989) ได้กล่าวว่า หน้าที่ขององค์การพยาบาลจะต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

1) กำหนดทิศทางของบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เพื่อให้บริการพยาบาลเป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพยาบาลผู้ป่วยโรคเอดส์ การพยาบาลผู้สูงอายุ

การฟื้นฟูบำบัด ตลอดจนปรับปรุงโครงสร้างองค์การทางการแพทย์ จากการรวบอำนาจเป็น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจและเน้นการใช้ระบบข้อมูล

2) กำหนดคุณภาพของบริการพยาบาล เพราะในปัจจุบันสังคมคาดหวังว่าพยาบาล จะต้องมีความรู้ทันสมัย นอกจากความรู้ในวิชาชีพพยาบาลแล้วยังสามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ได้ ด้วย และอาจมีการเปลี่ยนแปลง โดยนำระบบพยาบาลเจ้าของไข้เข้ามามีบทบาทในการให้บริการ

3) บทบาททางการแพทย์วิชาชีพ จะต้องพัฒนาศักยภาพในด้านการศึกษา การวิจัย การบริหารควบคู่กับการกำหนดทิศทาง และคุณภาพของบริการพยาบาลที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น พยาบาลผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นผู้นำทางการแพทย์ เป็นผู้บริหาร เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ก็มีบทบาทในการดำเนินงานของ องค์การที่สอดคล้องกับข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเช่นกันไม่ว่าจะเป็นในด้านการบริหาร ด้านการบริการ ด้านวิชาการ และด้านการประสานงาน ไม่ว่าองค์การพยาบาลจะมีบทบาทการดำเนินงานอย่างไร ก็ตาม สิ่งที่ควรคำนึงถึงมากที่สุดคือ คุณภาพทางการแพทย์ที่จะให้แก่ผู้ใช้บริการจะได้รับ

3.4 การจัดองค์การพยาบาล

การจัดองค์การพยาบาลนั้น Sullivan และ Decker (1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การพยาบาลเป็นสังคมระบบเปิด จะต้องกำหนดเงิน คน ทรัพยากร เทคโนโลยี เพื่อนำปัจจัย เหล่านี้ไปดำเนินกิจกรรมและให้ผลผลิต คือ สร้างคุณภาพชีวิตให้กับผู้รับบริการ การจัดองค์การ พยาบาลที่ดีต้องสอดคล้องกันเป็นระบบ ตั้งแต่การนำเข้า กระบวนการดำเนินงานและผลผลิต

Gillies (1989) กล่าวว่า การจัดองค์การพยาบาล เป็นการจัดสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรและอำนาจหน้าที่ของงานให้สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการกำหนดโครงสร้างองค์การ เป้าหมายกลุ่มบุคคล อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรเครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆสอดคล้องสัมพันธ์กัน และกลุ่มบุคลากร สามารถปฏิบัติได้อย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเกิดข้อขัดแย้งน้อยที่สุด ตลอดจนพัฒนา บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

จะเห็นได้ว่า การจัดองค์การพยาบาล มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารงานของ องค์การพยาบาล การจัดองค์การที่ดี จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปได้อย่างสะดวก ไม่ก่อให้เกิด ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน องค์การที่มีการจัดการที่ดี มีโอกาสดำเนินการไปได้อย่าง ราบรื่นและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องคำนึงถึงหลักการจัดองค์การดังนี้

1) เป้าหมายขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การควรร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ คำนึงถึงความเป็นจริง มีการใช้ แหล่งข้อมูลทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม การจัด ระบบงานต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่น แก้ไข

ปัญหาได้รวดเร็ว ตลอดจนมีการผสมผสานและสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร และมีการดำเนินการภายใต้เป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน (Sullivan and Decker, 1988)

2) กำหนดระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องกับธรรมชาติ และวัฒนธรรมของบุคคลในองค์กรด้วย สนับสนุนให้บุคลากรประสบความสำเร็จในแนวทางที่ต้องการ เพราะความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร หมายถึง ความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน

3) สร้างและพัฒนาค่านิยม วัฒนธรรม และแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในทิศทางเดียวกันภายในองค์กร โดยการนำเป้าหมายขององค์กรมากำหนด และชี้แจงร่วมกันให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรทำงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน และพัฒนาไปพร้อมๆกัน

4) พัฒนางานให้คุ้มค่ากับการลงทุน คือ การปรับเปลี่ยนการบริการการพยาบาลให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ความต้องการของสังคม มีมาตรฐาน ให้บริการอย่างต่อเนื่องบุคลากรเกิดความพึงพอใจ และคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

3.5 องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน มีบทบาทในการดำเนินการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เนื่องจากต้องมียุทธศาสตร์การบริหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะจำกัดในการใช้ทรัพยากร การลงทุน นโยบายที่มุ่งเน้นกำไร องค์กรพยาบาลต้องพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานในโรงพยาบาลมีคุณภาพให้ผู้รับบริการพึงพอใจ สิ่งสำคัญมาก คือ คุณภาพการบริการพยาบาล ผู้ที่จะทำให้เกิดคุณภาพบริการที่ดีที่สุด คือ พยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในองค์กร พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนต้องตระหนักถึงการให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นที่นำเชื่อถือ เพื่อให้ผู้ใช้บริการบอกต่อและกลับมาใช้บริการอีก

การบริหารขององค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน จะต้องใช้หลักการพัฒนาองค์กรพยาบาลให้เกิดคุณภาพบริการได้มาตรฐาน และคล่องตัวในการให้บริการจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับมิติใหม่ทางการพยาบาล มีความเหมาะสมและก้าวทันกับการปฏิรูประบบบริการสุขภาพในปัจจุบันและอนาคต โดยมุ่งเน้นการมีสายการบังคับบัญชาสั้น (Flat Organization) แต่ตำแหน่งสามารถปรับเปลี่ยนหรือสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เป็นองค์กรที่มีความเกื้อหนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างหน่วยงาน (Matrix) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทั้งทีมในสายงานการพยาบาลและทีมนอกสายงาน (Cross-functional team) มีการบริหารที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการ “การดูแลต่อเนื่อง” (Continuum Care) และการจัดบริการเชิงรุก (Proactive) เป็นองค์กร

ที่มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีผู้บริหารแบบใหม่ ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการบริหารงานในองค์การพยาบาลที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นได้รับความศรัทธาและเชื่อถือ

ในปัจจุบันองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน เป็นส่วนหนึ่งขององค์การธุรกิจที่พยายามจะปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่นิยมในอดีตทั้งแบบหน้าที่และแบบการรวมศูนย์อำนาจ เริ่มประสบกับปัญหาต่างๆในการดำเนินงาน ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการณ์ต่างๆ ทำให้ความต้องการของผู้ใช้บริการเปลี่ยนไปด้วย ผู้ใช้บริการต้องการการบริการที่มีความพิเศษเฉพาะตัวมากขึ้น นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีก็เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านี้ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการดำเนินงานและการบริหารเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นโครงสร้างการบริหารงานขององค์การใหม่ๆ ควรจะมีลักษณะที่สำคัญคือ มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาน้อย แบ่งเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็ก มีผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ สร้างกระบวนการกลุ่มขึ้นมารับผิดชอบ และลดขั้นตอนของหน่วยงานสนับสนุน

ภาวะวิกฤตในองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน ในปัจจุบันจากสภาพการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนสูงขึ้นเพื่อดึงลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น จึงมีการลงทุนในด้านของเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ หรือบุคลากรทางการแพทย์และทางการพยาบาล ส่งผลให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากรมากขึ้นตามการเติบโตของตลาด เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้กับบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ และการถูกดึงตัวบุคลากรไปอยู่ในโรงพยาบาลเอกชนอื่นด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้พยาบาลที่อยู่ในองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนต่ำกว่า จะมีการลาออกเพื่อไปอยู่ในโรงพยาบาลเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ส่งผลให้องค์การพยาบาลที่มีอัตราการลาออกของพยาบาลสูงเกิดภาวะเครียดจากการทำงานที่มีภาระงานมากขึ้น จากจำนวนพยาบาลที่ลดลง อีกทั้งผู้รับบริการมีความต้องการคุณภาพการบริการที่สูงขึ้นตามสิทธิของผู้ป่วย สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตในองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน

4. องค์การที่มีความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคล องค์การและประเทศชาติในการคงอยู่และเจริญงอกงามท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ความยุ่งยาก ความลำบาก Global Resiliency Network (2004)

ความยืดหยุ่น หมายถึง การที่องค์การพยายามสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์การพยายามเมื่อเกิดภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสน และความซับซ้อนของสถานการณ์ Watts & Taylor (2000)

ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถที่จะปรับตัวต่อการตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และสามารถกลับคืนสู่ภาวะปกติและสามารถดำเนินการต่อไปได้ DeAngelis (2005)

ความยืดหยุ่น หมายถึง เป็นความสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการดำรงชีวิตรูปแบบใหม่เอาชนะความยากลำบาก โดยไม่มีผลกระทบต่อภาวะสุขภาพ และสามารถกลับคืนสู่ภาวะปกติได้ง่าย Siebert (2005)

องค์การยืดหยุ่น หมายถึง องค์การที่สามารถค้นหาการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์ จนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ต่อสิ่งที่มาคุกคาม เป็นการลดความเสี่ยงและเป็นโอกาสในการพัฒนา DeAngelis (2005)

องค์การยืดหยุ่น หมายถึง องค์การที่มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เรียบง่าย และมุ่งคนเป็นหลัก มีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และกระแสดการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมตลอดเวลา ไม่ว่าสิ่งใด ๆ มากกระทบก็สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน (พรพรรณราย อักษรถึง, 2549)

ความยืดหยุ่นขององค์การ คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ แม้กระทั่งเป็นความวุ่นวาย โกลาหล มันเป็นความสามารถในการดั่งกลับ และจริงๆ แล้วก็คือ การเดินไปข้างหน้า ด้วยความเร็วอย่างสง่างาม โดยความมุ่งมั่นและความแม่นยำ

โครงสร้างขององค์การแบบเน้นไปที่พนักงานสามารถทำงานในเวลาใดก็ได้ ที่ไหนก็ได้ โครงการแบบเสมือนจริงนี้ กำลังเกิดขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่น่าพึงปรารถนาสำหรับธุรกิจระดับโลกชั้นนำมากมาย ในการทำงานข้ามพรมแดน ผ่านระยะเวลา วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน องค์การเสมือนแบบที่มีความยืดหยุ่น(The resilient virtual organization หรือ RVO) เป็นขั้นของวิวัฒนาการอีกอย่างหนึ่งเมื่อองค์การได้ขับเคลื่อนตัวเองจากการตอบสนองอย่างสูง และมีความยืดหยุ่นอย่างสูงมาเป็นความยืดหยุ่นตอบสนองและความฟื้นกลับมาเป็นปกติอย่างรวดเร็ว ได้มีการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Bell (2002) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความยืดหยุ่นเริ่มต้นจาก การกำหนดภาวะผู้นำขององค์การ โดยการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความผูกพันให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์การ ตลอดทั่วทั้งองค์การ ผู้นำจะบรรลุ

ความสมดุลระหว่างการรับเอาความเสี่ยงและการมีความเสี่ยงได้เพื่อให้มั่นใจถึงนวัตกรรมที่มีอยู่ สำหรับองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะกำหนดแผนการอย่างมีระบบ ในการลดความเสี่ยงตลอดทั่วทั้งองค์การ ขณะเดียวกันการรับเอาความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การที่ยืดหยุ่น เป็นการป้องกันให้เกิดความสมดุล ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนและแม่นยำ ถึงความผูกพันขององค์การกลับมาเป็นปกติอย่างรวดเร็ว ในระบบความปลอดภัย ขบวนการตรวจสอบการควบคุม และการเสริมเทคโนโลยี ทั้งหมดได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับรูปแบบการทำงานที่มีการกระจายตัว

2. วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นได้สร้างหลักการของ การเสริมพลังอำนาจขององค์การ วัตถุประสงค์ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ต้องมีวิวัฒนาการอย่างมีระบบ ไปสู่เครือข่ายของพนักงานที่มีการจัดระเบียบตนเองในการเรียนรู้ และการให้คำปรึกษา และเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจในการมีส่วนร่วม ในการนำและจัดระเบียบทีมงาน เครือข่ายเหล่านี้ของพนักงานจะได้รับอำนาจ วัฒนธรรมขององค์การที่มีความยืดหยุ่น จะมีวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่หล่อหลอมองค์การอยู่ ร่วมกับการปรับให้บุคคลหรือกลุ่มงาน และเป้าหมายขององค์การให้มีความต่อเนื่อง วัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นนั้น ถูกสร้างอยู่บนความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารจัดการและหุ้นส่วน ได้หล่อหลอมวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่ออย่างเหนียวแน่นไว้ทั่วทั้งองค์การโดยไม่คำนึงถึงขั้นหรือตำแหน่ง

3. พนักงาน (People)

รากฐานสำคัญของความสามารถในการกลับมาเป็นปกติขององค์การ คือ พนักงานขององค์การ พนักงานได้รับการเลือกสรรอย่างเหมาะสม ได้รับการจูงใจ ได้รับการนำอย่างเหมาะสม จะสามารถเอาชนะกับปัญหาต่างๆ ได้ ในการสนับสนุนความสามารถของพนักงาน ในการนำและตอบสนอง กระทำการตามสถานการณ์ต่างๆ ต้องอาศัยกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบสำหรับการเลือกสรรพนักงาน และการสนับสนุนพนักงาน การเสริมความยืดหยุ่นทางธุรกิจ โดยผ่านกระบวนการเลือกสรรพนักงานนั้น เป็นการจัดแผนการอย่างเป็นระบบ ในการเลือกสรร การให้แรงจูงใจและการพัฒนาพนักงาน เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง และแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะที่ไม่แน่นอนและในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างไว้ ในขณะที่เดียวกันองค์การที่มีความยืดหยุ่น ต้องมีระบบการสนับสนุนพนักงานและบริการที่ก้าวข้ามขอบเขตของกิจการ

4. ระบบ (Systems)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นถูกสร้างอยู่บนโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ มีการพัฒนาระบบและข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ระบบถูกกำหนดไว้ในเรื่องของความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน

องค์การระดับสากลชั้นนำที่บรรลุถึงความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่น จะทำการเชื่อมโยงแบบจำลองสถานที่ทำงานที่มีการกระจายตัวอย่างสูง กับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน

5. สภาพแวดล้อม (Settings)

องค์ประกอบขั้นสุดท้ายขององค์การที่มีความยืดหยุ่น คือ การจัดสถานที่ทำงานให้มีความยืดหยุ่น สามารถบรรลุผลได้อย่างสำเร็จโดยสถานที่ทำงานเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการกระจายตัวอย่างหลากหลาย เทคนิคของสถานที่ทำงานแบบอิสระ เช่น การจัดเป็นโรงแรมแบบสำนักงาน การติดต่อสื่อสารทางไกล และการร่วมแบ่งปันงานกันในโต๊ะเดียวกัน เป็นการจัดระดับของการยืดหยุ่นของสถานที่ทำงาน ที่จำเป็นในการลดความเสี่ยงของการเกิดเหตุการณ์อันเป็นการทำลายอย่างไม่สร้างสรรค์ ในที่ตั้งขององค์การ ความยืดหยุ่นขององค์การนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องประเมินอย่างละเอียดในความปลอดภัยและความมั่นคงของสถานที่ทำงานด้วย

องค์การที่มีความยืดหยุ่นเป็นแบบพื้นฐานสำหรับความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และสามารถอยู่รอดได้ในศตวรรษที่ 21 เป็นกรอบงานขององค์การที่จะทำให้กิจการสามารถตอบสนองและพัฒนาก้าวหน้าได้ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสูง องค์การที่มีความยืดหยุ่น ต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของหลักการที่ว่า 1) ปราศจากขอบเขตพรมแดน 2) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในเรื่องของภาวะผู้นำ 3) สร้างอำนาจทำในเรื่องของวัตถุประสงค์ การเสริมอำนาจ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบ 4) เลือกรร จูงใจ และสนับสนุนพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนารุ่งเรืองได้ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและคลุมเครือ 5) ใช้ระบบในการเชื่อมต่อและแจ้งให้ทราบต่อองค์การ 6) ขับเคลื่อนไปสู่สภาพแวดล้อมที่มีการกระจายตัวอย่างสูง ซึ่งมีการกระจายสินทรัพย์และการปฏิบัติงานในกิจการต้องทำทั้ง 6 ประการ หากทำน้อยกว่าจะถือว่าเป็นการทำลายข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันและเป็นการเพิ่มความเสี่ยงขององค์การ

4.1 ปัจจัยที่ส่งเสริมความยืดหยุ่น

จากผลการวิจัยของ Vanessa (2006) เกี่ยวกับความสามารถในการรื้อฟื้นองค์การกลับมาเป็นปกติ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นตัวเสริมความยืดหยุ่นขององค์การนั้นคล้ายคลึงกับปัจจัยที่เป็นตัวเสริมความยืดหยุ่นส่วนบุคคล สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

4.1.1 บุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะมีความรู้สึกชัดเจนว่า ตนเป็นใคร และต้องการอะไรในการสร้างและบรรลุเป้าหมาย และเป็นการเน้นความสำคัญเมื่อต้องเผชิญกับการลอบผิดลอบถุกและการเผชิญปัญหา ในลักษณะเดียวกันขององค์การที่มีความยืดหยุ่น จะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีค่านิยมหลักในการนำหลักการต่างๆ ผู้นำขององค์การที่มีความยืดหยุ่นในการรื้อฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว จะดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า วัตถุประสงค์และค่านิยมหลัก ความเป็นจริงขึ้นมา สำหรับทุกๆ คนในองค์การสำหรับการสร้างโอกาสในการแสดง

ให้บุคคลต่างๆ เห็นถึงการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ ว่าควรจะดำเนินไปในทิศทางใด โดยวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร

4.1.2 บุคคลที่มีความยืดหยุ่นและฟื้นตัวกลับไปเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว จะแสดงถึงสิ่งริเริ่มส่วนตัว จะเน้นความสำคัญมากขึ้นกับสิ่งที่สามารถทำได้ และจำเป็นต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน จะไม่เน้นความสำคัญไปในสิ่งที่ตนเองไม่สามารถควบคุม หรือสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ทำหรือทำ องค์กรที่มีความยืดหยุ่นนั้น จะส่งเสริมการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ โดยการส่งเสริมพนักงานของตน จะทำสิ่งนี้ได้โดยการปรับโครงสร้าง ในลักษณะที่เป็นการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจต่อผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด สิ่งสำคัญคือจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าผู้นำของตนรู้ว่า จะส่งเสริมความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับและความคิดสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อว่าพนักงานจะได้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน

4.1.3 การมีเครือข่ายสนับสนุน ครอบครัว และเพื่อนช่วยพัฒนาความสามารถในการยืดหยุ่น ลักษณะเดียวกับการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นบวก ได้สนับสนุนความสามารถในการกลับมาเป็นปกติขององค์กรอย่างรวดเร็ว เมื่อผู้นำให้อำนาจแก่พนักงาน ก็จะต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมในงานเชิงสนับสนุน การแสดงพฤติกรรมที่สร้างความไว้วางใจ ว่ามีส่วนต่อการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.1.4 บุคคลที่มีความสามารถในการกลับมาเป็นปกติได้อย่างเดิม อย่างรวดเร็ว นั้นจะมีความยืดหยุ่น จะได้เรียนรู้ในการสร้างที่ว่างทางความคิดให้สำหรับทางเลือกอื่นและวิธีการใหม่ ๆ และทำให้สามารถปรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างง่าย องค์กรต่าง ๆ ที่ผูกพันกับนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างที่เห็นอยู่ในระบบโครงสร้าง นโยบาย และโปรแกรมต่าง ๆ ได้พัฒนาความยืดหยุ่นและกลายมาเป็นส่วนที่ดีขึ้นในการจัดการกับปัญหาและการจัดการเปลี่ยนแปลง

การช่วยให้องค์กรพัฒนาความยืดหยุ่น (Vanessa, 2006) ได้กล่าวไว้ว่า

การให้อำนาจต่อผู้นำ (Empowering leader) นั้นเป็นโปรแกรมที่มุ่งไปสู่การสร้างความตระหนักของผู้นำ ถึงเรื่องของผลประโยชน์ในการสร้างอำนาจ หลักสูตรได้สอนในเรื่องของการสร้างอำนาจ และจัดให้ผู้เรียนรู้ได้รับทักษะเชิงปฏิบัติในการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ เป็นเจ้าของงานของตนและมีความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ

การสร้างความไว้วางใจและความไว้วางใจ (Building trust and trust) เป็นรากฐานของพฤติกรรม และหลักการปฏิบัติในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงาน จะได้ว่าเกี่ยวกับผลกระทบของสถานที่ทำงานที่มีความไว้วางใจสูง ในตัวพนักงานและผลการทำงานของทีมงาน จึงมีความตระหนักมากขึ้นในสิ่งที่ทำ และในสิ่งที่สนับสนุนความไว้วางใจ

จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นของตนได้ หากว่าพนักงานรู้วิธีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยสอนให้ทราบถึงการพัฒนา ทักษะคติที่เป็นบวกมากขึ้น ต่อการเปลี่ยนแปลงและวิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีขึ้นในระดับบุคคล การช่วยเหลือให้คนอื่น ๆ อีกแห่งหนึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยเหลือคนอื่น ๆ จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว โดยการลดผลกระทบที่เป็นลบ จากการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อขวัญกำลังใจ ความยืดหยุ่นขององค์การยังได้รับการพัฒนาโดยการส่งเสริมนวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การคิดแบบเฉียบพลัน เป็นเครื่องมือในการคิดสำหรับพนักงานแต่ละคนและกลุ่มงานที่เมื่อนำมาใช้แล้วจะช่วยรื้อฟื้นองค์การใหม่ และผลักดันนวัตกรรมในสถานที่ทำงานได้

คุณลักษณะ 10 ประการ ขององค์การที่มีความยืดหยุ่น

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การความยืดหยุ่น Gary (2005) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การที่มีกลับสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว คือ ลักษณะในการเรื่องของการตัดสินใจที่เหมาะสม ข้อมูลผู้กระตุ้นและโครงสร้างรวมกัน เพื่อผลักดันให้องค์การมีการปฏิบัติงานอย่างก้าวไปข้างหน้า การปรับในลักษณะนี้คือสิ่งที่ให้องค์การเหล่านี้สามารถแสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นส่วนให้เกิดความสำเร็จ 10 ประการ

1. เป็นองค์การที่ยากเกินกว่าจะเข้าใจ (Entertain the inconceivable)

สิ่งใดก็ตามที่สามารถรับรู้ได้ก็สามารถทำได้ องค์การเหล่านี้บรรลุถึงส่วนที่ดีที่สุดในการพิจารณาหาแบบจำลอง สมมุติหรือบทบาทสมมุติ องค์การที่สามารถฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือ องค์การที่สามารถตระหนักในนโยบาย และจะเป็นนโยบายที่มีความสอดคล้องกับการปรับองค์การ ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงจะเน้นความสำคัญที่ ความรู้สึก หรือความเร่งด่วน

2. สร้างวัฒนธรรมความผูกพันและความรับผิดชอบ (Build a culture of commitment and accountability)

องค์การทุกแห่งต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น คือวิธีการที่องค์การกำหนดความผูกพันลงไป ถ้าถ่ายทอดมาเป็นการตัดสินใจอย่างเหมาะสม และวัดผลการปฏิบัติการ ที่แยกความแตกต่างระหว่าง โครงการที่มีความสามารถในการรื้อฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว ความผูกพันและการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ที่ส่งผลและอยู่ภายใต้การตีความ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อบุคคลที่มีรับผิดชอบนั้น ๆ จริง ๆ แล้วความผูกพันขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ได้รับการสนับสนุนจากมาตรฐาน หรือความรับผิดชอบ

3. ขยับไปสูเป้าหมายทุก 3 ปี (Move the goalposts-every three years)

องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานและผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ฝ่ายบริหารจะผลักดันเป้าหมายทุกๆ สองสามปีไม่ว่าจะต้องมีการแข่งขันกันอย่างไรหรือไม่วาระการประชุมในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ถูกกำหนดไว้ตามพื้นฐานและหลักการต่างๆ ขององค์กร และได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทุกๆ คนเข้าใจถึงเป้าหมาย และหลักที่จะต้องยึด อุปสรรคในการสร้างขององค์กรได้ถูกออกแบบขึ้นมา และปรับเปลี่ยน เพื่อความก้าวหน้า

4. แสดงความกล้าหาญในการพิสูจน์ว่ากระทำผิด (Show the courage of your convictions)

องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว จะไม่ปฏิบัติตามแฟชั่น จะไม่ยอมจำนนต่อสิ่งใหม่ๆ จะไม่ยอมรับสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ให้ดีที่สุด และจะรักษาสภาพนั้นไว้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติ แต่จะไม่เปลี่ยนนักวิเคราะห์ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว มีความเชื่อในพนักงานและความสามารถของตนในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ถึงแม้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นได้เปลี่ยนแปลงไป เมื่อมีความจำเป็นในการปรับปรุง จะมีรากฐานที่แข็งแกร่งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมหลัก ที่ไม่เพียงการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังคงใจและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในทุกระดับ

5. หลุดออกมาจากความทุกข์ยาก(Bounce back form adversity)

องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว ต้องเผชิญกับความผิดพลาด เมื่อองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต้องเผชิญกับความไม่ต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ขาดทางเศรษฐกิจ หรือความท้าทายทางด้านการแข่งขัน องค์กรเหล่านี้จะตรวจสอบปัญหาอย่างเนิ่น ๆ แล้วแก้ไขอย่างรวดเร็ว จะไม่ยอมเสียเวลาและทรัพยากรในการดำเนินคดีเตียน ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีอยู่อย่างเร่งด่วน และแก้ไขปัญหาที่มีอยู่หลัก สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ จะแสวงหาโอกาสเพื่อติดตามความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว คำว่าความยืดหยุ่นจึงมีความหมายว่าเป็นความสามารถในการฟื้นมาซึ่งจุดแข็ง ขวัญกำลังใจอย่างรวดเร็ว องค์กรเหล่านี้ก็คือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

6. คิดในเชิงขนาน (Think horizontal)

องค์กรส่วนใหญ่ มีการใช้อำนาจแบบสายการบังคับบัญชา เป็นโครงสร้างที่ปฏิบัติงานจากบนลงล่าง ในทางธุรกิจนั้น เราได้ถูกปรับสภาพให้คิดในลักษณะแนวตั้ง ห่วงโซ่ของการบังคับบัญชาวิ่งขึ้นและลง โดยทั่วไปคนจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะบริหารจัดการตนเอง จะยึดในค่านิยมอย่างเต็มที่ โดยการทำให้องค์กรสามารถ

ปฏิบัติงานได้ในแนวทางและแนวนอน เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยการร่วมมือตามหน้าที่และส่งเสริมในแนวด้านข้าง คิดตามแนวนอนและจะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากองค์การที่มีการแข่งขันอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินงานร่วมกันได้มากขึ้น

7. การแก้ไขตนเอง (Self-correct)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นมีการพัฒนา และสร้างความเป็นสถาบันภายใน เพื่อหาข้อสรุปและการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเข้าถึงส่วนของกำลังงาน ข้อมูลมีความเหมาะสมตามกาลเวลา หนักแน่นและสามารถเข้าถึงได้ต่อคนที่ต้องการ รวมถึงระบบและกระบวนการต่างๆ อย่างอัตโนมัติ ไม่ต้องได้รับการกระตุ้นจากภายนอก

โดยสรุปแล้วองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะเป็นองค์การที่มีการแก้ไขตนเองที่จะเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

8. รับฟังผู้ร้องเรียน (Listen to the complainers)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะไม่เพิกเฉย ต่อคำร้องเรียน จะรับฟังและเรียนรู้คำร้องเรียนต่างๆ โดยปกติแล้วจะไม่มีใครชอบที่จะได้ฟังสิ่งที่ทำผิด แต่องค์การที่มีความยืดหยุ่นเข้าใจว่าคำร้องเรียนนั้นเป็นโอกาส ให้มาปรับปรุงในสิ่งที่ยังทำไม่ราบรื่น เพราะฉะนั้นองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะมีการกำหนดลงไปซึ่งกลไกในการจัดการกับความไม่พึงพอใจ ไม่เพียงแต่ในกลุ่มลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบรรดาพนักงานด้วย

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือบุคคลที่ได้เข้าใจถึงการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างแท้จริง ในการเสริมผลการทำงาน ต้องค้นหาวิธีการในการที่จะได้มาซึ่งปัจจัยป้อนเข้า การสัมภาษณ์กับลูกค้า และลูกค้ากับลูกค้าโดยเฉพาะพนักงานต้องรู้สึกเป็นอิสระ ในการกล่าวทุกซ์โดยไม่กลัวที่จะถูกลงโทษ สิ่งต่างๆ ทั้งหมดนี้มีอยู่หากว่าองค์การไม่ทำอะไร ๆ เพื่อยอมรับและจัดการกับพฤติกรรมที่มีปัญหา

9. ให้การสนับสนุนแก่ผู้ที่เป็นแรงจูงใจให้ (Put your motivators where your mouth is)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะไม่จ่ายเงินให้ สำหรับพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่ง ทั้งในเรื่องของการเงินและเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย) โดยนำไปสู่ทิศทางเดียวกัน การส่งมอบ การตรวจสอบเชิงลบ เป็นสิ่งที่ยาก เป็นประสบการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา แต่เป็นทางเลือกที่องค์การต้องเผชิญ ไม่ใช่เป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานที่แย่ แต่เป็นความล้มเหลวที่จะปรับปรุง แล้วก็สามารถบรรลุถึงความจริงได้

10. ปฏิเสธการหยุดพักเมื่อได้รับการสรรเสริญ (Refuse to rest on your laurels)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะไม่มัวแต่พึงพอใจในชัยชนะ แต่จะให้รางวัลกับพนักงานสำหรับงานที่ทำได้ดี และจากนั้นก็เคลื่อนไปสู่เส้นชัย เพื่อเป็นการรักษาไว้ซึ่งความเป็นผู้นำอันชาญฉลาด จะต้องใช้เวลามากขึ้นในการปรับองค์การ และใช้เวลาอันน้อยลงในการเผยแพร่ให้คนอื่นทราบ

ถึงผลสำเร็จ จริงๆ แล้วมีองค์การที่มีความยืดหยุ่นจำนวนมาก ที่มีทัศนคติขัดแย้งกับการเปิดรับต่อสื่อ เป็นการทำลายแรงจูงใจของพนักงาน และทำให้องค์การต้องเน้นความสำคัญไปที่เรื่องอื่นที่ไม่เป็นเรื่อง สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือสิ่งที่สามารถวัดได้ นั่นคือ ผลลัพธ์

องค์การยืดหยุ่นได้ดัดแปลงโครงสร้างให้ตรงกับความต้องการของตลาด โครงสร้างที่หลายๆ โรงพยาบาลสามารถเปลี่ยนแปลงใหม่ได้รวดเร็ว การจัดการสายการบริการภายในรูปแบบเมทริกซ์ (Matrix) เป็นสิ่งที่วิวัฒนาการขึ้นภายในโครงสร้างองค์การ องค์การยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันตลอดเวลา มีการส่งมอบที่ดี มีนวัตกรรมใหม่ๆ และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การทางสุขภาพจะต้องวางนโยบาย ปรับจุดเน้นหรือเพิ่มมุ่ง และปรับความสามารถให้เท่ากับความต้องการของสังคม ถึงความน่าเชื่อถือทางการแพทย์ การเข้าถึงได้และมีคุณภาพ (Westphal, 2005)

4.2 รูปแบบการบังคับบัญชาขององค์การ (Organizational Authority Model)

องค์การทางสุขภาพทั้งหมดปฏิบัติการภายใต้รูปแบบอำนาจการบังคับบัญชา มีรูปแบบองค์การ 2 แบบเป็นฐานของโครงสร้างที่ปรากฏขึ้น รูปแบบนั้นคือ รูปแบบสืบทอดตามประเพณี (Traditional Model) และรูปแบบเมทริกซ์ (Matrix Model) โดยใช้ความแตกต่างของการบังคับบัญชาภายนอกผลลัพธ์ที่ได้เป็นความสำเร็จเหมือนกัน การบังคับบัญชาตกอยู่ภายใต้การมีอำนาจเพียงคนเดียว หรือการมีอำนาจหมายคน/การมีอำนาจร่วมกัน

4.2.1 รูปแบบสืบทอดตามประเพณี (Traditional Model)

โครงสร้างองค์การของโรงพยาบาลบนพื้นฐานของการมีอำนาจเพียงคนเดียว เป็นลำดับชั้นและใช้กันมาหลายศตวรรษซึ่งตัวอย่างที่หน่วยงานที่ใช้รูปแบบนี้เป็นกลุ่มของทหารราชาธิปไตย และองค์การศาสนา โครงสร้างมีลักษณะเป็นปิรามิด (Pyramid-like structure) มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน และหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาใหม่กับแผนผังองค์การ (Organizational charts) และลักษณะงาน (Job descriptions) แต่ละองค์การจะมีผู้บังคับบัญชาเพียง 1 คน จะมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ แนะนำและตัดสินใจ โดยจะเป็นลักษณะจากผู้นำถึงผู้ตาม ผู้ซึ่งทำตามคำสั่งเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.2.2 รูปแบบเมทริกซ์ (Matrix Model)

เป็นรูปแบบที่อยู่บนแนวคิดของความต้องการหลายๆ อย่าง ซึ่งตรงกันข้ามกับรูปแบบสืบทอดตามประเพณี การจัดการของรูปแบบเมทริกซ์ ต้องการเฉพาะบุคคลถึงความสำเร็จของระดับความสามารถกับแนวคิดที่มีผู้บังคับบัญชา 2 คน มีตัวอย่างของรูปแบบเมทริกซ์ในวัฒนธรรมอื่นคือ รัฐบาลมีหน้าที่ภายใต้ 3 ผู้บังคับบัญชา : นิติบัญญัติ, ผู้บริหารและผู้พิพากษา

รูปแบบเมทริกซ์ได้ใช้ในวิทยาศาสตร์อุตสาหกรรมเป็นผลให้เกิดช่องทางการรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน แต่ละกระบวนการกำหนดให้มีผู้ควบคุมดูแล 2 คน คนหนึ่งมีหน้าที่บังคับ

บัญชางานเฉพาะทาง ส่วนอีกคนหนึ่งมีหน้าที่เผยแพร่แผนการทำงาน รูปแบบคู่มือมีการกำหนดทิศทางเฉพาะ และสร้างความกระตือรือร้นของทีมเพื่อการประสานงานกัน

องค์การในแบบ Matrix นั้นเป็นทางออกให้กับองค์การขนาดใหญ่ ที่ต้องจับงานที่ต้องมีการคิดค้นสิ่งใหม่ ที่ต้องเปิดกว้างในการหาคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาร่วมงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ก็มีคนเหล่านี้อยู่ในหน่วยงานของตนแล้ว แต่ว่าโดยโครงสร้างแล้วไม่สามารถมาทำงานร่วมกันได้ เพราะแต่ละฝ่ายนั้นมีหน่วยงานต้นสังกัด และมีหัวหน้าโดยสายตรงรับผิดชอบอยู่แล้ว ความสำเร็จเปรียบองค์การประเภทนี้มีประโยชน์ที่เหนือกว่าการมีโครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นระบบสายชั้นปกติ กล่าวคือ

- การสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูง
- สามารถประสมประสานการทำงาน แทนที่จะเป็นแยกกันทำ
- มีความยืดหยุ่น ไม่เป็นการทำงานที่ต้องผูกติดอยู่กับกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัย หรือการค้นคว้า
- สามารถมีวินัยในการทำงานได้อย่างยืนยาว เป็นการทำงานที่เน้นผลงานและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่การทำงานแบบกิจวัตรปกติ

ข้อเสีย

- มีการแข่งขันชิงอำนาจกันภายใน เพราะเหมือนมีเจ้านายหลายคน
- สร้างความขัดแย้งรุนแรง ขัดแย้งเพราะการอาจไม่ประสานงานกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานสายบังคับบัญชา และหัวหน้าโครงการวิจัย
- การต้องปรึกษาหารือและการต้องตัดสินใจร่วมกันทำให้เสียเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าเป็นในโครงการ แบบ functional matrix ที่หัวหน้าโครงการไม่มีอำนาจแท้จริง ต้องอาศัยหัวหน้าตามสายงานเป็นตัวหลัก ถ้าเขา ร่วมมือด้วยก็ดีไป แต่ถ้าเขาไม่ร่วมมือด้วยก็จะทำให้งานเป็นไปด้วยความยากลำบาก
- ยากที่จะควบคุม ยิ่งถ้าหัวหน้าโครงการไม่ได้รับมอบอำนาจมาเพียงพอ เป็นการที่ต้องทำงานให้กับ สองหน่วยงานในขณะเดียวกัน และทั้งสองส่วนก็ยังเรียกร้องงานอย่างเต็มที่กับผู้ทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตัวได้ถูกต้อง
- ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นได้ เพราะมีระบบบริหารสองส่วนเป็นอย่างน้อยซ้อนกัน
- ทำให้มีความกดดันสูง มีความขัดแย้งในบทบาท ยิ่งถ้าไม่มีการประสานงานและสื่อสารกันให้ดีเพียงพอ ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด กับหน่วยงานตามโครงการ อาจทำให้ทำหน้าที่ให้กับทั้งสองหน่วยงานไม่ได้เต็มที่ เป็นการเสียหายแก่ทั้งสองฝ่าย เกิดความเครียดในบทบาทโดยไม่จำเป็น

4.3 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

โครงสร้างลักษณะงานของผู้ที่มีอิทธิพลในมน้ำว, วัฒนธรรม, และผลลัพธ์ขององค์การ หน้าที่และโครงสร้างหลายฝ่าย แสดงให้เห็นถึงการจัดองค์การที่แตกต่างกันใน 2 รูปแบบที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุขภาพ

4.3.1 โครงสร้างหน้าที่ (Functional Structure)

โรงพยาบาลประกอบด้วยแผนกต่างๆ ดังนี้ การพยาบาล, เภสัชกรรม, การบริการ สิ่งแวดล้อม, โภชนาการ, การตรวจทางห้องปฏิบัติการ, รังสีเทคนิคและศัลยกรรม โดยปกติแต่ละแผนกเป็นการจัดการโดยบุคคลเพียงคนเดียว ในการรายงานตามลำดับชั้นถึงระดับปฏิบัติการที่หลากหลายนั้น สิ้นสุดที่ผู้นำ CEOของโรงพยาบาล ความสามารถในหน้าที่เทียบเท่ากับโครงสร้างแบบสืบทอดตามประเพณี (Traditional Model) แต่ละแผนกแบ่งแยกโครงสร้างหน้าที่สูงสุดตามความของการจัดการและมุ่งเน้นความเป็นอิสระของแต่ละกฎระเบียบ การดูแลแบบประสานงานกันเป็นสิ่งจำเป็นที่มีความหลากหลายในองค์การ บ่อยครั้งที่เกิดช่องว่างในการสื่อสารส่งผลให้การดูแลรักษาแย่งลง การยึดกฎระเบียบเป็นศูนย์กลางโครงสร้างการจัดการทางสุขภาพแบบสืบทอดตามประเพณีเป็นการไม่ยืดหยุ่น ไม่แน่นอน

4.3.2 โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Multidivisional Structure)

โครงสร้างนี้มีรากฐานในทางธุรกิจและอุตสาหกรรมและใช้ประโยชน์ในส่วนหนึ่งของโครงสร้างตามประเพณี ซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงการกระจายอำนาจบริหารจัดการ จากศูนย์กลางในแต่ละบริษัท เป็นระบบภายในลำดับชั้นของผลผลิต (Product divisions) และแต่ละลำดับชั้นมีโครงสร้างเดียว

4.3.3 การจัดการสายการผลิต (Product Line Management) หมายถึง การจัดการที่รวมอำนาจเป็นจุดเดียว การวางแผนและกลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับสายการผลิตเพียงอย่างเดียว การจัดการสายการผลิตเป็นการรวมกลุ่มของบริการ ซึ่งขึ้นอยู่กับตลาดและความนิยมในบริการ จากการศึกษาโรงพยาบาล 219 แห่งที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน พบว่า Unit cost ลดลง 8%ต่อการAdmit ผู้ชำนาญการมีส่วนในการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพการรักษา แนวคิดของสายการผลิตนำไปสู่การเป็น Excellence center, Care center

4.3.4 การจัดการสายการบริการ (Service Line Management)

ผู้นำองค์การสุขภาพจะออกแบบและบริหารจัดการระบบ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า สิ่งที่เหมาะสมผลสำเร็จเป็นการเจริญเติบโตทางการตลาด ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจ รายได้เพิ่มขึ้นจากการบริการที่กว้างขึ้น การสื่อสารเป็นที่ยอมรับ มีการปรับปรุงผลลัพธ์ทางคลินิก องค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะในภาคเอกชน หรือภาครัฐต่างพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นขึ้นเพื่อที่จะให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลสูงสุดซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของในทุกองค์การ โดยเฉพาะในภาคราชการซึ่งเดิมมีความคิดว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเป็นองค์การที่มีลักษณะที่ มีกฎระเบียบที่เข้มงวด มีแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการคาดการณ์วางแผนล่วงหน้า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เดียวที่มีอำนาจในการสั่งการ มีชั้น หรือสายบังคับบัญชาหลายชั้นบังคับบัญชาซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์การภาคราชการขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การทำงานต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน และใช้ระยะเวลายาวนาน ประกอบกับเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ไม่เป็นไปตามสิ่งที่คาดหวังส่งผลให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมาย การดำเนินงานจึงไม่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เมื่อเป็นเช่นนี้ ปัจจุบันภาคราชการจึงมีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์การเสียใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้้องค์การมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

4.4 วิธีการทำให้องค์การมีความยืดหยุ่น

4.4.1. ลักษณะ/รูปแบบขององค์การ(Organizational model) ต้องจัดโครงสร้างให้องค์การมีลักษณะที่ไร้รูปแบบ หรือระเบียบที่ตายตัว หรือเป็นลักษณะที่ไม่มีโครงสร้าง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า (Informal Organization) ลักษณะเด่นขององค์การแบบนี้คือ

- ลดระดับชั้นบังคับบัญชา
- เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกทำงานที่ต้องการ
- สร้างทีมงานเฉพาะกิจในการดำเนินงาน
- มีการสับเปลี่ยนโยกย้ายงานสม่ำเสมอ
- กำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีคณะกรรมการรับผิดชอบดูแลงานของตนเอง

4.4.2. กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การที่มีความยืดหยุ่นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆดังนี้

4.4.2.1 โกล้ชิดลูกค้า การใกล้ชิดลูกค้าส่งผลให้สามารถทราบความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีและตรงความต้องการ

4.4.2.2 ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเกิด Skill development และมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง พร้อมกับส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ๆเพื่อจะได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา

4.4.3. พนักงาน(Employee) ขององค์การที่มีความยืดหยุ่นต้องเน้นที่คนมากกว่างาน และต้องให้คนงานมีลักษณะ

4.4.3.1 ให้มีอิสระในการทำงาน พนักงานจะได้กล้าคิดกล้าทำ เป็นจุดเริ่มต้นของสิ่งใหม่ๆ

4.4.3.2 ให้คนงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ความรู้สึกดังกล่าวส่งผลให้คนงานมีความตั้งใจในการทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่

4.4.4 สไตล์การบริหารองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility of management) องค์การจะต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้ดีเพราะฉะนั้นการบริหารงานควรมีลักษณะเข้าไปสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ความใกล้ชิดกับงานจะส่งผลให้เข้าใจเนื้องานช่วยให้งานที่ออกมามีคุณภาพ

4.4.5. ระบบและวิธีการ (System and Method) ระบบการบริหารจะต้อง มีลักษณะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานมากกว่าการวางแผน โดยออกแบบให้มีวิธีการเรียนรู้และการตัดสินใจเป็นไปในลักษณะของกระบวนการค้นหาปัญหา และวิธีแก้ไขปัญหานั้นจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4.5 อุปสรรค

องค์การที่ยืดหยุ่นได้รวมเอาระบบการปฏิบัติงานและระบบการปรับตัว ซึ่งเชื่อมโยงกันโดยผ่านพื้นฐานของ สถาปัตยกรรม ทักษะ วัฒนธรรม Robb (2000)

4.5.1 ด้านสถาปัตยกรรม (Architecture)

องค์การที่ยืดหยุ่นเชื่อมโยงสถาปัตยกรรมสองอย่างรวมกัน แต่ละอย่างได้ถูกเน้นความสำคัญไปที่ขอบเขตของกิจกรรม ระบบการปฏิบัติงานประกอบด้วยโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์การที่เน้นความสำคัญไปที่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

4.5.1.1 กระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการปรับตามความต้องการของลูกค้าอย่างแน่นหนา

4.5.1.2 ขอบเขตที่ชัดเจน เป้าหมายและการวัดผลการทำงานสำหรับหน้าที่ ทีม และบุคคล

4.5.1.3 ความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างบุคคล ผู้บริหาร ทีมงาน และองค์การ

4.5.1.4 ระบบการบริหารการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5.2 ด้านทักษะ (Skills)

องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะสร้างและรวมเอาทักษะพื้นฐานไว้ที่รับเอาความเป็นเลิศในขอบเขตของการดำเนินงานและการปรับตัว ทักษะที่มุ่งไปที่ผลการดำเนินงานจะเป็นการรักษาไว้ซึ่งสมดุล การเน้นความสำคัญและการปฏิบัติการภายในระบบปัจจุบัน ขณะที่ทักษะการปรับตัวเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความไม่สมดุล การสำรวจระบบใหม่ และการสร้างความปลอดภัยและการสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีความยืดหยุ่น ความรู้สึกอึดอัดไม่ได้ถูกบีบ ปฏิเสธ หรือควบคุม แทนที่จะเป็นเช่นนั้น มันได้รับการยอมรับและ

จัดการอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ ในองค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้น ความปลอดภัยไม่ได้มาจากบทบาททั้งหมด หรือจากโครงสร้างที่แข็งแกร่งขององค์การ เนื่องจากโครงสร้างและบทบาทต้องมีความคล่องมากกว่าที่เป็นจริงในอดีตมาก

ตารางที่ 1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานและการปรับตัว

ทักษะการปฏิบัติงาน(Performance Skills)	ทักษะการปรับตัว (Adaptation Skills)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลการทำงานและการปฏิบัติเชิงการปฏิบัติการ ▪ การบริหารผลการดำเนินงาน เน้นความสำคัญไปที่พฤติกรรม และเป้าหมายภายในพิสัยแคบ ▪ การปรับตามองค์การและการประสานงานกัน(การเน้นความสำคัญภายใน) ▪ การแก้ไขปัญหา ▪ ความคิดเชิงเส้นตรงเชิงวิเคราะห์ และเชิงเหตุผล ▪ การคิดแบบบรรจบกัน การปิดแผลการเน้น ▪ เน้นไปที่รูปธรรมและเฉพาะอย่าง ▪ การปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การกำหนดวิสัยทัศน์ ▪ ความหลากหลายและปัจเจกชนในการสร้างพิสัยที่กว้างของทักษะ เป้าหมาย การรับรู้ และพฤติกรรม ▪ การสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมและผลของมันสำหรับการเน้นความสำคัญไปที่องค์การ โครงสร้าง และความหลากหลายของศักยภาพ ▪ ความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง การเรียนรู้ และการสอบถาม ▪ ความสามารถด้านอารมณ์ สัญชาตญาณ ▪ การคิดแบบหลากหลาย การเปิดรับต่อทางเลือกต่าง ๆ การต่อต้านการปิด การทนต่อความคลุมเครือ ▪ การเน้นความสำคัญไปที่ระบบ หลักการจัดระเบียบ โครงสร้าง ค่านิยม สมมติฐาน ▪ การพิจารณาตนเอง ความอ่อนน้อมถ่อมตน (ยังคงสามารถสอนกันได้)

4.5.3 ด้านวัฒนธรรม (Culture)

องค์การที่ได้รับการกระตุ้นด้วยผลการปฏิบัติกรรมของตนเองว่า เป็นองค์การด้านงาน / เศรษฐกิจที่เป็นนามธรรม โดยเน้นความสำคัญทั้งหมดไปที่การบรรลุผลสุดท้ายด้านเศรษฐกิจ ที่มีค่าของประสิทธิภาพและการควบคุมทรัพยากร วิธีการนี้มักจะสร้างความสอดคล้องและวัฒนธรรมที่มุ่งไปที่ความสอดคล้องกัน ความสอดคล้องกันได้รับการจัดการต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ในกรณีขององค์การที่ได้รับการกระตุ้นโดยผลการทำงาณนั้น งานที่ปรึกษาถูก

แบ่งเป็นโครงการที่แยกขาดจากกันสองอย่างด้วยกัน อย่างแรกได้เน้นความสำคัญไปที่การกำหนดลงไปและการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายของโครงการระยะสั้นมาใช้ สิ่งนี้ต้องอาศัยความพยายามในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ที่เน้นความสำคัญไปที่การสร้างการสนับสนุนและการเอาชนะต่อปัจจัยความต่อต้าน

ตารางที่ 2 วัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการปรับตัว

วัฒนธรรมของการปฏิบัติงาน	วัฒนธรรมในการปรับตัว(Adaptation Culture)
<p>(Performance culture)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มุ่งเน้นไปที่การผลิต ▪ ความสมบูรณ์แบบ “ทำให้มันเหมาะสมในครั้งแรก” ▪ การตรวจสอบและการแก้ไขความผิดพลาด ▪ เชิงประเมินผล ▪ แนวโน้มไปสู่การปิดบังอย่างไม่ปลอดภัย ไร้อารมณ์และป้องกัน ▪ มุ่งเน้นไปที่งาน ▪ การปรับคน ▪ แนวโน้มไปที่ความแยกขาดจากกัน (ผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำและระดับสูง) ▪ ความสอดคล้องกับมาตรฐาน ▪ การวางแผนและการควบคุมวางแผนงานของคุณและทำแผนของคุณ ▪ มุ่งไปที่ความสอดคล้อง ▪ แนวโน้มไปสู่การความสัมพันธ์แบบอาศัยกัน (พ่อแม่ กับ ลูก) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มุ่งไปที่นวัตกรรม ▪ การทดลองและการเรียนรู้ ▪ การซาบซึ้ง การสงสัย การคาดการณ์ การสร้าง การลอง ▪ การยอมรับ ไม่ได้พิจารณา ▪ ปลอดภัย ที่จะพูดถึง ที่จะเป็นสิ่งแท้จริง ที่จะแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม ▪ ความสัมพันธ์ ความหมาย และการมุ่งไปที่การมีบทบาท ▪ ความหลากหลายและความเป็นปัจเจก ▪ การรวมเข้าไว้ด้วย ▪ การตั้งคำถามในมาตรฐาน ▪ การปรากฏขึ้นมา ปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เปิดเผยและพัฒนา ▪ มุ่งไปที่ความผูกพัน ▪ ผู้ใหญ่ ความสัมพันธ์ที่รับผิดชอบ อำนาจ อิศระร่วมกัน และความเป็นอิสระ

ความสามารถในการรักษาไว้ได้ระยะยาวต้องให้มีการสัมผัสกับสิ่งแวดล้อม สามารถที่จะรู้สึกได้ถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลง และเข้าไปสู่การปรับโครงสร้างใหม่ ความสามารถนี้ต้องการรวมสิ่งตรงกันข้ามเข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ เหตุผล และอารมณ์ การยึดติดและการปล่อยวาง

การปิดและการเปิดรับ การวางแผนและการมีขึ้นอย่างฉับพลัน ความสามารถนี้ได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญต่อความยืดหยุ่นของทั้งองค์การและส่วนบุคคล

4.6 ข้อจำกัดของความยืดหยุ่น

Wideman (2001) ได้มีข้อกำหนดที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของวิธีการนี้ คือ

4.6.1 ผู้บริหารโครงการต้องมีอำนาจในการจัดการที่จำเป็นภายในองค์การของตัวเองในการทำให้มั่นใจถึงการตอบสนองต่อข้อกำหนดของเขา

4.6.2 ไม่มีการตัดสินใจด้านผลการปฏิบัติงาน ตารางกำหนดเวลา ต้นทุน และทางด้านเทคนิคที่ควรทำขึ้นโดยไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้จัดการโครงการ

4.6.3 เขาต้องได้รับการกำหนดตัวลงไปว่าเป็นผู้แทนที่มีอำนาจในการจัดการกับฝ่ายต่าง ๆ ภายนอก และรับผิดชอบและติดต่อกับพวกเขาอย่างเป็นทางการ

4.6.4 ผู้บริหารโครงการควรมีการพูดจากับกลุ่มทีมโครงการ และบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานต่อโครงการต้องมีความสามารถ

4.6.5 ผู้บริหารโครงการควรมีความสามารถและอำนาจหน้าที่ในการควบคุมความผูกพันของเงินทุนภายในจำกัดของโครงการ และควรมีการมุ่งความสนใจอย่างกระตือรือร้นไปที่การยึดติดกับตารางกำหนดเวลา

4.6.6 ฝ่ายบริหารอาวุโสต้องแสดงการสนับสนุนแนวความคิดนี้อย่างชัดเจน มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการด้านองค์การ ความยืดหยุ่นส่วนบุคคลในส่วนของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการกับปัญหาขององค์การเหมือนกับการมีปฏิกริยาอย่างรวดเร็วต่อการแข่งขัน คนต้องผ่านกระบวนการของการปรับโครงสร้าง ของการเปลี่ยนแปลงในงาน การต้องเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างรวดเร็ว

Kathryn Harrigan (1985) ได้เขียนเกี่ยวกับ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ว่า “อุปสรรคต่อความยืดหยุ่นนั้นเป็นสิ่งที่เฉพาะของบุคคล แต่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของความคิด มีผู้บริหารจำนวนมากปฏิเสธที่จะเผชิญกับความเป็นจริงที่ว่าเขาอยู่ในองค์การที่กำลังแย่ หรือสภาวะเชิงกลยุทธ์ขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่ผิดพลาด มีองค์การอื่นๆ ที่มีการจัดการเป็นอย่างดี กลับยึดติดกับมันเป็นเวลานานเกินไป ไม่สามารถเผชิญกับการลาออกของตัวเองจากตำแหน่งหรือการเลิกจ้างพนักงานได้”

4.7 องค์การที่มีประสิทธิภาพ

ผลของการศึกษาวิจัยโดย Thomas J. Peter ซึ่งเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2530) โดยใช้ชื่อหนังสือว่า "ต้นค้นหาความเป็นเลิศ: ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก

คุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหารของบริษัทยักษ์อเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) บริษัทยักษ์อเมริกันได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทยักษ์อเมริกันได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneur-ship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกใหม่อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อีกด้วย

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทยักษ์อเมริกันได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทยักษ์อเมริกันจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มีใช้นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทยักษ์อเมริกันจะเลือกทำแต่ เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจการหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทยักษ์อเมริกันได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสาย

งานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยการและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

5. การวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ตัวประกอบหรือการวิเคราะห์ปัจจัย เป็นวิธีการทางสถิติที่นำมาใช้เพื่อลดจำนวนตัวบ่งชี้ (Item) ที่มีหลายๆตัวบ่งชี้ให้เหลือตัวบ่งชี้จำนวนน้อยตัว โดยใช้เทคนิคการจับกลุ่มหรือรวมตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันหรือตัวบ่งชี้ที่มีความร่วมกัน (Communality) สูง ไว้ในกลุ่มหรือ factor เดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่อยู่ใน factor เดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่อยู่คนละ factor จะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก (บุญใจ ศรีสถิตยน์วารุจร, 2544; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

การวิเคราะห์ตัวประกอบมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

5.1.1 เป็นการใช่วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบเพื่อสำรวจและระบุตัวประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ ผลจากการวิเคราะห์ตัวประกอบ ช่วยให้นักวิจัยลดจำนวนตัวบ่งชี้ลง และได้ตัวประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมาย รวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และโครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วย

5.1.2 เป็นการใ้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนและโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล กรณีนี้นักวิจัยต้องมีสมมติฐานอยู่ก่อนแล้วและใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด จากวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ตัวประกอบดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายของการใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย เช่น ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นเครื่องมือวัด (Measurement device) อย่างหนึ่ง ในการวัดตัวประกอบซึ่งเป็นตัวบ่งชี้

แฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์ตัวประกอบมาสร้างตัวบ่งชี้แฝง และนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ตัวประกอบและวิธีการแต่ละขั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2537; บุญใจ ศรีสถิตยธรรากูร, 2544; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ในการวิเคราะห์ตัวประกอบ ขั้นตอนแรกตัวบ่งชี้ทุกตัวจะถูกคำนวณเมทริกซ์สหสัมพันธ์ เมทริกซ์สหสัมพันธ์จะให้ภาพว่าตัวบ่งชี้ต่างๆมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ควรจะมีค่าความสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ ถ้าตัวบ่งชี้ไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีตัวประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์ตัวประกอบ ในโปรแกรม SPSS จึงจัดให้มีการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกภาพ (Identity matrix) หรือไม่ หากผลการทดสอบพบว่ามีความสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ไม่ใช่เมทริกซ์เอกภาพ ซึ่งหมายความว่าตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ตัวประกอบ นอกจากนี้โปรแกรม SPSS ยังมีการทดสอบโดยการคำนวณค่าสถิติเรียกว่า การหาค่าไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = KMO) ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้สังเกตได้ กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์แอนติอิมเมจหรือปฏิภาพ (Anti-image correlation matrix) ซึ่งเป็นเมทริกซ์สหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวบ่งชี้แต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวบ่งชี้อื่นๆออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีน้อย และไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์ตัวประกอบ ซึ่งถ้าค่า KMO ต่ำกว่า .50 ไม่ควรใช้วิธีการวิเคราะห์ตัวประกอบกับข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดตัวประกอบ (Factor extraction)

เป็นขั้นตอนการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่สามารถแทนตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ หรือการหาตัวประกอบจำนวนหนึ่งที่มีจำนวนตัวบ่งชี้ที่น้อยที่สุด แต่สามารถอธิบายความผันแปรของตัวบ่งชี้ได้มากที่สุด กระบวนการสกัดตัวประกอบนั้น คอมพิวเตอร์มีการคำนวณทวนซ้ำหลายรอบ เริ่มจากการตั้งสมมติฐานว่ามีตัวประกอบเพียงตัวประกอบเดียว แล้วนำค่าแฟคเตอร์เมทริกซ์ไปคำนวณหาเมทริกซ์สหสัมพันธ์เปรียบเทียบกับเมทริกซ์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้ายังมีความแตกต่างกันมากจะตั้งสมมติฐานว่ามีสองตัวประกอบ แล้วนำมาวิเคราะห์ใหม่เรื่อยๆไปจนกว่าจะได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้นั้นมีค่าใกล้เคียงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการพิจารณาจำนวนตัวประกอบว่ามีกี่ตัวประกอบนั้น ให้พิจารณาจากค่าไอเกน (Eigenvalue = λ)

การนำค่าไอเกนมาพิจารณาจำนวนตัวประกอบมีวิธีการโดยพิจารณาตัวประกอบที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1 หรือมากกว่า เหมาะสำหรับตัวบ่งชี้ที่มีจำนวนระหว่าง 20-30 ตัวบ่งชี้หรือโดยการนำค่าไอเกนและจำนวนตัวประกอบมาหาจุดตัดและวาดเส้นกราฟ กำหนดให้ค่าไอเกนอยู่ในแนวแกน Y ส่วนค่าจำนวนตัวประกอบ อยู่ในแนวแกน X ซึ่งการพิจารณาจำนวนตัวประกอบ ที่สกัดได้ว่าเป็นตัวประกอบนั้น ให้พิจารณาจากจุดตัดซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนของจุดกราฟ หรือจุดตัดที่เส้นกราฟเริ่มเปลี่ยนจากเส้นโค้งเป็นเส้นตรง (บุญใจ ศรีสถิตยีนรากร, 2544)

วิธีการสกัดตัวประกอบมีหลายวิธี ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ

1) วิธีตัวประกอบหลัก (Principal component method) เป็นวิธีการลดตัวบ่งชี้ให้น้อยลงโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นข้อมูล เป็นการนำค่าแรงแบบของเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ที่อยู่ในแนวทแยงทุกตัวให้มีค่า = 1 เป็นฐานของการคำนวณความร่วมกัน ตัวประกอบหลักของตัวบ่งชี้คือการผสมเชิงเส้นของตัวบ่งชี้ที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุด จากนั้นหาการผสมที่สามารถอธิบายการผันแปรได้มากที่สุดเป็นอันดับสอง โดยที่ไม่สัมพันธ์กับการผสมแรก ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนได้ตัวประกอบหลักที่สามารถอธิบายการผันแปรได้ครบถ้วน ซึ่งตัวประกอบหลักหลังๆ จะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับ และทุกตัวประกอบไม่สัมพันธ์กัน

2) วิธีปัจจัยร่วม (Common factor method) ซึ่งประกอบด้วย วิธีแกนหลัก (Principal axis factoring) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least squares) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood) วิธีอัลฟา (Alpha) วิธีเงา (Image) วิธีการต่างๆในกลุ่มนี้ไม่ได้กำหนดค่าของความร่วมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจากการประมาณค่าโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวบ่งชี้กับตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นค่าประมาณของความร่วมกันครั้งแรก จากนั้นคำนวณหาและสกัดตัวประกอบออกแล้วทำการประมาณค่าความร่วมกันใหม่ นำค่าที่ได้ขึ้นไปแทนค่าเดิม จนกระทั่งความแตกต่างระหว่างค่าความร่วมกัน ที่ประมาณได้ในครั้งหลังๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณในครั้งก่อนน้อยลง จนกระทั่งเรียกได้น้อยมากจนแทบไม่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกน (Method of rotation)

หลังจากที่สกัดตัวประกอบร่วมของตัวบ่งชี้ต่างๆได้แล้ว ก็จะทราบว่าตัวบ่งชี้ใดมีตัวประกอบร่วมกันกับตัวบ่งชี้ใด โดยดูจากเมทริกซ์ตัวประกอบ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบแต่ละตัวประกอบกับตัวบ่งชี้ต่างๆเหล่านั้น ตัวประกอบที่เพิ่งสกัดได้นี้ก่อนการหมุนในบางครั้งก็ยากแก่การอ่านและการตีความหมาย วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการวิเคราะห์ตัวประกอบคือหาตัวประกอบที่มีความหมาย ตัวประกอบที่ได้จะมีความหมายชัดเจนก็

ต่อเมื่อประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด และมีน้ำหนักมากต่อตัวประกอบใดตัวประกอบหนึ่งเป็นพิเศษ

วิธีการที่จะทำให้ตัวประกอบมีความหมาย คือการหมุนแกน (หรือการแปลงเมทริกซ์เบื้องต้นให้เป็นเมทริกซ์ตัวประกอบที่ง่ายต่อการตีความและการเข้าใจ) การหมุนแกนจะทำให้ตัวบ่งชี้บางตัว ซึ่งแต่เดิมเป็นสมาชิกหลายตัวประกอบกลายเป็นสมาชิกของตัวประกอบใดตัวประกอบหนึ่งอย่างเด่นชัดมากกว่าเดิม การเป็นสมาชิกของตัวประกอบใดของตัวบ่งชี้ได้จากน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ นั้น และการหมุนที่แตกต่างกันอาจจะให้ตัวประกอบที่แตกต่างกันได้ ซึ่งวิธีการหมุนแกนสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางคือ

1. การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation)

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบตั้งฉาก แบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอติแมกซ์ (Quartimax rotation) วิธีนี้เป็นวิธีการหมุนแกนโดยใช้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละแถว ในเมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุดแต่ในสูตรการคำนวณต้องใช้ค่าน้ำหนักตัวประกอบยกกำลังสี่ วิธีควอติแมกซ์คือ การทำค่าผลรวมของกำลังสี่ของน้ำหนักตัวประกอบในแต่ละแถวให้มีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้จะได้ตัวประกอบที่มีน้ำหนักตัวประกอบมีค่าสูงบางตัวบ่งชี้ และมีน้ำหนักตัวประกอบปานกลางและต่ำบนตัวบ่งชี้ที่เหลือเป็นผลให้ได้ตัวประกอบทั่วไป

ข. การหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ (Varimax rotation) วิธีนี้เป็นการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักตัวประกอบแต่ละสดมภ์ (Colume) เมทริกซ์ตัวประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้ได้ตัวประกอบที่มีโครงสร้างง่าย และได้ตัวประกอบเฉพาะ (Specific factor) ซึ่งทำให้การแปลความหมายตัวประกอบสะดวกขึ้น สูตรการคำนวณในการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ ซับซ้อนและยากกว่าวิธีควอติแมกซ์ แต่แบบแวร์ริแมกซ์ให้ตัวประกอบมีโครงสร้างง่ายมากกว่า และแบบแผนของตัวประกอบมีแนวโน้มที่จะคงที่มากกว่าแบบควอติแมกซ์ เมื่อมีการวิเคราะห์ตัวประกอบในกลุ่มตัวอย่างย่อยหลายๆกลุ่ม

ค. การหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่ผสมผสานวิธีควอติแมกซ์ และวิธีแวร์ริแมกซ์ ตัวประกอบที่ได้จะมีลักษณะกลางๆระหว่างสองวิธี

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation)

การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบมุมแหลม แบ่งออกเป็นวิธีย่อยตามเกณฑ์ที่ใช้ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอติมิน (Quartimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบควอติแมกซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบทั่วไป และค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

ข. การหมุนแกนแบบโคแวริมีน (Covarimin rotation) หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบแวริแม็กซ์ แต่ยอมให้ตัวประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นตัวประกอบเฉพาะ และค่อยข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าแบบอื่น

ค. การหมุนแกนแบบออบลิมีน (Oblimin rotation) เพื่อแก้ข้อบกพร่องของวิธีการหมุนแกนแบบควอริตีมีนและโคแวริมีน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ให้ตัวประกอบที่ได้สัมพันธ์กันสูงเกินไปและน้อยไป วิธีแบบออบลิมีนจึงเป็นวิธีผสมผสานที่ให้การวิเคราะห์ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การแปลผลและกำหนดชื่อตัวประกอบ

ขบวนการที่ตามหลังการวิเคราะห์ตัวประกอบก็คือการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ว่ามีค่าสูงใกล้ 1 หรือค่าต่ำใกล้ 0 ถ้าตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักตัวประกอบใกล้ 1 ก็แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่นั่นเหมือนตัวประกอบนั้น และถ้ามีค่าต่ำใกล้ 0 ก็แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่นั่นมีค่าไม่เหมือนตัวประกอบนั้น เครื่องหมายบวกหรือลบได้รับการพิจารณาด้วยว่ามีความเหมือนในทิศทางใด

การกำหนดจำนวนตัวประกอบนั้น เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดตัวประกอบคือ ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และต้องมีจำนวนตัวประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป (Comray, 1973 อ้างถึงในอุทุมพร จามรมาน, 2532)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ceridian (2006) กล่าวว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรคงอยู่ได้ มี 6 กลยุทธ์ คือ 1)ยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น 2)กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรมและการทดลอง โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ 3)สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยสร้างความไว้วางใจและความยึดมั่นถือมั่นในองค์กร 4)สร้างจุดแข็งและขยายเครือข่าย สร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพิ่มมากขึ้นและกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นความสำเร็จในการแก้ไขสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะมีผู้เชี่ยวชาญประจำอยู่ในองค์กรเพื่อช่วยในการตัดสินใจ 5)สร้างความรู้สึกมุ่งมั่นให้กับพนักงาน 6)แสดงอารมณ์บอบช้ำให้น้อยที่สุด เป็นองค์กรยืดหยุ่นที่ต้องการมุ่งมั่นให้พนักงานมีภาวะสุขภาพที่ดีในช่วงระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง

Vanessa (2006) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นตัวเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้นนั้น 1)บุคคลต้องมีความรู้สึกที่ชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสร้างสรรค์และความสำเร็จในชีวิต ที่จะช่วยให้ชีวิตนั้นมีคุณค่า เช่นเดียวกับองค์กรที่ยืดหยุ่นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และค่านิยมหลัก 2)บุคคลที่ยืดหยุ่น

จะแสดงให้เห็นว่ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง องค์การที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม โดยให้พลังอำนาจในการตัดสินใจกับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบและการยอมรับอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีเครือข่ายสนับสนุน ครอบครัวและเพื่อน จะช่วยพัฒนาให้บุคคลมีความยืดหยุ่นได้ ในขณะเดียวกัน องค์การที่ยืดหยุ่นต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังอำนาจ เขาก็จะให้การสนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วยความไว้วางใจ 4) มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ได้เรียนรู้ในการสร้างที่ว่างทางความคิดสำหรับทางเลือกอื่นหรือวิธีการใหม่ๆ องค์การต้องยึดมั่นในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นส่วนที่ดีในการจัดการกับปัญหา และกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และยังคงกล่าวต่ออีกว่าสิ่งที่ช่วยให้องค์การพัฒนาความยืดหยุ่นคือ 1)เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้นำ 2)สร้างความไว้วางใจและเชื่อใจ 3)เพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาทัศนคติทางบวกในการเปลี่ยนแปลง และจะทำการอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

Westphal (2005) องค์การที่ยืดหยุ่นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้ตรงกับความต้องการของตลาดสามารถปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ลักษณะโครงสร้างองค์การเป็นแบบแมทริกซ์ (Matrix) มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการทางการตลาดและเทคโนโลยี มีการวางนโยบาย ทิศทางองค์การและปรับความสามารถให้เท่ากับความต้องการของสังคม ถึงความน่าเชื่อถือทางการรักษา การเข้าถึง และมีคุณภาพทางการแพทย์ เช่นเดียวกับผู้นำผู้บริหารองค์การพยาบาล ซึ่งเป็นบุคคลที่จะนำองค์การพยาบาลที่มึงานบริการพยาบาลที่เป็นสาขานั้น ย่อมต้องมีคุณสมบัติเฉพาะที่สำคัญคือ มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์(Creativity) ซึ่งมีลักษณะคิดที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่น มีความริเริ่ม มีความผจญภัย กลมกลืน ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสุดยอดแห่งความคิดรวบยอดและการแก้ปัญหา

Gary (2005) กล่าวถึงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การที่มีความยืดหยุ่น ดังนี้ 1)รับเอาสิ่งที่ยากเกินกว่าจะเข้าใจ เน้นไปที่ความรู้สึกว่าสิ่งใดก็ตามที่สามารถรับรู้ได้ก็สามารถทำได้ 2) สร้างวัฒนธรรมความผูกพันและความรับผิดชอบ 3)ขยับไปสู่เป้าหมายทุก 3 ปี 4)แสดงความกล้าหาญในเรื่องความเชื่อของตนเอง เชื่อมมั่นในพนักงานและความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และตามเป้าหมาย 5)หลุดพ้นจากความทุกข์ เมื่อองค์การประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม จะไม่ตำหนิแต่จะเผชิญกับปัญหาและริบหาทางแก้ไขโดยเร็ว 6)คิดตามแนวนอน สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในแนวตั้งและแนวราบ มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน 7)หมั่นตรวจแก้ไของค์การให้ถูกต้อง เพื่อพัฒนาและมีกลไกในการแก้ไขปัญหา 8)รับฟังข้อร้องเรียน 9)ให้

การสนับสนุนแก่ผู้ที่เป็นแรงจูงใจให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น ให้เงินโบนัส ผลประโยชน์ต่างๆ 10) ปฏิเสธการหยุดพักเมื่อได้รับการสรรเสริญ

Siebert (2005) กล่าวถึงสภาวะการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความยืดหยุ่นเป็นคุณภาพของความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนา องค์การที่ีความยืดหยุ่นจะวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความไว้วางใจ ดังนั้นการจัดการของผู้บริหารในการช่วยพัฒนาพนักงานให้มีความยืดหยุ่นสูงนั้น ต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) อ่านสภาพความเป็นจริงได้อย่างรวดเร็ว 2) ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและก้าวทันอารมณ์ 3) ปลดปล่อยองค์การจากความเชื่อผิดๆเกี่ยวกับความเครียด 4) เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกรับผิดชอบ 5) เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบ 6) ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการคัดค้านและการมองในแง่ดี 7) พัฒนาบุคลิกภาพ ยิ่งศึกษาอีกว่าความยืดหยุ่นเป็นคุณภาพของความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและพัฒนา องค์การที่ีความยืดหยุ่นจะสร้างวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดความไว้วางใจ การสร้างองค์การที่เข้มแข็งและยืดหยุ่น ประกอบด้วย

- แผนงานการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาแล้วเพื่อย้ายองค์การที่ปฏิบัติตามหน้าที่และมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมในการทำงานไปสู่ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งงานที่ทำหน้าที่ต่างหน้าที่ซึ่งจะขยายความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ การให้บริการแก่ลูกค้าและเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ

- สร้างทีมปฏิบัติงานจากระดับผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงานแถวหน้า ซึ่งจะส่งผลให้มีการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

- สร้างวิธีการสื่อสารที่ปรับปรุงแล้วโดยผ่านองค์การที่สร้างการตอบสนองที่เร็วกว่า มีการไหลของข้อมูลเพิ่มขึ้นและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

- มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงบทบาทของพนักงาน การช่วยพนักงานให้ยึดเอาการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของแต่ละบุคคลและความสำเร็จขององค์การ

- สร้างเกณฑ์มาตรฐานที่ให้องค์การวัดการปรับปรุงแก้ไขในการนำส่งบริการ

Ross (2004) ได้ศึกษาวิธีการสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น ในอนาคตความสำเร็จในการจัดโครงสร้างพื้นฐาน ต้องการกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะเป็นส่วนผลักดันความต้องการที่จะเป็นผู้ชนะ โดยมีกฎ 5 ข้อสำคัญในการเอาชนะอุปสรรคต่อการเป็นองค์การที่ีความยืดหยุ่น คือ 1) วัฒนธรรม 2) การขายและการส่งเสริม 3) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 4) การจัดทำเอกสารและกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ 5) การใช้เครื่องจักรแทนคนซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในองค์การที่ีความยืดหยุ่น

Pulley (2004) กล่าวว่า “องค์การที่ยืดหยุ่นจะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้และความยืดหยุ่นของแต่ละองค์การ ในขณะที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ การเปลี่ยนแปลงและความเร็ว” แต่พัฒนาโดยผ่านระบบขององค์การและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) ให้ความสนใจว่าจะทำงานอะไร 4) เชื่อมต่อภารกิจและคุณค่าขององค์การ 5) มีความเข้าใจเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และยังกล่าวถึงบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นผู้ที่จะตอบสนองต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องมีลักษณะตามนี้ คือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือตลอดชีวิต มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้สึกมีคุณค่า สร้างเครือข่ายวิชาชีพและบุคคล มีความสามารถที่หลากหลายปรับให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีความสัมพันธ์กับการเงิน ส่วนองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับบุคคลที่ยืดหยุ่น ดังนี้ 1) มีการเรียนรู้ในองค์การจากประสบการณ์ในอดีต วิเคราะห์ระบบที่มีความเฉพาะจากผู้ชำนาญการที่มีทักษะและประสบการณ์ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในองค์การ 2) ร่วมสร้างพันธกิจ 3) วัฒนธรรมความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งให้บุคคลมีความผูกพันกันระหว่างค่านิยมหลักขององค์การและตัวบุคลากร 4) กลยุทธ์ในการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วน มีเครือข่ายขององค์การที่ยืดหยุ่นหลากหลาย และต้นทุนต่ำ 5) ยืดหยุ่นในการจัดบุคลากร โดยให้คงอยู่ของบุคลากรเท่าที่จำเป็น การบริหารแบบแนวราบและยืดหยุ่น มีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ 6) มีการจ่ายค่าตอบแทนแบบมีเงื่อนไข

Around (2004) ว่าความยืดหยุ่นเป็นคุณลักษณะที่ต้องการมากที่สุดในปัจจุบันสำหรับผู้นำด้านสุขภาพและผู้นำองค์การ เพราะสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้และตอบสนองต่อชีวิตในปัจจุบันและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและซับซ้อน ความยืดหยุ่นจะถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถทางอารมณ์และการใช้ความฉลาดทางอารมณ์

Bell (2002) ได้กล่าวถึง 5 หลักการขององค์การที่มีความยืดหยุ่น คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมบนหลักการของเป้าหมายขององค์การ ความไว้วางใจและความรับผิดชอบ 3) บุคลากรถือเป็นรากฐานสำคัญ ถ้าบุคลากรได้รับการเลือกสรรอย่างเหมาะสม การได้รับแรงจูงใจและการพัฒนาบุคลากร จะสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆ ได้ 4) ระบบ 5) สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ต้องมีการกระจายตัวหลากหลาย เป็นอิสระและมีความปลอดภัยมั่นคง

สุพัตรา มะปรางหวาน (2546) พบว่า อนาคตภาพขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนในช่วงพุทธศักราช 250-2554 มีแนวโน้ม 5 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์การและการบริหาร เป็นการผสมผสานระหว่างแบบเมทริกซ์ (Matrix) และแบบแบนราบ (Flat) ส่วนการบริหารงานองค์การมีการสร้างเสริมภาวะผู้นำและพลังอำนาจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการประสานงานร่วมมือกับสถานศึกษาพยาบาลในการสรรหาการคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแบบ 360 องศา 3) การ

บริหารความปลอดภัยของบุคลากรและผู้ให้บริการ มีการประกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีระบบความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล 4) ระบบสารสนเทศทางการแพทย์ นำมาใช้ในระบบบันทึกทางการแพทย์ การบริหารการพยาบาล การบริหารทรัพยากรบุคคล และการสื่อสารภายในองค์กร 5) รูปแบบบริการพยาบาล มีลักษณะบริการพยาบาลที่ทันสมัย ให้บริการเชิงรุก เตรียมความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการชาวต่างชาติ และพัฒนาบริการพยาบาลให้ได้มาตรฐานในระดับสากล แต่ในสภาพความเป็นจริงนั้นยังขาดการเสริมพลังอำนาจ และการให้การศึกษาคู่ต่อเนื่องแก่พยาบาล ส่งผลต่อคุณภาพบริการทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับโรงพยาบาลเอกชนอื่นๆ ได้

ภาณุมาศ ไกรสัย (2545) ในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การและองค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ พบว่า 1) ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การของกลุ่มการพยาบาลประกอบด้วย กฎหมายปฏิรูประบบสุขภาพ นโยบายทางการเมืองของรัฐบาลระบบงบประมาณเหมาจ่าย ผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี ขนาดของโรงพยาบาล ระบบบริหารและบริการ ทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร 2) องค์ประกอบในการจัดองค์การพยาบาลมี 2 ลักษณะคือ จัดแผนกตามหน้าที่หรือลักษณะงานและจัดแผนกงานตามความต้องการของผู้ใช้บริการ สายการบังคับบัญชาสั้นเป็นแนวราบ ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการกำหนดมาตรฐานงาน และมีวิธีการติดต่อสื่อสารขององค์การที่มีประสิทธิภาพ 3) กลุ่มการพยาบาล มีพยาบาลวิชาชีพเป็นผู้บริหาร โครงสร้างขององค์การพยาบาลเป็นแบบเมทริกซ์ (Matrix) เพื่อให้สามารถบริหารงานการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Robb (2000) ได้ศึกษาโครงสร้างขององค์การยืดหยุ่นไว้ว่าองค์การที่มีความยืดหยุ่นจะต้องมีลักษณะขององค์การที่สามารถแข่งขันตลอดจนสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน มีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน โดยส่งผลให้การดำเนินการเป็นเลิศ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ สร้างนวัตกรรมและปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดระบบความปลอดภัย มีการจัดการทางด้านอารมณ์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้บริหารและองค์การ มีการเรียนรู้ พัฒนาและการเจริญเติบโต

John (1998) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินพฤติกรรมที่สร้างองค์การที่ยืดหยุ่น พบว่าลักษณะที่จะสนับสนุนเพื่อสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีพฤติกรรม 7 แบบ ได้แก่ 1) ซุ่มซน 2) ความสามารถ 3) การเชื่อมต่อ 4) การให้คำมั่นสัญญา 5) การสื่อสาร 6) การร่วมมือ 7) การพิจารณา

Warner and Lori (1997) องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีลักษณะที่หมุนเวียนได้น้อย มีการขยายสายการบังคับบัญชาระดับล่างทำให้ศีลธรรมจรรยาสูงขึ้น โดยมี 6 วิธีที่ผู้นำสามารถใช้

เพื่อส่งเสริมความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย 2) การสื่อสาร 3) สร้างแบบจำลองที่มั่นคง 4) ให้อำนาจแก่บุคคล 5) ให้ความหวัง 6) ยอมรับในความล้มเหลว ซึ่งความยืดหยุ่นจะมีอุปสรรคที่เป็นสาเหตุทางด้านองค์การและสาเหตุด้านบุคคล สาเหตุด้านองค์การประกอบด้วย 4 สาเหตุดังนี้ 1) ความไม่ไว้วางใจในสิ่งแวดล้อม เช่นการเก็บความลับ การไม่รักษาสัญญา การส่งเสริมการติดต่อแบบลับๆ การหักหลัง เป็นต้น 2) ขาดการติดต่อสื่อสาร 3) บุคคลไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) ความไม่แน่นอน ส่วนสาเหตุด้านตัวบุคคล ประกอบด้วย 1) ความนับถือในตนเองลดลง 2) ขาดการติดต่อสื่อสาร 3) ขาดแหล่งสนับสนุน 4) เป็นบุคคลชอบทำลายและองค์การจะคงอยู่ได้โดยปัจจัยความยืดหยุ่นของผู้นำองค์การ มีความสามารถในการตอบสนองทางอารมณ์และสภาพทางการเงินขององค์การที่ดีช่วงเวลานี้ องค์การที่ดีที่สุดจะมีการคิดริเริ่มกลไกการส่งเสริมส่วนบุคคลและสะสมความยืดหยุ่น เพื่อจะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะมีลักษณะเฉพาะโดยลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ส่งเสริมสายการบังคับบัญชาส่วนล่าง เพิ่มขวัญกำลังใจ ส่วนองค์การที่ไม่มีความยืดหยุ่นจะล้มเหลวทางด้านอารมณ์และด้านการเงิน

Pulley (1997) ได้ศึกษาถึงการนำองค์การที่มีความยืดหยุ่น ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นและองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะต้องมีความลักษณะดังนี้

บุคคลที่มีความยืดหยุ่น เป็นผู้ซึ่งยอมรับประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีคุณลักษณะดังนี้ 1) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีคุณค่า 4) สามารถสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ 5) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

องค์การที่มีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) องค์การมีการเรียนรู้ 2) มีพันธกิจขององค์การ 3) มีวัฒนธรรมขององค์การ 4) มีหุ้นส่วนหรือกลยุทธ์ร่วมกัน 5) คณะกรรมการมีความยืดหยุ่น 6) มีการวางเงื่อนไขคำตอบแทนของแนวทางการปฏิบัติขององค์การ

ผู้นำที่มีความยืดหยุ่น ถ้าเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ผู้นำต้องมีแนวคิดในตัวเอง มีคุณสมบัติเฉพาะตัวด้านนี้สูงกว่าบุคคลอื่น ในทางบวกต้องมีการฝึกฝนการทำงานที่ยืดหยุ่น และคิดสร้างสรรค์ระบบให้เหมาะสม ถ้าองค์การไม่มีการคิดกลยุทธ์ใหม่ๆและระบบใหม่ๆ นั่นคือ ต้องส่งเสริมความยืดหยุ่นขององค์การ

Donald (1996) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรุนแรง ภายหลังจากการลดขนาดขององค์การ พบว่า องค์การที่ลดขนาดจะต้องแสวงหาความไม่แบ่งแยกทางโครงสร้างในรูปแบบใหม่โดย 1) ประกาศความมุ่งหมายที่แน่นอนและชัดเจน 2) วางแนวการบริหารความเสี่ยงและการให้รางวัล 3) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นประกอบด้วยคนที่จะเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

Doe (1994) ได้ศึกษาการสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น ว่าสภาพการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันและตลาดโลกาภิวัตน์กำลังผลักดันองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีทำธุรกิจเพื่อความอยู่รอด ปัจจัยในการสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น ประกอบด้วย 1) การสื่อสาร 2) การเข้าร่วมของพนักงาน 3) แผนการเปลี่ยนแปลง 4) การสนับสนุนและการฝึกอบรม 5) นโยบายทรัพยากรมนุษย์

Meir (1994) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์การ และความยืดหยุ่นส่วนบุคคลของผู้จัดการที่ต้องรับหน้าที่ในระดับการบริหารจัดการระดับกลาง พบว่าความยืดหยุ่นส่วนบุคคลของผู้จัดการระดับกลางนั้นส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นขององค์การโดยตรง สิ่งนี้สามารถที่จะทำนายได้ถึงความอยู่รอดขององค์การ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อวิเคราะห์ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ประมวลสรุปเป็นแนวคิดตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ขั้นที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นโดยสัมภาษณ์นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การ ผู้บริหารทางการแพทย์ระดับสูง และพยาบาลประจำการ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาจัดหมวดหมู่ตัวประกอบ

ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดตัวประกอบที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วยตัวประกอบที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และจากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 สร้างเครื่องมือ ทบทวน แก้ไข

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ปรับปรุงและแก้ไข

ขั้นที่ 6 สุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์ตัวประกอบและตัวบ่งชี้ที่อธิบายตัวประกอบที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ประมวลสรุปเป็นแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นจากตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ Ceridian (2006) Vanessa (2006) Westphal (2005) Siebert (2005) Gary (2005) Pulley (2004) Ross (2004) Around (2004) Bell (2002) Robb (2000) Warner and Lori (1997) และ Doe (1994) และการสัมภาษณ์นำร่องพยาบาลวิชาชีพประกอบด้วยผู้บริหารทางการพยาบาลจำนวน 4 ท่าน

วิเคราะห์สรุปกรอบแนวคิดขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จำนวน 11 ตัวประกอบพื้นฐาน ดังนี้ 1) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 2) มีการปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) มีความยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน 5) มีการสร้างนวัตกรรม 6) มีวัฒนธรรมความร่วมมือ 7) มีความเป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร 8) มีการใช้เครื่องจักรแทนคน 9) มีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน 10) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 11) มีความมั่นคงและปลอดภัย

ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จากแนวคิดทฤษฎีและการสัมภาษณ์นำร่องมาสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดมีข้อคำถามหลักและข้อคำถามย่อย โดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสัมภาษณ์ มีแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

แนวคำถามการสัมภาษณ์

- 1.ตามความคิดของท่าน องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นควรมีลักษณะเป็นอย่างไรบ้าง
- 2.องค์ประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ตามความเห็นของท่านควรมีที่องค์ประกอบ อะไรบ้าง
- 3.องค์ประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นด้านต่างๆ ที่ท่านกล่าวถึงควรเป็นอย่างไร และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดอย่างไรบ้าง
4. โปรดเพิ่มเติมรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

**ขั้นที่ 2 รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความ
ยืดหยุ่นโดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การและการบริหารองค์การ
ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้จัดการฝ่ายพยาบาล และอาจารย์พยาบาล นำมาวิเคราะห์
เนื้อหาจัดหมวดหมู่ตัวประกอบ**

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์จำนวน 8 ท่าน เกี่ยวกับตัวประกอบที่ทำให้
ให้องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่น ตามความคิดเห็น ประสบการณ์และสภาพความเป็นจริง โดย
ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อนำแนวคิดที่ได้ตามมุมมองของผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนากรอบแนวคิด
องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 8 ท่าน
โดยกำหนดร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ดังนี้

1.1 อาจารย์พยาบาล จำนวน 1 ท่าน ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา
เอกทางการแพทย์ มีประสบการณ์สอนด้านการบริหารพยาบาล 10 ปีขึ้นไป และมีผลงาน
วิชาการเผยแพร่

1.2 ผู้บริหารองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 7 ท่าน ที่มีวุฒิ
การศึกษาระดับปริญญาโททางการแพทย์ เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ทำงาน
ด้านการบริหารองค์การพยาบาล 20 ปีขึ้นไป โดยเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์การผ่านการทำ
การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล การใช้หลักประกันถ้วนหน้า การเป็นองค์การที่เป็นเลิศ (Excellent
center) การบริหารผ่านภาวะวิกฤต/ภาวะเศรษฐกิจในช่วงปี 2540-2542 การปรับเปลี่ยน
เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ นำองค์การสู่การเป็นโรงพยาบาลระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค หรือ
การรับผู้ป่วยจากต่างประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการ
บริหารองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น การนำองค์การสู่การฟื้นตัวในสภาวะการณ์วิกฤตและ
เปลี่ยนแปลงมาในระยะเวลายาวนาน

2. การเตรียมการสัมภาษณ์ คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตามคุณสมบัติที่กำหนด ติดต่อ
ขออนุญาตโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ แจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งนัดวัน เวลาและสถานที่
ที่จะสัมภาษณ์ ทำหนังสือขออนุญาตอย่างเป็นทางการจากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ถึงผู้บังคับบัญชาของผู้เชี่ยวชาญ และส่งแนวคำถามในการสัมภาษณ์พร้อมโครงร่าง
วิทยานิพนธ์โดยสังเขป ให้ผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์
ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยได้ศึกษาขั้นตอน เทคนิค วิธีการสัมภาษณ์ จากเอกสาร
ตำรา และมีประสบการณ์ในการสัมภาษณ์จากการฝึกงานภาคสนาม (Field study)

3. การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยแนะนำตัว บอกวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์อีกครั้ง ขออนุญาตบันทึกเทปและจดบันทึก จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างอิสระตามความคิดเห็น ความรู้สึก ประสบการณ์ และการรับรู้เกี่ยวกับตัวประกอบที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ผู้วิจัยกล่าวทบทวนข้อมูลหรือประเด็นสำคัญ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ตรงกันกับผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ท่านละ 45 – 60 นาที

ผู้วิจัยได้ถอดเทปคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ จัดพิมพ์คำสัมภาษณ์ อ่านคำสัมภาษณ์รายบรรทัดแล้วรวบรวมตัวประกอบที่ทำให้องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์เนื้อหาจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกัน รายการที่ซ้ำซ้อน และรวบรวมรายการที่แตกต่างจำแนกเป็นตัวประกอบแต่ละตัวประกอบ และจัดโครงสร้างของตัวประกอบเหล่านั้น นำตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้รับจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาความสอดคล้อง พบว่าตัวประกอบพื้นฐานขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกัน 9 ตัวประกอบ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 2) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย 4) มองอนาคต 5) มีการสร้างนวัตกรรม 6) มีการใช้เครื่องจักรแทนคน 7) สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 8) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 9) วัฒนธรรมความร่วมมือ

ขั้นที่ 3 กำหนดกรอบแนวคิดตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วยตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และจากผลการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาคำตอบพื้นฐานขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ตัวประกอบพื้นฐานได้ตัวบ่งชี้จำนวน 138 ตัวบ่งชี้ มาพิจารณาความสอดคล้องร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตัวประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่น 11 ตัวประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 2) ปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน 5) มีการสร้างนวัตกรรม 6) วัฒนธรรมความร่วมมือ 7) เป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร 8) มีการใช้เครื่องจักรแทนคน 9) ให้คำตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน 10) สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 11) ความมั่นคงและปลอดภัย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
มีโครงสร้างแลหน้าที่หลากหลายมิติ													
1. มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	/				/				/			/	/
2. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับ หน่วยงาน	/	/		/					/				
3. มีการขยายสายการบังคับบัญชาส่วนล่าง												/	
4. เป็นองค์การที่ตระหนักในนโยบายขององค์การ และมีความสอดคล้อง				/									
5. องค์การมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรถึง ความสามารถในการตัดสินใจ				/									
6. มีการรักษาข้อมูลที่มีอยู่ให้ดีที่สุด				/									
7. แสวงหาโอกาสเพื่อติดตามความก้าวหน้า อย่างรวดเร็ว				/									
8. องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ทั้งแนวตั้ง และแนวนราบ				/									
9. มีการร่วมมือกันตามหน้าที่และส่งเสริม โครงสร้างตามแนวนราบ				/									
10. มีสายการบังคับบัญชาเป็นแนวนราบ							/	/	/				

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization) (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
8.องค์การสามารถเผชิญหน้าและแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างเร่งด่วน				/									
9.มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง				/									
10.บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ		/											
11.บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง		/											
12.ลดขนาดของกิจการ													/
13.เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง					/								
14.ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง					/								
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน													
1.มีการกำหนดเป้าหมายและหลักการของกิจการไว้ชัดเจน			/	/	/						/		
2.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					/						/		
3.เชื่อมต่อกับพันธกิจและคุณค่าของกิจการ							/	/					

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization) (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
13.หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่มในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ							/						
14.บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด							/						
มีการสร้างนวัตกรรม													
1.มุ่งสร้างนวัตกรรม	/	/	/		/						/		
2.มีความคิดสร้างสรรค์	/	/									/		
3.มีการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	/										/		
วัฒนธรรมความร่วมมือ													
1.บุคลากรมีการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสม	/						/						
2.มีการทำงานเป็นทีม					/						/		
3.องค์การ ผู้บริหารและบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน							/				/		
4.ยอมรับความหลากหลายของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลง	/	/					/				/		
5.บุคลากรเพลิดเพลินกับการทำงาน											/		

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization) (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
6. ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ											/		/
7. บุคลากรมีความรับผิดชอบ		/		/						/	/		
8. มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน											/		
9. ยอมรับในความสำเร็จ												/	
10. สร้างวัฒนธรรมความผูกพัน				/			/			/	/		
11. มีวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความยืดหยุ่น										/			
12. สร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร		/								/			
13. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมความ ร่วมมือ							/						/
14. บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร					/								/
1. สนับสนุนการสร้างเครือข่ายสนับสนุน		/					/						
2. เป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร							/						
มีการใช้เครื่องจักรแทนคน													
1. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน องค์การ										/			

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization) (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
2.มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในองค์การแทน การทำงานคน						/							
3.มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย							/						
ให้คำตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน												/	
1.สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร													
2.สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับ				/						/			
3.ให้รางวัลกับบุคลากรที่ทำงานได้ดี				/									
4.มีการวางเงื่อนไขในการจ่ายคำตอบแทน ในการทำงาน							/						
5.ให้คำตอบแทนตามผลงานที่ทำ, ตาม ความยากง่ายของงาน, ตามนวัตกรรมที่ สร้างขึ้น, ตามผลกำไรของหน่วยงาน							/						
สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้													
1.มีการเรียนรู้และพัฒนา						/	/			/	/		
2.มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต							/				/		
3.มีการตั้งคำถามในมาตรฐาน											/		
4.เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร		/						/		/		/	

ตารางที่ 3 แสดงแนวคิดของตัวแปรที่ระบุตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Nursing Organization) (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	Ceridian 2006	Vanessa 2006	Westphal 2005	Gary 2005	Siebert 2005	Ross 2004	Pulley 2004	สุพัตรา 2546	ภานุมาศ 2545	Bell 2002	Robb 2000	Warner and Lori 1997	Doe 1994
ตัวแปรที่ระบุองค์การพยาบาลยืดหยุ่น													
5.บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การ		/										/	
6.สร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร												/	
7.มีการรับฟังข้อร้องเรียนเพื่อการ พัฒนา				/									
8.สนับสนุนความสามารถของบุคลากร										/			
9.มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น										/			
10.สนับสนุนให้บุคลากรมีการลองผิดลองถูก		/											
11.ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดแบบ เจียบพลัน		/											
12.มีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มมูลค่า องค์การ						/							/
13.เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้							/						
ความมั่นคงและปลอดภัย													
1.มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการ กระจายตัวหลากหลาย มีอิสระ										/			
2.มีระบบการประเมินความปลอดภัยและ ความมั่นคงของสถานที่ทำงาน										/			
3.จัดระบบความปลอดภัย						/				/	/	/	

ขั้นที่ 4 สร้างเครื่องมือ ทบทวนและแก้ไข

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ตามกรอบโครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการค้นคว้า โดยมีกระบวนการดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ลักษณะเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ และแผนกที่ปฏิบัติงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเติมข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่ครอบคลุมองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาล โดยสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ได้ข้อคำถามจำนวน 139 ข้อดังนี้

1. มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 14 ข้อ
2. มีการปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ 13 ข้อ
3. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 9 ข้อ
4. มีความยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน 13 ข้อ
5. มีการสร้างนวัตกรรม 16 ข้อ
6. มีวัฒนธรรมความร่วมมือ 22 ข้อ
7. มีความเป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร 8 ข้อ
8. มีการใช้เครื่องจักรแทนคน 6 ข้อ
9. มีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน 7 ข้อ
10. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 21 ข้อ
11. มีความมั่นคงและปลอดภัย 10 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การเลือกตอบและกำหนดคะแนน ในแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึง	รายการนั้นท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี ความสำคัญในระดับมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึง	รายการนั้นท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี ความสำคัญในระดับมาก
ระดับ	3	หมายถึง	รายการนั้นท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี ความสำคัญในระดับปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึง	รายการนั้นท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี ความสำคัญในระดับน้อย
ระดับ	1	หมายถึง	รายการนั้นท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ปรับปรุงและแก้ไข

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความตรงตามเนื้อหา (Content validity)

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 139 ข้อ และผ่านการพิจารณาแก้ไข จากอาจารย์ที่ปรึกษาไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน (ตั้งรายนามในภาคผนวก) ซึ่งจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณาแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ตามแนวคิดดังนี้ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหาที่เหมาะสมนั้นอาจมีจำนวนระหว่าง 3-20 คน (Lynn, 1986; Tilden et al, 1990; Weltz et al, 1991 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2544 : 223) ผู้วิจัยได้รวบรวมรายนาม ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านวิชาการด้านบริหาร และหรือด้านปฏิบัติการ พยาบาล พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนและความ เหมาะสมของภาษา และให้ข้อเสนอแนะ โดยถือเกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันและการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิร้อยละ 80

โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้คือ

1. อาจารย์พยาบาล จำนวน 3 ท่าน มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอกทางการพยาบาล มีประสบการณ์การสอนทางด้านการบริหารการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

2. ผู้บริหารทางการแพทย์พยาบาล จำนวน 3 ท่าน มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางการแพทย์พยาบาล เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารการพยาบาล 5 ปีขึ้นไป

1.2 นำแบบสอบถามพร้อม โครงร่างวิทยานิพนธ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องระหว่างคำถามกับคำนิยามหรือตามแนวคิดทฤษฎี โดยกำหนดระดับการแสดงความคิดเห็นเป็น 4 ระดับ คือ 1,2,3,4 โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | คำถามไม่สอดคล้องกับคำนิยามเลย |
| 2 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงอย่างมากจึงจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |
| 3 | หมายถึง | คำถามจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเล็กน้อยจึงจะมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |
| 4 | หมายถึง | คำถามมีความสอดคล้องกับคำนิยาม |

1.3 กำหนดเกณฑ์พิจารณาความตรงตามเนื้อหา ใช้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content validity index, CVI) โดยถือเกณฑ์ความเห็นสอดคล้องกันและการยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีค่า CVI .80 ขึ้นไป (Hambleton, 1975 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2544; 224)

1.4 นำระดับความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาหาค่าดัชนี โดยคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ที่ทำให้เกิดองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น เท่ากับ .90

การคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา มีสูตรการคำนวณดังนี้

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

1.5 นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา โดยปรับปรุงคำถามจำนวน 2 ข้อ คงคำถามเดิมจำนวน 117 ข้อ ปรับปรุงและแก้ไขบางส่วน 10 ข้อ ปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อยจำนวน 7 ข้อ ตัดข้อคำถามออกจำนวน 3 ข้อ ได้แบบสอบถามองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จำนวน 138 ข้อ

2. การหาค่าความเที่ยง (Reliability)

นำแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีคุณลักษณะตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ในโรงพยาบาลที่ไม่ได้ถูกสุ่มเป็นตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป โรงพยาบาลเอกชน จำนวน 30 ท่าน

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมทางสถิติ ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ทั้งฉบับ 0.983 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 421 ฉบับเท่ากับ 0.992 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความ ยืดหยุ่น	ค่าความเที่ยงของเครื่องมือ	
	ทดลองใช้เครื่องมือ n = 30	รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง n = 421
1. โครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ	0.828	0.914
2. ปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์	0.834	0.930
3. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.891	0.962
4. ยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการ ปฏิบัติงาน	0.835	0.913
5. มีการสร้างนวัตกรรม	0.904	0.951
6. วัฒนธรรมความร่วมมือ	0.940	0.979
7. เป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร	0.873	0.944
8. มีการใช้เครื่องจักรแทนคน	0.904	0.939
9. ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน	0.933	0.952
10. สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้	0.962	0.981
11. ความมั่นคงและปลอดภัย	0.947	0.975
รวมทั้งฉบับ	0.983	0.992

ขั้นที่ 6 การสุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการ ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อย 2 ปีในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 400 เตียงขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 โรงพยาบาล ประกอบด้วยพยาบาลประจำการรวมทั้งสิ้น 2,299 คน (ข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการสำรวจข้อมูลจำนวนโรงพยาบาลขนาด 400 เตียง จากเว็บไซต์ของกองการประกอบโรคศิลปะ กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ 2549 ในวันที่ 6 ธันวาคม 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานทุกแผนกในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 400 เตียงขึ้นไป ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ซึ่งตามแนวคิดของ Banner (1984) กล่าวไว้ว่า พยาบาลที่มีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไปจะเป็นผู้ที่มีความสามารถตัดสินใจ รับรู้และวิเคราะห์ปัญหา วางแผนอนาคตได้ดี

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) มีวิธีดำเนินการดังนี้

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามหลักการของการวิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor analysis) คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 500 คน (Comrey and Lee, 1992 cited in tabachnick. B. G. and Fidell, L. S., 1996; บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2544: 390) กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอในการวิเคราะห์ตัวประกอบและกลุ่มตัวอย่างขนาด 300-500 คนถือว่าดี ทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ
2. สุ่มโรงพยาบาลเอกชนที่ใช้ศึกษา โดยวิธีจับฉลาก ได้โรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5โรงพยาบาลจาก 14 โรงพยาบาล
3. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการในแต่ละโรงพยาบาลที่สุ่มได้ โดยวิธีคำนวณตามสัดส่วนกับประชากรในแต่ละโรงพยาบาล ให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่ต้องการ
4. จำแนกผู้ป่วยออกเป็นแผนกต่างๆดังนี้ แผนกศัลยกรรม แผนกอายุรกรรม แผนกสูติ นรีเวชกรรม แผนกผู้ป่วยหนัก แผนกกุมารเวชกรรม แผนกอุบัติเหตุฉุกเฉิน ห้องผ่าตัด
5. คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการในแต่ละแผนก ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลโดยใช้สูตรสัดส่วน (ประคอง กรรณสูต,2542) ดังตารางที่ 5

ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาล = $\frac{\text{ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด} \times \text{จำนวนพยาบาลประจำการ(ในแต่ละโรงพยาบาล)}}{\text{จำนวนพยาบาลประจำการทั้ง 5 โรงพยาบาล}}$

จำนวนพยาบาลประจำการทั้ง 5 โรงพยาบาล

6. สุ่มหอผู้ป่วยในแต่ละแผนกโดยการสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับสลากโดยมีเงื่อนไขดังนี้

1) ในกรณีจำนวนพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วยมากกว่ากลุ่มตัวอย่างของแผนก สุ่มหอผู้ป่วยมา 1 หอผู้ป่วย แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการอย่างง่ายตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในข้อ 5

2) ในกรณีจำนวนพยาบาลในหอผู้ป่วยได้น้อยกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของแผนก สุ่มหอผู้ป่วยโดยใช้สัดส่วน แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการอย่างง่ายตามขนาดและสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในข้อ 6

ตารางที่ 5 การสุ่มตัวอย่างโรงพยาบาล

โรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 400 เตียงขึ้นไป	จำนวน พยาบาล (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
		กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้	กลุ่มตัวอย่างที่ ใช้ในการวิเคราะห์
โรงพยาบาลวิภาวดี	120	71	71
โรงพยาบาลบางมด	30		
โรงพยาบาลเจ้าพระยา	88	52	52
โรงพยาบาลธนบุรี	114		
โรงพยาบาลเวชธานี	153		
โรงพยาบาลเกษมราษฎร์บางแค	102	60	58
โรงพยาบาลยันฮี	80		
โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน	192		
โรงพยาบาลหัวเฉียว	236		
โรงพยาบาลพญาไท 2	202	119	119
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	335	198	121
โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์	211		
โรงพยาบาลกรุงเทพ	405		
โรงพยาบาลเกษมราษฎร์รัตนาธิเบศ	31		
รวม	2,299	500	421

การเก็บรวบรวมข้อมูล

มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย จากคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุมัติในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

2. ส่งแบบสอบถามด้วยตัวผู้วิจัยเอง ผ่านทางผู้จัดการฝ่ายการพยาบาลหรือหัวหน้าพยาบาล โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล แก่พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานทุกแผนกและมีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไปและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละแผนกเพื่อให้ครอบคลุมประชากรทุกหน่วย พร้อมแนบซองพัสดุเพื่อให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยผู้วิจัยขอไปรับคืนด้วยตัวเอง

การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยชี้แจงการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง เริ่มจากการแนะนำตนเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาของการวิจัย พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงสิทธิของกลุ่มตัวอย่างในการตอบรับหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ได้โดยไม่มีผลใดๆต่อกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนข้อมูลต่างๆที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ถือเป็นความลับ ข้อมูลต่างๆนำเสนอในภาพรวม หากมีข้อสงสัยที่เกี่ยวกับการวิจัย กลุ่มตัวอย่างสามารถสอบถามผู้วิจัยได้ตลอดเวลา และให้เซ็นต์ยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบฉบับที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลตรวจนับและบันทึกข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้เวลาตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2550 ถึง 15 มีนาคม 2550 ได้แบบสอบถามคืน 421 ฉบับ คัดเลือกเฉพาะที่ตอบสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 421 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.2

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมทางสถิติ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบตรวจคำถาม (Check list) ผู้วิจัยนำมาแจกแจงความถี่ คิดเป็นร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางและความเรียง

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับวิเคราะห์โดยนำมาแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อกระทงของแบบสอบถามให้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ต่อระดับความสำคัญของตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โดยวิเคราะห์ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
4.50 – 5.00	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการคุณลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญมากที่สุด
3.50 – 4.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการคุณลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญมาก
2.50 – 3.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการคุณลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญปานกลาง
1.50 – 2.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการคุณลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญน้อย
1.00 – 1.49	กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยว่าข้อรายการคุณลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญน้อยที่สุด

2.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละข้อ ซึ่งให้เห็นลักษณะของการกระจายของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

3. วิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมทางสถิติ ตามขั้นตอนดังนี้

3.1 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) แสดงออกในรูปเมตริกสหสัมพันธ์ พร้อมกับทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกสหสัมพันธ์ เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ($r > 0.2$) ตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ว่าเป็นเมตริกเอกภาพ โดยใช้ Bartlett' s test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าโค-สแควร์ของดีเทอร์มิแนนท์ (Determinant) ของเมตริกสหสัมพันธ์ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อแสดงว่าข้อมูลเหมาะกับการวิเคราะห์ตัวประกอบและใช้ดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เพื่อทดสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยพิจารณาค่า KMO ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมาก ค่า KMO .80-.89 ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี ค่า KMO .70-.79 ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ค่า KMO .60-.69 ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย ค่า

KMO .50-.59 ถือว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก ค่า KMO น้อยกว่า .50 ถือว่าข้อมูลไม่มีความเหมาะสมไม่สามารถยอมรับได้

3.2 นำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ไปสกัดตัวประกอบ (Factor extraction) โดยวิธีวิเคราะห์ตัวประกอบหลัก (Principle component analysis) ตัวแปรสังเกตได้จะถูกเปลี่ยนรูปให้เป็นตัวประกอบหลัก ซึ่งเขียนอยู่ในรูปของผลบวกเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตได้ในรูปของตัวแปรมาตรฐานได้ทั้งหมด โดยที่ตัวแปรส่วนประกอบตัวแรกต้องอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรที่สังเกตได้มากที่สุด จากนั้นจึงสร้างตัวแปรส่วนประกอบที่ไม่สัมพันธ์กับตัวแรกให้อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ที่เหลืออยู่ให้มากที่สุด และเมื่อรวมกันแล้วตัวแปรส่วนประกอบทุกตัวอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิมได้ 100%

3.3 หมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ตัวประกอบแต่ละตัวมีความชัดเจนและแตกต่างอย่างชัดเจนในการอธิบายตัวแปรเดิม ซึ่งผู้วิจัยจะพิจารณาตัวประกอบตามเกณฑ์ที่ว่า ตัวประกอบสำคัญต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปโดยในแต่ละตัวแปรต้องมีค่าน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และถ้าตัวแปรใดที่มีค่าน้ำหนักสูงใกล้เคียงตัวบนตัวประกอบมากกว่า 1 ตัว ให้เลือกตัวประกอบที่ตัวแปรให้ค่าน้ำหนักสูงที่สุด (Comrey, 1973: 226 อ้างถึงใน อุทุมพร จามรมาน, 2532: 117-121)

3.4 นำผลการวิเคราะห์ตัวประกอบไปแปลผล และกำหนดชื่อตัวประกอบ

3.5 ได้ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น
โรงพยาบาลเอกชน จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 421 คน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3
ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการประเมินตัวตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นรายข้อ
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ และอักษรย่อ
ซึ่งมีความหมายต่างๆ ดังนี้

- N = จำนวนประชากร
- n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{x} = ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต
- S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- r = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้จากการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพส่วนบุคคล		จำนวน (คน) N = 421	ร้อยละ
อายุ	21-30 ปี	226	53.7
	31-40 ปี	151	35.9
	41-50 ปี	35	8.3
	51 ปีขึ้นไป	9	2.1
เพศ	ชาย	12	2.9
	หญิง	409	97.1
สถานภาพสมรส	โสด	277	65.8
	คู่	131	31.1
	หม้าย / หย่า / แยก	13	3.1
วุฒิกการศึกษา	ปริญญาตรี / เทียบเท่าปริญญาตรี	404	96.0
	ปริญญาโท	17	4.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	2-5 ปี	174	41.3
	6-10ปี	104	24.7
	11-15ปี	74	17.6
	16-20ปี	46	10.9
	21-25ปี	9	2.1
	26-30ปี	8	1.9
	31ปีขึ้นไป	6	1.4

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้จากการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		N = 421	
รายได้	10,001 – 15,000 บาท / เดือน	6	1.4
	15,001 – 20,000 บาท / เดือน	59	14.0
	20,001 – 25,000 บาท / เดือน	133	31.6
	25,001 – 30,000 บาท / เดือน	119	28.3
	30,000 บาทขึ้นไป / เดือน	104	24.7
แผนกที่ปฏิบัติงาน	สูติ	29	6.9
	นรีเวช	3	0.7
	ศัลยกรรม	23	5.5
	แผนกผู้ป่วยนอก	46	10.9
	อายุรกรรม	41	9.7
	ICU+CCU	79	18.8
	แผนกฉุกเฉิน	30	7.1
	กุมารเวชกรรม	19	4.5
	ห้องผ่าตัด	43	10.2
	แผนกผู้ป่วยสามัญ	60	14.3
	แผนกล้างไต	13	3.1
	NICU, Nursery	21	5.0
	ห้องคลอด	4	1.0
	อื่นๆ	10	2.4

จากตารางที่ 6 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นพยาบาลประจำการที่มีอายุในช่วง 21-30 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.9 และ 8.3 ตามลำดับ ส่วนอายุ 51ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.1

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 97.1 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 2.9 สถานภาพโสด มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.8 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส คู่ คิดเป็นร้อยละ 31.1

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.0 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 4.0

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.3 รองลงมา คือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7

กลุ่มตัวอย่างมีรายได้จากการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 20,001-25,000 บาท / เดือน รองลงมา คือ ช่วง 25,001-30,000 บาท / เดือน คิดเป็นร้อยละ 31.6 และ 28.3 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในแผนก ไอ ซี ยู และ ซี ซี ยู มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.8 รองลงมา คือ แผนกผู้ป่วยในรวม และแผนกผู้ป่วยนอก คิดเป็นร้อยละ 14.3 และ 10.9 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการประเมินตัวตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นรายชื่อ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
1	8	มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่ดีมี ประสิทธิภาพ	4.501	0.729	มากที่สุด
2	82	มีการทำงานเป็นทีม	4.496	0.685	มากที่สุด
3	129	บุคลากรมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	4.482	0.732	มาก
4	131	บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	4.482	0.785	มาก
5	12	บุคลากรระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.480	0.745	มาก
6	7	มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง	4.480	0.745	มาก
7	130	บุคลากรได้รับความปลอดภัยในด้านร่างกาย	4.458	0.750	มาก
8	6	บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน	4.449	0.756	มาก
9	31	องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน	4.447	0.680	มาก
10	83	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.444	0.690	มาก
11	64	ให้บริการที่เป็นเลิศ	4.442	0.730	มาก
12	10	องค์การพยาบาลมีการทำงานร่วมกับสหสาขา	4.428	0.732	มาก
13	134	มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.425	0.757	มาก
14	68	บุคลากรร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน	4.411	0.757	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การ
 พยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
15	122	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน	4.406	0.689	มาก
16	65	นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการ ปฏิบัติงาน	4.404	0.706	มาก
17	9	มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน	4.404	0.783	มาก
18	101	เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากรตามผลงานที่ปฏิบัติ	4.401	0.841	มาก
19	136	มีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน	4.401	0.767	มาก
20	138	มีการดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรในสภาวะที่มีการ เปลี่ยนแปลง	4.399	0.824	มาก
21	120	มีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ	4.399	0.702	มาก
22	38	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการเป็นระยะ	4.394	0.718	มาก
23	132	องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ	4.392	0.862	มาก
24	106	มีระบบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ	4.390	0.808	มาก
25	32	บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาล ชัดเจน	4.390	0.707	มาก
26	81	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้รื่นรมย์	4.387	0.749	มาก
27	67	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.385	0.713	มาก
28	87	มีการสร้างพันธมิตรในงาน	4.382	0.682	มาก
29	135	สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รวมเป็นหนึ่ง เดียว	4.382	0.755	มาก
30	59	มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์การพยาบาล	4.380	0.709	มาก
31	73	บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน	4.375	0.715	มาก
32	133	บุคลากรมีความปลอดภัยในการแสดงออกซึ่งความ จริง และอารมณ์อย่างเหมาะสม	4.373	0.802	มาก
33	72	บุคลากรมีการพึ่งพาระหว่างกันในการปฏิบัติงาน	4.368	0.693	มาก
34	98	มีการนำคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.368	0.693	มาก
35	35	บุคลากรทุกคนร่วมมือกันผลักดันให้องค์การพยาบาล ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.366	0.710	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
36	37	มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมุ่งสู่นาคต	4.363	0.733	มาก
37	86	ผู้บังคับบัญชาชมเชยและยอมรับความสำเร็จของบุคลากร	4.363	0.764	มาก
38	23	มีการจัดการในภาวะฉุกเฉิน	4.354	0.759	มาก
39	80	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.352	0.759	มาก
40	5	มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.349	0.792	มาก
41	102	ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน	4.349	0.839	มาก
42	30	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล	4.347	0.696	มาก
43	84	บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.347	0.736	มาก
44	54	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.344	0.748	มาก
45	137	มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดี	4.342	0.820	มาก
46	100	กำหนดบันไดอาชีพที่มีความก้าวหน้าในงาน	4.342	0.760	มาก
47	124	มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.342	0.732	มาก
48	66	มีการหลอมรวมพลังการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว	4.340	0.769	มาก
49	99	สนับสนุนการจัดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	4.337	0.727	มาก
50	121	สนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น	4.333	0.758	มาก
51	27	สามารถสร้างความมั่นคงในงานได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลง	4.330	0.748	มาก
52	116	บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.330	0.742	มาก
53	36	มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนางาน	4.328	0.725	มาก
54	112	นำความรู้ที่มีอยู่และที่สร้างขึ้น มาสร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์การพยาบาล	4.323	0.747	มาก
55	115	มีการจัดการการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	4.318	0.719	มาก
56	34	มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด	4.316	0.705	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การ
 พยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
57	69	มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของ องค์การกับคุณค่าส่วนบุคคลของบุคลากร	4.309	0.724	มาก
58	89	มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ	4.306	0.693	มาก
59	111	นำความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาใช้อย่าง เต็มที่	4.306	0.758	มาก
60	123	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมนอกสถานที่ เพื่อแสวงหาการพัฒนางาน	4.306	0.764	มาก
61	113	นำทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรมาเป็น ทรัพยากรขององค์การ	4.302	0.773	มาก
62	71	มีการยอมรับนับถือบุคลากรอย่างเป็นผู้ใหญ่ที่มีความ รับผิดชอบ	4.299	0.714	มาก
63	55	สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาบริการใหม่ที่ดีกว่าเดิม	4.295	0.710	มาก
64	97	ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	4.295	0.827	มาก
65	78	ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น	4.295	0.761	มาก
66	88	ผู้นำองค์การพยาบาลมีความสามารถในการสร้าง เครือข่าย	4.290	0.725	มาก
67	40	มีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง	4.290	0.741	มาก
68	128	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความ ก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลง	4.287	0.747	มาก
69	39	มีระบบการรับเรื่องร้องเรียน ที่ไม่เปิดเผยชื่อ	4.285	0.790	มาก
70	125	มีการทบทวนกลยุทธ์วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.283	0.764	มาก
71	127	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้มี การรับทราบอย่างทั่วถึง	4.283	0.758	มาก
72	117	มีการประชุมกลุ่มเป็นระยะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	4.280	0.719	มาก
73	79	มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย	4.280	0.821	มาก
74	85	บุคลากรเสริมสร้างความหวังให้เกิดขึ้นในองค์การ พยาบาล	4.276	0.727	มาก
75	126	ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้กับบุคลากร	4.271	0.761	มาก
76	74	ยอมรับความหลากหลายของบุคลากร	4.271	0.739	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การ
 พยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
77	29	บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์การพยาบาล	4.264	0.730	มาก
78	57	มีการปรับกลยุทธ์ในการทำงาน	4.264	0.736	มาก
79	92	มีเครือข่ายที่มั่นคง	4.261	0.726	มาก
80	70	บุคลากรมีความยืดหยุ่นผูกพันกับองค์การพยาบาล	4.261	0.748	มาก
81	118	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีการคิดสะท้อนกลับ เกี่ยวกับตนเองที่ต้องปรับปรุงและเรียนรู้ใหม่	4.261	0.723	มาก
82	33	บุคลากรในองค์การพยาบาลมีโอกาสในการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.257	0.756	มาก
83	114	มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่อแสวงหาและจัดระบบ ความรู้ในองค์การพยาบาล	4.252	0.726	มาก
84	28	ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การ พยาบาล	4.249	0.773	มาก
85	75	นำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ กับองค์การ	4.238	0.721	มาก
86	58	มีบรรยากาศในการค้นคว้าแสวงหาวิธีการใหม่ๆ	4.238	0.766	มาก
87	107	มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร การ บริการและอื่นๆในหน่วยงาน	4.235	0.780	มาก
88	104	ให้ค่าตอบแทนตามพลังงานที่ใช้และประโยชน์ของ งาน	4.233	0.874	มาก
89	21	มีการปรับเปลี่ยนระบบที่เหมาะสม	4.233	0.726	มาก
90	90	มีเครือข่ายสนับสนุน	4.230	0.722	มาก
91	4	มีการจัดการแบบกระจายงาน	4.221	0.731	มาก
92	103	ให้ค่าตอบแทนตามนวัตกรรมที่สร้างขึ้น	4.221	0.879	มาก
93	91	องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้าง เครือข่าย	4.219	0.765	มาก
94	105	ให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน	4.216	0.968	มาก
95	25	จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการบริหาร แบบกลยุทธ์	4.214	0.779	มาก
96	110	มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต	4.211	0.769	มาก
97	26	สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้	4.211	0.790	มาก
98	20	มีการปรับโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม	4.209	0.739	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
99	77	ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร	4.209	0.802	มาก
100	63	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถได้เสนอผลงานของตนเอง	4.195	0.796	มาก
101	95	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน	4.188	0.750	มาก
102	119	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร	4.188	0.789	มาก
103	52	สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	4.185	0.770	มาก
104	43	มีการเพิ่มจำนวนพยาบาลเฉพาะทางมากขึ้น	4.183	0.849	มาก
105	53	สนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดนอกกรอบ	4.176	0.798	มาก
106	94	มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน	4.171	0.711	มาก
107	41	มีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.159	0.781	มาก
108	76	บุคลากรมีการตั้งคำถามเรื่องมาตรฐานการทำงานต่างๆ	4.145	0.758	มาก
109	108	มีการสัมภาษณ์บุคลากรรายบุคคลเพื่อค้นหาปัญหาในการทำงาน	4.143	0.864	มาก
110	56	องค์การพยาบาลมีการสร้างทีมขึ้นมาทำงานใหม่ๆ	4.131	0.785	มาก
111	96	มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ	4.128	0.776	มาก
112	109	มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.104	0.896	มาก
113	11	มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	4.083	0.889	มาก
114	42	มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการพยาบาลเฉพาะงาน	4.073	0.882	มาก
115	14	องค์การพยาบาลให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร	4.071	0.813	มาก
116	51	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	4.052	0.813	มาก
117	62	องค์การพยาบาลมีการสร้างผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ	4.036	0.808	มาก
118	22	มีการปรับเปลี่ยนวิธีการแข่งขันให้เหมาะสม	4.029	0.801	มาก
119	17	มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบตามความจำเป็น	4.012	0.791	มาก
120	93	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีหุ้นส่วนในโรงพยาบาล	4.007	0.901	มาก
121	61	สนับสนุนให้บุคลากรมีการทดลองวิธีการใหม่ๆ	4.002	0.874	มาก
122	16	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้เมื่อจำเป็น	4.000	0.772	มาก
123	49	บุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทาย	4.000	0.796	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (N = 421) (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่	รายการตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
124	13	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ทุกหน่วยงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง	3.952	0.858	มาก
125	48	บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด	3.891	0.835	มาก
126	15	ปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน	3.888	0.825	มาก
127	3	โครงสร้างที่กะทัดรัด	3.879	0.879	มาก
128	24	เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.796	0.846	มาก
129	60	บุคลากรสามารถทดลองเรียนรู้ และลองผิดลองถูกได้	3.772	1.012	มาก
130	1	มีการจัดการองค์การพยาบาลหลายรูปแบบ	3.767	0.893	มาก
131	44	มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนางาน	3.758	0.930	มาก
132	50	บุคลากรสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน	3.670	1.041	มาก
133	46	มีการจ้างบุคลากรบางเวลามาปฏิบัติงาน	3.667	1.003	มาก
134	45	มีจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น	3.658	1.024	มาก
135	19	มีกลไกการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.556	0.921	มาก
136	18	มีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างรวดเร็ว	3.501	0.935	มาก
137	2	โครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ	3.356	0.944	ปานกลาง
138	47	หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ	3.249	1.153	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 138 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.501-3.249 โดยที่แต่ละตัวเป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีความสำคัญโดยเฉลี่ย ตั้งแต่ระดับปานกลางถึงมากที่สุด มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 1.153-0.680 ตัวแปรองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ที่มีระดับความสำคัญที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุดมี 2 รายการ ได้แก่ ตัวแปรที่ 8 มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.501 รองลงมาคือ ตัวแปรที่ 82 มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.496 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และ 0.69 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยในระดับความสำคัญมากมี 134 รายการ ตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยในระดับความสำคัญปานกลาง คือ ตัวแปรที่ 47 หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.15

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมทางสถิติ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 138 ตัวแปร ได้เมตริกสหสัมพันธ์ (Correlation matrix) ขนาด 138 x 138 เมื่อพิจารณาจากตาราง KMO and Bartlett' s Test (ภาคผนวก จ) พบว่า ค่าดัชนี KMO = 0.975 ซึ่งมากกว่า .5 และเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลชุดนี้มีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ตัวประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546: ; ศิริชัย กาญจนาวาสีและคณะ, 2543: 142) และจาก Bartlett' s test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบสมมุติฐานว่า เมตริกสหสัมพันธ์นี้เป็นเมตริกเอกภาพ (แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน)หรือไม่ โดยมีสมมุติฐานศูนย์ (H_0) : ตัวแปรต่างๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน และสมมุติฐานเลือก (H_1) : ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 70015.467 ได้ค่า Significance = .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงสรุปได้ว่าปฏิเสธสมมุติฐานศูนย์ นั่นคือ เมตริกสหสัมพันธ์ที่ได้ไม่เป็นเมตริกเอกภาพ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถใช้เป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ตัวประกอบได้ทั้งหมด และเมื่อวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยวิธีตัวประกอบหลัก (Principle Component Analysis) หมุนแกนแบบออร์โธโกนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ได้ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันเป็นอิสระต่อกัน จำนวน 138 ตัวแปร แต่ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen value) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0 มีจำนวน 16 ตัวประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าผลรวมของความแปรปรวนของตัวแปรที่อธิบายด้วยตัวประกอบจากมากไปหาน้อย (ดังแสดงในตารางที่ 9) และเนื่องจากตัวแปรที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นได้ จึงกำหนดเกณฑ์ไว้ว่า ตัวประกอบที่สำคัญต้องมีค่าไอเกน มากกว่าหรือเท่ากับ 1 มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป โดยแต่ละตัวแปรต้องมีน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปแสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการใช้วิเคราะห์ตัวประกอบ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2544; ศิริชัย กาญจนาวาสี และคณะ, 2543) และตัวแปรใดที่มีค่าน้ำหนักสูงใกล้เคียงกันบนตัวประกอบมากกว่า 1 ตัว ใช้วิธีเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบสูงที่สุด (อุทุมพร จามรมาน, 2532: 118)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มี 16 ตัวประกอบ มีจำนวนตัวแปร 138 ตัวแปร (ดังแสดงในตารางที่ 9) และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 75.196 (ดังที่แสดงในตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 แสดงค่าไอเกน (Eigen value) ร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) และ ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative %) ของแต่ละตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ประกอบที่	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน		ร้อยละสะสมของความแปรปรวน	
		ก่อนหมุนแกน	หลังหมุนแกน	ก่อนหมุนแกน	หลังหมุนแกน
1	70.736	51.258	12.779	51.258	12.779
2	6.049	4.383	11.908	55.641	24.687
3	4.543	3.292	11.048	58.933	35.735
4	2.990	2.167	8.729	61.100	44.463
5	2.781	2.015	6.013	63.115	50.476
6	2.221	1.609	4.236	64.724	54.712
7	2.087	1.512	2.990	66.236	57.702
8	1.807	1.309	2.752	67.546	60.453
9	1.605	1.163	2.575	68.709	63.029
10	1.418	1.027	2.507	69.736	65.536
11	1.381	1.000	2.001	70.737	67.537
12	1.368	0.991	1.907	71.728	69.445
13	1.294	0.938	1.900	72.666	71.345
14	1.232	0.892	1.596	73.558	72.941
15	1.144	0.829	1.183	74.387	74.124
16	1.117	0.809	1.073	75.196	75.196

จากตารางที่ 8 แสดงค่าไอเกน ร้อยละและร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น หลังจากสกัดตัวประกอบด้วยวิธีตัวประกอบหลัก หมุนแกนแบบอโรทอนอลด้วยวิธีแควรีแมกซ์ ได้ตัวประกอบจำนวน 16 ตัวประกอบ ที่มีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 138 ตัวแปร มีตัวประกอบร่วม (Common factor) 16 ตัวประกอบ และมีร้อยละสะสมของความแปรปรวน 75.196 แต่เนื่องจากตัวประกอบที่ 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 และ 16 ไม่มีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปและแต่ละตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor loading) ไม่ถึง .50 จึงตัดออก เหลือเพียง 8 ตัวประกอบ

จะเห็นได้ว่าตัวประกอบวิเคราะห์ทั้ง 8 ตัวประกอบ สามารถจัดประเภทตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ที่มีความสำคัญได้ 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน มากกว่า 50 เป็นกลุ่มตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญในระดับดีเลิศ

ประเภทที่ 2 ตัวประกอบที่มีค่าไอเกน น้อยกว่า 10 เป็นกลุ่มตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญในระดับไม่ดี

ตารางที่ 9 แสดงเมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน (Rotation component matrix)

ตัวแปรที่ Item	ตัวประกอบ(Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	9	
111	0.618								
112	0.660								
113	0.621								
114	0.658								
115	0.619								
116	0.592								
117	0.701								
118	0.595								
119	0.568								
120	0.702								
121	0.662								
122	0.688								
123	0.649								
124	0.724								
125	0.713								
126	0.670								
127	0.657								
128	0.701								

ตารางที่ 9 แสดงเมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน
(Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่ Item	ตัวประกอบ(Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
59		0.506							
65		0.514							
66		0.592							
67		0.602							
68		0.600							
69		0.588							
70		0.543							
71		0.617							
72		0.648							
73		0.690							
74		0.628							
75		0.564							
76		0.520							
77		0.539							
78		0.626							
79		0.614							
80		0.702							
81		0.725							
82		0.687							
83		0.676							
84		0.565							
101			0.686						
102			0.702						
103			0.681						

ตารางที่ 9 แสดงเมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน
(Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่ Item	ตัวประกอบ(Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
104			0.697						
105			0.616						
106			0.695						
109			0.507						
129			0.550						
130			0.586						
131			0.688						
132			0.745						
133			0.681						
134			0.627						
135			0.614						
136			0.636						
137			0.621						
138			0.675						
28				0.558					
29				0.686					
30				0.754					
31				0.743					
32				0.726					
33				0.693					
34				0.695					
35				0.710					
36				0.671					
37				0.686					
5					0.582				

ตารางที่ 9 แสดงเมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน (Rotation component matrix) (ต่อ)

ตัวแปรที่ Item	ตัวประกอบ(Component)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6					0.721				
7					0.722				
8					0.730				
9					0.631				
10					0.568				
12					0.610				
44						0.522			
45						0.640			
46						0.710			
47						0.719			
48						0.726			
49						0.643			
50						0.681			
51						0.535			
94							0.602		
95							0.685		
96							0.688		
98							0.577		
88									0.514
89									0.537
90									0.605
91									0.576

จากตารางที่ 9 แสดงเมตริกน้ำหนักตัวประกอบของตัวแปรบนตัวประกอบหลังจากการหมุนแกน เมื่อนำค่าน้ำหนักตัวประกอบของแต่ละตัวแปร ไปพิจารณากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ตัวประกอบที่สำคัญต้องมีค่าไอเกนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนั้นตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป โดยแต่ละตัวแปรต้องมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จะได้ตัวประกอบจำนวน 8 ตัวประกอบ โดยมีรายการตัวแปรในแต่ละตัวประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 10 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 1 มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร ที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัว ประกอบ
124	มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.724
125	มีการทบทวนกลยุทธ์วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง	0.713
120	มีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ	0.702
117	มีการประชุมกลุ่มเป็นระยะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	0.701
128	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง	0.701
122	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน	0.688
126	ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้กับบุคลากร	0.670
121	สนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น	0.662
112	นำความรู้ที่มีอยู่และที่สร้างขึ้น มาสร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์การพยาบาล	0.660
114	มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่อแสวงหาและจัดระบบความรู้ในองค์การพยาบาล	0.658
127	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง	0.657
123	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมนอกสถานที่เพื่อแสวงหาการพัฒนางาน	0.649
113	นำทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรมาเป็นทรัพยากรขององค์การ	0.621
115	มีการจัดการการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ	0.619
111	นำความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาใช้อย่างเต็มที่	0.618
118	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีการคิดสะท้อนกลับเกี่ยวกับตนเองที่ต้องปรับปรุง และเรียนรู้ใหม่	0.595
116	บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	0.592
119	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร	0.568
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 70.736		

จากตารางที่ 10 ตัวประกอบที่ 1 เป็นตัวประกอบ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 18 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่
0.724 – 0.568 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 124 ตัวแปรที่มีการ
พัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (0.724) ตัวแปรที่ 125 มีการทบทวนกลยุทธ์วิธีการ
ทำงานอย่างต่อเนื่อง (0.713) และตัวแปรที่ 120 บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ (0.702)
ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 1 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมก่อนการหมุนแกนของตัวประกอบ
70.736 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกน 51.258 และร้อยละของความ
แปรปรวนรวมหลังการหมุนแกนของตัวประกอบ 12.779 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 11 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 2 มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัวประกอบ
81	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้รื่นรมย์	0.725
80	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.702
73	บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน	0.690
83	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน	0.676
82	มีการทำงานเป็นทีม	0.687
72	บุคลากรมีการพึงพาระหว่างกันในการปฏิบัติงาน	0.648
74	ยอมรับความหลากหลายของบุคลากร	0.628
78	ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น	0.626
71	มีการยอมรับนับถือบุคลากรอย่างเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ	0.617
79	มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย	0.614
67	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.602
68	บุคลากรร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน	0.600
66	มีการหลอมรวมพลังการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว	0.592
69	มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าขององค์การกับคุณค่าส่วนบุคคลของบุคลากร	0.588
84	บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	0.565
75	นำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การ	0.564
70	บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การพยาบาล	0.543
77	ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร	0.539
76	บุคลากรมีการตั้งคำถามเรื่องมาตรฐานการทำงานต่างๆ	0.520
65	นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	0.514
59	มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์การพยาบาล	0.506

ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 6.049

จากตารางที่ 11 ตัวประกอบที่ 2 เป็นตัวประกอบ มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 21 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.724 - 0.506 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปร 81 ตัวแปรที่มีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้รื่นรมย์ (0.725) ตัวแปรที่ 80 มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน (0.702) และตัวแปรที่ 73 บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน (0.690) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 2 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 6.049 คิด

เป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 4.383 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.908 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 12 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 3 มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน

ตัวแปร ที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัว ประกอบ
132	องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ	0.745
102	ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน	0.702
104	ให้ค่าตอบแทนตามพลังงานที่ใช้และประโยชน์ของงาน	0.697
106	มีระบบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้ความสามารถ	0.695
131	บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	0.688
101	เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากรตามผลงานที่ปฏิบัติ	0.686
103	ให้ค่าตอบแทนตามนวัตกรรมที่สร้างขึ้น	0.681
133	บุคลากรมีความปลอดภัยในการแสดงออกซึ่งความจริง และอารมณ์อย่างเหมาะสม	0.681
138	มีการดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง	0.675
136	มีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน	0.636
134	มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.627
137	มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดี	0.621
105	ให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน	0.616
135	สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียว	0.614
130	บุคลากรได้รับความปลอดภัยในด้านร่างกาย	0.586
129	บุคลากรมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	0.550
109	มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	0.507

ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 4.543

จากตารางที่ 12 ตัวประกอบที่ 3 เป็นตัวประกอบ มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน ขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.745 - 0.507 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 132 องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ (0.745) ตัวแปรที่ 102 ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน (0.702) และตัวแปรที่ 104 ให้ค่าตอบแทนตามพลังงานที่ใช้และประโยชน์ของงาน (0.697) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 3 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 4.543 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 3.292 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.048 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 13 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 4 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตัวแปร ที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัว ประกอบ
30	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล	0.754
31	องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน	0.743
32	บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาลชัดเจน	0.726
35	บุคลากรทุกคนร่วมมือกันผลักดันให้องค์การพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	0.710
34	มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด	0.695
33	บุคลากรในองค์การพยาบาลมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.693
29	บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์การพยาบาล	0.686
37	มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมุ่งสู่ออนาคต	0.686
36	มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนางาน	0.671
28	ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การพยาบาล	0.558
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 2.990		

จากตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 4 เป็นตัวประกอบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.754 – 0.558 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 30 บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล (0.754) ตัวแปรที่ 31 องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน (0.743) และตัวแปรที่ 32 บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาลชัดเจน (0.726) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 4 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.990 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 2.167 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 8.729 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 14 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 5 มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ

ตัวแปร ที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัว ประกอบ
8	มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ	0.730
7	มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง	0.722
6	บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน	0.721
9	มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน	0.631
12	บุคลากรระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	0.610
5	มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เชื้อต่อการปฏิบัติงาน	0.582
10	องค์การพยาบาลมีการทำงานร่วมกับสหสาขา	0.568
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 2.781		

จากตารางที่ 14 ตัวประกอบที่ 5 เป็นตัวประกอบ มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 7 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.730 – 0.568 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 8 มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ (0.730) ตัวแปรที่ 7 มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง (0.722) และตัวแปรที่ 21 บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน (0.721) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 5 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.781 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 2.015 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 6.013 ของความแปรปรวนทั้งหมด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 6 มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น

ตัวแปรที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัวประกอบ
48	บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด	0.726
47	หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ	0.719
46	มีการจ้างบุคลากรบางเวลามาปฏิบัติงาน	0.710
50	บุคลากรสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน	0.681
49	บุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทาย	0.643
45	มีจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น	0.640
51	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	0.535
44	มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนางาน	0.522
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 2.221		

จากตารางที่ 15 ตัวประกอบที่ 6 เป็นตัวประกอบ มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น ขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.726 – 0.522 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 48 บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด (0.726) ตัวแปรที่ 47 หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่มในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ (0.719) และตัวแปรที่ 46 มีการจ้างบุคลากรบางเวลามาปฏิบัติงาน (0.710) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 6 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.221 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.609 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 4.236 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 16 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 7 มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ตัวแปรที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัวประกอบ
96	มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ	0.688
95	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน	0.685
94	มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน	0.602
98	ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	0.577
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 2.087		

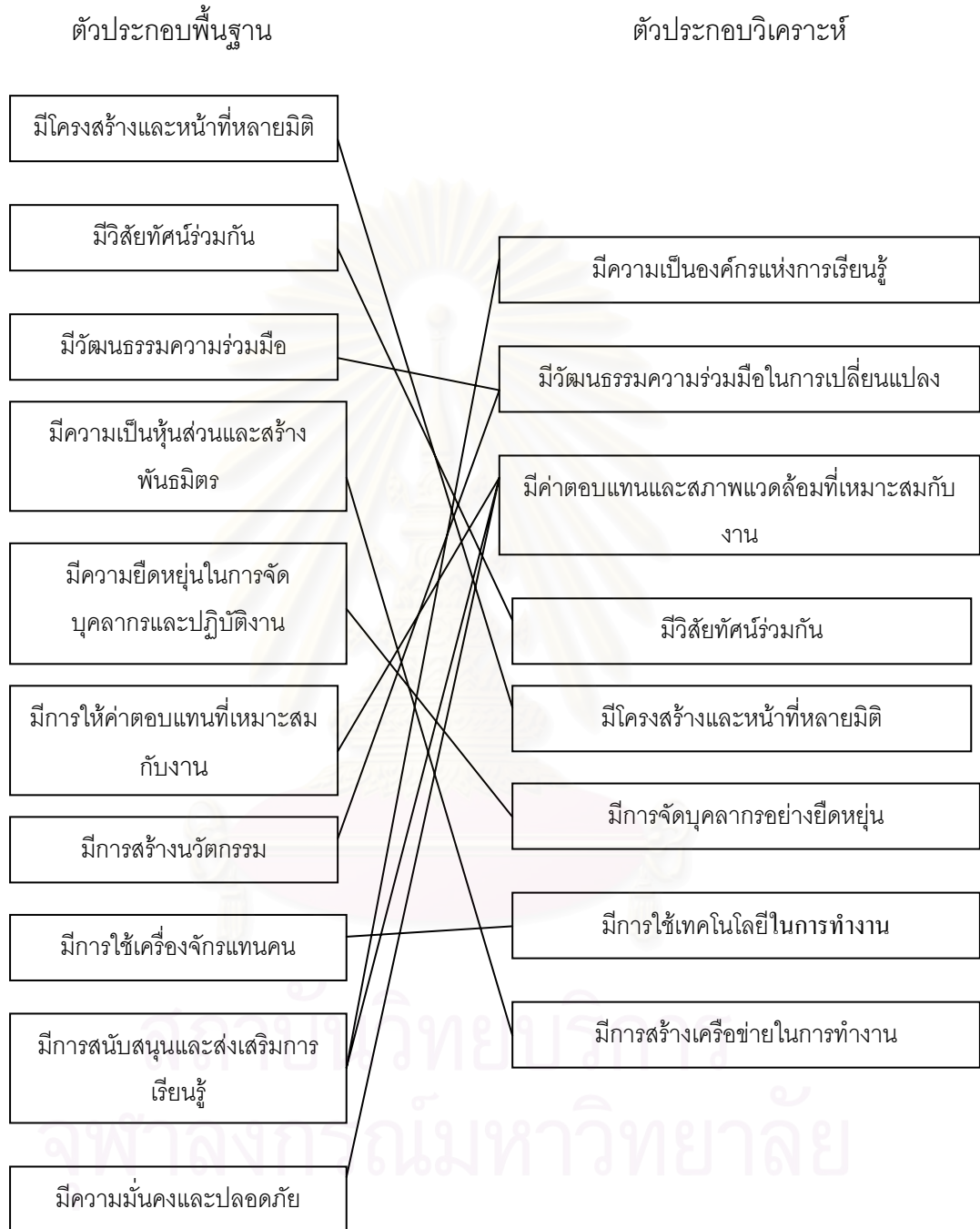
จากตารางที่ 16 ตัวประกอบที่ 7 เป็นตัวประกอบ มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.688 – 0.577 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 96 มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ (0.688) ตัวแปรที่ 95 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน (0.685) และตัวแปรที่ 94 มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน (0.602) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 7 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 2.087 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.521 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.990 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 17 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ 8 มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

ตัวแปรที่	รายการตัวแปร	น้ำหนักตัวประกอบ
90	มีเครือข่ายสนับสนุน	0.605
91	องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้างเครือข่าย	0.576
89	มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ	0.537
88	ผู้นำองค์การพยาบาลมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย	0.514
ค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ = 1.605		

จากตารางที่ 17 ตัวประกอบที่ 8 เป็นตัวประกอบ มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ของ องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น บรรยายได้ด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร มีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ 0.605 - 0.514 ตัวแปรที่สำคัญมีค่าน้ำหนักสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 90 มีเครือข่ายสนับสนุน (0.605) ตัวแปรที่ 91 องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้างเครือข่าย (0.576) และตัวแปรที่ 89 มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ (0.537) ตามลำดับ ตัวประกอบที่ 8 เป็นแหล่งของความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ 1.605 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.163 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.575 ของความแปรปรวนทั้งหมด

การจับกลุ่มตัวประกอบพื้นฐานเป็นตัวประกอบวิเคราะห์ตามนัยของสถิติจากผลการวิเคราะห์
ข้อมูลเชิงประจักษ์



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น และศึกษาตัวแปรที่สามารถอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปีในโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 400 เตียงขึ้นไป จำนวน 421 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 138 ข้อ สร้างจากรายละเอียดตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่ได้จากการทบทวนเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมเป็น 11 ตัวประกอบ คือ 1) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 2) มีการปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) มีความยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน 5) มีการสร้างนวัตกรรม 6) มีวัฒนธรรมความร่วมมือ 7) มีความเป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร 8) มีการใช้เครื่องจักรแทนคน 9) มีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน 10) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 11) มีความมั่นคงและปลอดภัย แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน คำนวณหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยงจากการทดลองใช้เครื่องมือ 0.983 และค่าความเที่ยงจากการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง 0.992 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมทางสถิติ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามรายข้อ วิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีการสกัดตัวประกอบหลักและหมุนแกนตัวประกอบแบบอโรโกลนอลด้วยวิธีแวนแมกซ์

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

หลังจากการสกัดตัวประกอบและหมุนแกนตัวประกอบแล้ว ได้ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จำนวน 8 ตัวประกอบ และตั้งชื่อตามกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ ดังนี้ คือ

- 1) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน
- 4) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 5) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ
- 6) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น
- 7) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน
- 8) ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน โดยเรียงตามลำดับจากค่าผลรวมความแปรปรวนของตัวประกอบจากมากไปน้อย

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่อธิบายแต่ละตัวประกอบ

2.1 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 70.736 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกน 51.258 และร้อยละของความแปรปรวนรวมหลังการหมุนแกนของตัวประกอบ 12.779 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 18 ตัวแปร เป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว คือ ตัวแปรที่อยู่ในด้านมีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนกลยุทธ์วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ มีการประชุมกลุ่มเป็นระยะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา / ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้กับบุคลากร สนับสนุน

ให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น นำความรู้ที่มีอยู่และที่สร้างขึ้น มาสร้างความสำเร็จขององค์กรให้ทันองค์การพยาบาล มีการใช้เทคโนโลยีมาเพื่อแสวงหาและจัดระบบความรู้ในองค์การพยาบาล มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมนอกสถานที่เพื่อแสวงหาการพัฒนาตนเอง นำทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรมาเป็นทรัพยากรขององค์กร มีการจัดการการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร นำความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาใช้อย่างเต็มที่ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีการคิดสะท้อนกลับเกี่ยวกับตนเองที่ต้องปรับปรุงและเรียนรู้ใหม่ บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง การสนับสนุนและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นตัวแปรที่ให้น้ำหนักแก่ตัวประกอบมากที่สุด มีตัวแปรทั้งหมด 18 ตัวแปร เป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว คือ ตัวแปรที่อยู่ในด้านสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบว่า มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนในปัจจุบันต้องการบุคลากรทางการพยาบาลที่มีศักยภาพสูง มีการพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์การพยาบาลยังให้การสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อด้านการพยาบาลเฉพาะทาง การศึกษาต่อในระดับปริญญาโท การเข้าร่วมเป็นกรรมการในชมรมการพยาบาลสาขาต่างๆ ตลอดจนการอบรมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ มีการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน

2.2 ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 6.049 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 4.383 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.908 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 21 ตัวแปร เป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวแปร มีการสร้างนวัตกรรมและมีวัฒนธรรมความร่วมมือ มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีการสร้างนวัตกรรม ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 2 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์การพยาบาล

2.2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีวัฒนธรรมความร่วมมือ ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 19 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ มีการสร้างบรรยากาศ

การทำงานให้รู้กัน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน บุคลากรมีการพึ่งพาระหว่างกันในการปฏิบัติงาน ยอมรับความหลากหลายของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น มีการยอมรับนับถือบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน มีการหลอมรวมพลังการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าขององค์การกับคุณค่าส่วนบุคคลของบุคลากร บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การพยาบาล ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร บุคลากรมีการตั้งคำถามเรื่องมาตรฐานการทำงานต่างๆ

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงเป็นตัวแปรที่แสดงถึง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงานและสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรกับองค์การพยาบาล นำมาซึ่งการยอมรับนับถือ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สุดท้ายบุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

2.3 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 4.543 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 3.292 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.048 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 17 ตัวแปร ซึ่งรวมกลุ่มของตัวแปรจำนวน 3 กลุ่มตัวแปร ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน ให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ใช้และประโยชน์ของงาน มีระบบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้ความสามารถ เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากรตามผลงานที่ปฏิบัติ ให้ค่าตอบแทนตามนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน

2.3.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีความมั่นคงและปลอดภัย ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 10 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีความปลอดภัยในการแสดงออกซึ่ง

ความจริง และอารมณ์อย่างเหมาะสม มีการดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดี สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียว บุคลากรได้รับความปลอดภัยในด้านร่างกาย บุคลากรมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2.3.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 1 ตัวแปร คือ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และค่าตอบแทน ที่มีผลต่อความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน

2.4 ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 มีความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.990 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 2.167 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 8.729 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 10 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาลชัดเจน บุคลากรทุกคนร่วมมือกันผลักดันให้องค์การพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด บุคลากรในองค์การพยาบาลมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์การพยาบาล มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมุ่งสู่นาคต มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนางาน ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การพยาบาล

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายขององค์การพยาบาล และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้บุคลากรทุกระดับทราบถึงความคาดหวังและเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การพยาบาล เพื่อการพัฒนาองค์การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นตัวแปรที่แสดงถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในองค์การพยาบาล ซึ่งเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.5 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 5 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.781 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 2.015 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 6.013 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 7 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน บุคลากรระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เชื้อต่อการปฏิบัติงาน องค์การพยาบาลมีการทำงานร่วมกับสหสาขา

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง การสื่อสารและการประสานงานภายในองค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การพยาบาล สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ เป็นตัวแปรที่แสดงถึง โครงสร้างและหน้าที่หลายมิติขององค์การพยาบาล ซึ่งเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ

2.6 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 6 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.221 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.609 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 4.236 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 8 ตัวแปร เรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด หลีกเลียงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ มีการจ้างบุคลากรบางเวลามาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน บุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทาย มีจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น มีการส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนางาน

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง การจัดบุคลากรในองค์การพยาบาลให้มีความสามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ ทั้งในสภาวะการณ์ปกติและในสภาวะองค์การพยาบาลที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการจ้างบุคลากรจากภายนอกเพื่อการพัฒนางานขององค์การพยาบาล

ซึ่งเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น

2.7 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 7 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 2.087 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.521 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.990 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปรเรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง การนำเทคโนโลยีและเครื่องทุ่นแรงต่างๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงานและลดระยะเวลาที่สิ้นเปลือง เป็นตัวแปรที่แสดงถึง การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักร ซึ่งเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

2.8 ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 8 มีค่าความแปรปรวนของตัวประกอบเท่ากับ 1.605 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.163 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.575 ของความแปรปรวนทั้งหมด เมื่อพิจารณาตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบ พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปรเรียงลำดับตามน้ำหนักตัวประกอบจากมากไปน้อย คือ มีเครือข่ายสนับสนุน องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้างเครือข่าย มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ ผู้นำองค์การพยาบาลมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย

จะเห็นได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยรวมอธิบายถึง ความสามารถของผู้นำองค์การในการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ และเครือข่ายที่สนับสนุนองค์การพยาบาล ซึ่งเป็นแหล่งรวมของกลุ่มตัวแปรเพียงกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวประกอบนี้ว่า มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จากผลการวิจัยตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีทั้งหมด 8 ตัวประกอบ ได้แก่ ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น 1) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง 3) มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน 4) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 6) มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น 7) มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน 8) มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

1. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 10 หน้า 96 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 มีค่าความแปรปรวนบนตัวประกอบสูงสุด คือ 70.736 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกน 51.258 และร้อยละของความแปรปรวนรวมหลังการหมุนแกนของตัวประกอบ 12.779 ของความแปรปรวนทั้งหมด อธิบายได้ด้วยตัวแปรเพียง 1 กลุ่ม คือ มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.724 – 0.568 จำนวน 18 ตัวแปร และมีตัวแปรที่ถูกตัดออกจากกลุ่มนี้มี 4 ตัวแปรซึ่งกล่าวถึงการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร การบริการ การสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อค้นหาปัญหาในการทำงาน การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวแปรที่อยู่ในตัวประกอบดังกล่าวเป็นแนวคิดที่มีหลักการเดียวกัน ทำให้ผลการศึกษากลุ่มตัวแปรดังกล่าวถูกจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันและตัวประกอบดังกล่าวเป็นตัวประกอบที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาหรือเป็นแหล่งสำคัญขององค์การพยาบาล ซึ่งถ้าองค์การพยาบาลสามารถรวบรวมองค์ความรู้ทั้งเก่าและใหม่ได้อย่างเป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคนในองค์การเพื่อนำไปใช้และขยายผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ รวมทั้งต่อตนเองและองค์การ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาองค์การพยาบาลสู่ความเป็นเลิศได้ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์การตามรูปแบบของ Nonaka and Takeuchi มีกิจกรรมในการดำเนินการ 7 ประการได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์การ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในบุคลากร จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรม

การพัฒนารูปแบบการทำงาน เน้นการจัดองค์การแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน เปลี่ยนองค์การได้หลายมิติ และสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ ชนกพรธน ดิลกโกมล (2546) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมองค์การ คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การพยาบาล เช่นเดียวกับ สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ได้กล่าวถึงสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 1 คือการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ รองลงมาคือการมีรูปแบบของความคิด และสุดท้ายคือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์การพยาบาลให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นถือเป็นแบบพื้นฐานสำหรับความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น และสามารถอยู่รอดได้ในศตวรรษที่ 21 ทำให้องค์การสามารถตอบสนองและพัฒนาก้าวหน้าได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ต้องดำเนินการบนพื้นฐานของหลักการที่ว่า 1) ไม่จำกัดขอบเขตทางความคิดของบุคลากร 2) มีความเป็นผู้นำ 3) เสริมสร้างพลังอำนาจ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบให้กับบุคลากร 4) สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการองค์การได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Bell, 2002) จึงจะสามารถให้บริการที่ดีและมีคุณภาพได้ ดังนั้นองค์การพยาบาลจึงต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในทักษะด้านต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการพยาบาล และมีความรักและความภาคภูมิใจในวิชาชีพจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับ (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2537) ที่ว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาบุคลากรใหม่หรือที่ทำงานอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น รวมถึงก่อให้เกิดทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในองค์การมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ Pulley (1997) ที่ว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นและบุคคลที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในยุคของดิจิทัล ซึ่งองค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ ทั้งจากประสบการณ์ในอดีตและการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ บุคคลที่มีความยืดหยุ่นก็เช่นกัน ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ไปตลอดชีวิต ทั้งจากทักษะใหม่ๆ และบทเรียนจากประสบการณ์

2. ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 11 หน้า 97 เป็นตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มี

ความสำคัญอันดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบคือ 6.049 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 4.383 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.908 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.724 - 0.568 จำนวน 21 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 กลุ่มตัวแปร คือ กลุ่มตัวแปรมีการสร้างนวัตกรรมและมีวัฒนธรรมความร่วมมือ มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีการสร้างนวัตกรรม ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 2 ตัวแปร ได้แก่ นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์การพยาบาล

2.2.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีวัฒนธรรมความร่วมมือ ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 19 ตัวแปร คือ มีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้รื่นรมย์ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน บุคลากรมีการพึ่งพาช่วยกันในการปฏิบัติงาน ยอมรับความหลากหลายของบุคลากร ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น มีการยอมรับนับถือบุคลากรอย่างเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน มีการหลอมรวมพลังการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าขององค์การกับคุณค่าส่วนบุคคลของบุคลากร บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การ บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การพยาบาล ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร บุคลากรมีการตั้งคำถามเรื่องมาตรฐานการทำงานต่างๆ

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ Robb (2000) ได้กล่าวไว้ นั้นสอดคล้องกับตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบนี้คือ มุ่งสร้างนวัตกรรม พัฒนาความรู้ใหม่ๆ มีการทดลองและเรียนรู้ บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ยอมรับความหลากหลายของบุคคลสามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม มีอิสระ มีความรับผิดชอบ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการพึ่งพากัน ซึ่งองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้นนี้ถ้าบุคลากรในองค์การพยาบาลมี จะมีส่วนผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้ วัฒนธรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบขององค์การที่มีความยืดหยุ่น วัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น เกิดจากการเสริมพลังอำนาจ ความไว้วางใจระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารจัดการ และความรับผิดชอบจะถูก

หล่อหลอมเข้าไปในวัฒนธรรมความยืดหยุ่น และต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ไปสู่บุคลากรในการปฏิบัติการเรียนรู้การให้คำปรึกษา และการมีส่วนร่วม จะนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ Bell (2002) เช่นเดียวกับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การพยาบาลเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ เนื่องจากบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ถ้าทุกคนในองค์การมีความพอใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความยืดหยุ่นผูกพันในองค์การ มีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกัน ยอมรับเป้าหมายขององค์การที่ช่วยกันสร้างขึ้น ช่วยกันพัฒนาระบบบริการพยาบาล จะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ เช่นเดียวกับ Porter และคณะ (1974: 602) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้รูปแบบหรือแบบของบรรยากาศองค์การ ซึ่งเกิดจากการบริหารหรือการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ซึ่งมีผลช่วยผลักดันให้องค์การมีการพัฒนา หรือก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ Stem and Steinhoff (1963) ยิ่งไปกว่านั้นการที่มีวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานทุกคนมีค่านิยม ความเชื่อมั่น และร่วมกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน ดังตารางที่ 12 หน้า 98 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 4.543 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 3.292 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 11.048 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.745 - 0.507 จำนวน 17 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน จำนวน 3 กลุ่มตัวแปร ดังนี้

2.3.1 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 6 ตัวแปร คือ ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน ให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ใช้และประโยชน์ของงาน มีระบบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้ความสามารถ เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากรตามผลงานที่ปฏิบัติ ให้ค่าตอบแทนตามนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน

2.3.2 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีความมั่นคงและปลอดภัย ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 10 ตัวแปร คือ องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน บุคลากรมีความปลอดภัยในการแสดงออกซึ่งความจริง และอารมณ์อย่างเหมาะสม มีการดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดี สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียว บุคลากรได้รับความปลอดภัยในด้านร่างกาย บุคลากรมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2.3.3 กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึง มีการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวแปรที่อธิบายมีทั้งหมด 1 ตัวแปร คือ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ ในปัจจุบันองค์การพยาบาลหันมาให้ความสำคัญกับการรักษาจำนวนบุคลากรในองค์การพยาบาลโดยเพิ่มแรงจูงใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และเหมาะสม เพราะจากการศึกษาของ มณฑาทิพย์ วงษ์ดรฤณี (2547) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มในการลาออก โอนย้ายของพยาบาลที่สำคัญที่สุดคือ เงินเดือน ความก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งสิ่งเหล่านี้องค์การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่งให้ความสำคัญมาก จึงทำให้บุคลากรทางการแพทย์ ลาออกไปอยู่ในองค์การพยาบาลที่ให้ค่าตอบแทนสูงๆ เช่นเดียวกับลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานส่งผลต่อบรรยากาศ องค์การ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจ ก็จะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ดังที่ภิญโญ สาธร (2542) กล่าวว่าประโยชน์ของการจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้น มีผลให้เกิดความสุขความพึงพอใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดอัตราการย้าย การลาออกของอาจารย์พยาบาล และก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นเดียวกับ นันทยุทธ หะสิทธิ์เวช (2546) ที่ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ ด้านสัมพันธภาพในหน่วยงานที่ดีจะส่งผลให้ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานลดลง นอกจากนี้ Bell (2002) ได้กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานต้องมีความยืดหยุ่น โดยที่สถานที่ทำงานต้องมีความหลากหลาย มีอิสระ ลดความเสี่ยงของการเกิดเหตุการณ์ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมีการประเมินความปลอดภัยและความมั่นคงในสถานที่ทำงานอย่างละเอียด และอีกแง่มุมได้กล่าวว่า บุคลากรเป็นรากฐานของความสามารถ บุคลากรที่ได้รับการเลือกสรรอย่างเหมาะสม ได้รับการจูงใจ ได้รับการนำอย่างเหมาะสม จะสามารถเอาชนะปัญหาต่างๆได้ อย่างไรก็ตามในการสนับสนุนความสามารถของบุคลากร ต้องอาศัยกลยุทธ์อย่างเป็นระบบในการเลือกสรร การให้แรงจูงใจและการพัฒนาซึ่งเป็นที่จำเป็นอย่างยิ่ง เช่นเดียวกับ Pulley (1997) ที่ว่า องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและบุคคลที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในยุคของดิจิทัล ซึ่งองค์กร

ที่มีความยืดหยุ่นนั้นจะต้องมีการวางเงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและเหมาะสมกับ
ความสามารถของบุคลากร

4. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังตารางที่ 13 หน้า 99 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 2.990 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 2.167 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 8.729 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.754 – 0.558 จำนวน 10 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 10 ตัวแปร ดังนี้ คือ บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาล ชัดเจน บุคลากรทุกคนร่วมมือกันผลักดันให้องค์การพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด บุคลากรในองค์การพยาบาลมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์การพยาบาล มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมุ่งสู่นาคต มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติเพื่อการพัฒนา งาน ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การพยาบาล

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์และพัฒनावิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้ นำมีการตัดสินใจที่ดี สามารถกำหนดทิศทางขององค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ถ้าองค์การใดปราศจากวิสัยทัศน์และการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้วยสัมพันธภาพอันดี อาจทำให้การปฏิบัติงานในองค์การนั้นไร้ทิศทาง ไม่มีความร่วมมือร่วมใจกัน และอาจไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม เช่นเดียวกับ Pulley (1997) ที่ว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นและบุคคลที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในยุคของดิจิทัล ซึ่งองค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน มีหุ้นส่วนและกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน

5. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ ดังตารางที่ 14 หน้า 100 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 5 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 2.781 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุน

แกนตัวประกอบ 2.015 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 6.013 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.730 – 0.568 จำนวน 7 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ จำนวน 7 ตัวแปร คือ มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน บุคลากรระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เชื้อต่อการปฏิบัติงาน องค์การพยาบาลมีการทำงานร่วมกับสหสาขา

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ องค์การพยาบาลในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล ต่างพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นขึ้น เพื่อให้จะทำให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกองค์การ ซึ่งเดิมมีความคิดว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นองค์การที่มีลักษณะที่ มีกฎระเบียบที่เข้มงวด มีแผนการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการคาดการณ์วางแผนล่วงหน้า ผู้บังคับบัญชามีผู้เดียวในการสั่งการ มีชั้น หรือสายการบังคับบัญชาหลายชั้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบให้องค์การนั้นๆขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การทำงานต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน และใช้ระยะเวลายาวนาน ประกอบกับเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามสิ่งที่คาดหวังส่งผลให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมาย การดำเนินงานจึงไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เมื่อเป็นเช่นนี้ ปัจจุบันองค์การพยาบาลต่างๆจึงมีการปรับเปลี่ยนลักษณะองค์การใหม่ให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยจัดโครงสร้างองค์การมีลักษณะที่ไร้รูปแบบ หรือระเบียบที่ตายตัว ลดระดับชั้นบังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานที่ต้องการ สร้างทีมงานเฉพาะกิจในการดำเนินงาน มีระบบการสื่อสารและประสานงานที่ดี เข้าถึงข้อมูล และบุคลากรมีการโยกย้ายงานสม่ำเสมอสามารถทำงานข้ามหน่วยงานได้ ซึ่งถือเป็นลักษณะขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ทำให้องค์การพยาบาลมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น สอดคล้องกับ Warner (1997) ที่ว่าองค์การที่ดีที่สุดจะสร้างกลไกที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นของแต่ละบุคคลและส่วนรวม องค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้นจะมีลักษณะการหมุนเวียนได้น้อยกว่า ขยายสายการบังคับบัญชาาระดับล่าง ทำให้ขวัญและกำลังใจสูงขึ้นและช่วยเพิ่มประสิทธิผลการทำงานได้ โดยมีปัจจัยในเรื่องของการสื่อสาร การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย การให้อำนาจแก่บุคคล ให้ความหวังและยอมรับในความสำเร็จของบุคคล

6. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น ดังตารางที่ 15 หน้า 101 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 6 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 2.221 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุนแกนตัวประกอบ 1.609 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 4.236 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.726 – 0.522 จำนวน 8 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการจัดบุคลากร จำนวน 8 ตัวแปร คือ บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ มีการจ้างบุคลากรบางเวลามาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน บุคลากรสามารถทำงานที่ทำหาย มีจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น มีการส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนางาน

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองตลอดจนเทคโนโลยี ที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดทั้งความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงานและเอื้ออำนวยต่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็วขึ้น ในการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารหลายอย่างที่สำคัญ คนนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะการที่องค์การได้บุคคลที่ดีและเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับงานที่ปฏิบัติแล้ว บุคคลนั้นจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ เช่นเดียวกับ Doe (1994) กล่าวว่า ในสภาวะการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันและตลาดโลกาภิวัตน์กำลังผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด องค์การต้องมีการวางแผนที่ดีในการส่งเสริมความยืดหยุ่นให้กับองค์การ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดการให้เหมาะสม การเข้าร่วมของบุคลากร การสนับสนุนและการฝึกอบรม การสื่อสาร และมีแผนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้

7. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ดังตารางที่ 16 หน้า 102 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 7 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 2.087 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการหมุน

แกนตัวประกอบ 1.521 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.990 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.688 – 0.577 จำนวน 4 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นมีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้เทคโนโลยีจำนวน 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 96 มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ ตัวแปรที่ 95 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน ตัวแปรที่ 94 มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน ตัวแปรที่ 98 ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ องค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคข้อมูลข่าวสารและยุคโลกาภิวัตน์ จึงมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเหลือในการทำงานทั้งทางด้านบริหาร ด้านการรักษา ซึ่งมีทางด้านข้อมูลที่ให้ประโยชน์แก่การทำงานของวิชาชีพต่างๆมากมาย การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ด้านสารสนเทศ ควบคู่กับความรู้ทางการแพทย์ นำมาผสมผสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้บริการ เทคโนโลยีและสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน การนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์การย่อมกระทบต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ทั้งระบบ ได้แก่ วิธีการทำงาน บุคลากรทำงาน กฎระเบียบ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผู้มารับบริการ รายรับ-รายจ่าย ภาพลักษณ์ของคน วิชาชีพและองค์กร ผลกระทบนี้ย่อมทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและสร้างสรรค์ งานการพยาบาลมีคุณภาพมากขึ้น บุคลากรพยาบาลทำงานไปพร้อมด้วยการศึกษาเรียนรู้และทำงานด้วยความสุข ความรู้ทางการแพทย์แตกขยายมากยิ่งขึ้น วิชาชีพพยาบาลถูกยอมรับ ในความเป็นมาตรฐาน จึงได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านนโยบายและงบประมาณ ช่วยในการตัดสินใจทำงานได้ถูกต้องสอดคล้องต่อเนื่อง ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย องค์การย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ นอกจากนี้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในเรื่องของความรู้และทักษะใหม่ๆ พยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่งต้องมีความทันสมัยปรับเปลี่ยน พัฒนาความสามารถตนเองในการปฏิบัติงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงรอบๆ ตัวได้ พยาบาลวิชาชีพจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน แลสามารถพัฒนาหน่วยงานได้

8. ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน

ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ดังตารางที่ 17 หน้า 103 เป็นตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นที่มีความสำคัญอันดับที่ 8 มีค่าความแปรปรวนรวมของตัวประกอบ คือ 1.605 คิดเป็นร้อยละของความแปรปรวนก่อนการ

หมุนแกนตัวประกอบ 1.163 และร้อยละของความแปรปรวนหลังการหมุนแกนตัวประกอบ 2.575 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยตัวประกอบมีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.605 - 0.514 จำนวน 4 ตัวแปร

เมื่อพิจารณาการอธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน พบว่ามีกลุ่มตัวแปรที่อธิบายตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน จำนวน 4 ตัวแปร คือ มีเครือข่ายสนับสนุน องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้างเครือข่าย มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ และผู้นำองค์การพยาบาลมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ ดังนี้ องค์การพยาบาลมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงาน กับองค์การพยาบาลที่เป็นกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนด้วยตนเอง โรงพยาบาลรัฐบาล นอกจากนี้ยังมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานศึกษาภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับ Pulley (1997) ที่ว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นและบุคคลที่มีความยืดหยุ่น จะช่วยให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในยุคของดิจิทัล ซึ่งองค์การที่มีความยืดหยุ่นนั้นจะต้องมีบุคลากรที่สามารถสร้างเครือข่ายในวิชาชีพได้ มีหุ้นส่วนในการบริหารองค์การและกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน เพื่อให้เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นที่ประสบความสำเร็จได้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น มี 8 ตัวประกอบ ได้แก่ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) มีวัฒนธรรมความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง 3) มีค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงาน 4) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ 6) มีการจัดบุคลากรอย่างยืดหยุ่น 7) มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน 8) มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้นำองค์การพยาบาลในการปรับเปลี่ยนองค์กรหรือพัฒนาความยืดหยุ่นให้กับองค์กรและบุคลากร

2. ผลการศึกษาได้ตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น สำหรับนำไปพัฒนาต่อจากตัวประกอบที่ได้ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงทางการพยาบาล เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการปรับโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการต่างๆ

3. ผลการศึกษานี้เป็นมิติของเครื่องมือในการวิจัย ควรนำเครื่องมือไปพัฒนาต่อจากตัวประกอบที่ได้ นำไปสร้างเป็นเครื่องมือวัดความยืดหยุ่นขององค์การพยาบาลทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล รวมถึงองค์กรธุรกิจอื่นๆ

4. นำตัวประกอบที่ได้จากการศึกษา ไปใช้เป็นแบบประเมินการเป็นองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาเปรียบเทียบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นในกลุ่มของโรงพยาบาลรัฐกับภาคเอกชน

2. ศึกษาเปรียบเทียบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ของพยาบาลวิชาชีพระหว่างกลุ่มต่างๆ เช่น ตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน กลุ่มอายุต่างกัน สังกัดต่างกัน

3. ศึกษาตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นในแต่ละภูมิภาค และเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

4. ศึกษาตัวประกอบขององค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นในกลุ่มอื่น และเปรียบเทียบว่าแตกต่างกันหรือไม่

รายการเอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลวรรณ รวยสูงเนิน. 2547. การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะของพยาบาลผู้ประกอบกร
บริการพยาบาลอิสระ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กองการพยาบาล. 2539. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลที่
ปฏิบัติการพยาบาลในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2539. อนาคตการพยาบาลในศตวรรษที่ 21. วารสารการศึกษการ
พยาบาล 7 (3): 67-76.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544. การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรด้วย SPSS for Windows. พิมพ์
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทัศนา บุญทอง. 2542. ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบสุขภาพไทยที่พึง
ประสงค์ในอนาคต. กรุงเทพฯ: ศิริยอดการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช.
- นิตยา ศรีญาณลักษณะ. 2545. การบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- นฤมิตร ดิษบรรจง. 2544. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. 2544. คุณภาพบริการพยาบาลในยุคแข่งขัน. วารสารพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์ 13 (2): 1-7.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. 2544. ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา ดามาพงษ์. 2543. เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำและการจัดการในองค์การ
พยาบาล. คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรณี ประเสริฐวงศ์และคณะ. 2515. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: คณะ
บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. 2536. 50ปีชีวิตและงานอาจารย์พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. 2537. ความสำคัญ ปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์ 6 (3): 23-28.
- พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์. 2544. ก้าวใหม่สู่บทบาทใหม่ในการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ: ว่างใหม่บุลฟรินท์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2534. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พาริดา อิบราฮิม. 2542. สาระการบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- ภรณ์ มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอเดีย.
- ภาณุมาศ ไกรศัย. 2545. การจัดองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในกำกับของรัฐ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพดี ไสตติพันธ์. 2539. การจัดองค์กรทางการพยาบาล. สงขลา: เหมการพิมพ์.
- รุ่งอรุณ เกศวงษ์. 2547. การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ศิริเมธา. 2542. พนักงานกับองค์กรที่มีการปรับลดขนาด : กรณีศึกษาโรงพยาบาลปิยะเวท. ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ณ ระนอง. 2541. การคุ้มครองผู้บริโภคในด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน (ส่วนหนึ่งโครงการแผนแม่บทกระทรวงพาณิชย์ พ.ศ. 2540-2549). กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- ศิริกุล จงธนสารสมบัติ. 2537. โรงพยาบาลเอกชน : ธุรกิจการแข่งขันโต. กรุงเทพฯ: บรรษัทปริทรรศน์.
- ศิริภา ชี้ทางให้. 2543. การศึกษาดัชนีวัดประสิทธิผลขององค์กรพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันติพูลวินัย. 2541. กลยุทธ์การบริหารการพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศ. วารสารชมรมพยาบาลกุมารเวชศาสตร์แห่งประเทศไทย 2 (1): 38-42.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์(ปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สมยศ นาวิกาน. 2538. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิกาน. 2543. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิกาน. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2541. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2537. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- สุพัตรา มะพร้าวหวาน. 2546. อนาคตภาพองค์การพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนในช่วงพุทธศักราช 2550-2554. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. 2539. การบริหารการพยาบาล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จีวีพัฒนการพิมพ์.
- อรุณ รักรธรรม. 2525. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทุมพร จามรมาน. 2532. วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Around, M. 2004. Resilient leadership for challenging times. The Physician Executive 1: 18-21.
- Bell, A. 2002. The five principle of organizational resilience. Gartner Research 15: 1-4.
- Benner, P. 1984. From novice to expert : Excellence and power in clinical nursing practice. Menlo Park: Addison-Wexley.
- Berger, et al. 1980. Management for nurse : Multidisciplinary approach. 2nd ed: St. Louis: The C.V. Mosby company.
- Bolton, D. 2004. Change, coping and context in the resilient organization. Mt Eliza Business Review 7: 11-56.

- Borneman, J. 2005. Recognizing the power of resilience. Textile World 155: 3-28.
- Comrey, A. L. 1973. First course in factor analysis. New York: Acedemic Press.
- Daft, R. L. 1998. Organization theory and design. 6th ed. Ohio: South-Western.
- DeAngelis, S. 2005. The new map and the enterprise resilience response. Thomas P.M. Barnett 6: 4-22.
- Deevy, E. 1995. Creating the resilient organization : A rapid response management program. New Jersey: Prentice Hall.
- Dennis, R., and Wiston, B. 2003. A factor analysis of page and Wong's servant leadership instrument. Leadership and Organization Development Journal 24: 455-459.
- Doe, P. J. 1994. Creating a resilient organization. Canadian Business Review 21: 4-22.
- Donald, B. 1996. After the downsizing: Building a resilient organization in a radical change environment. National Productivity Review(1986-1998) 16: 3-4.
- Etzioni, A. 1964. Modern organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Fitzpatrick, M. J.; McElroy, M. J.; DeWoody, S. 2001. Bluiding a strong nursing organization in a merged, survice line structure. Journal of Nursing Administration 31: 24-32.
- Gary, L. and Pasternack, A. 2005. How resilient is your company. Harvard Management Update 12: 5-9.
- Gillies, D. A. 1989. Nursing management: A system approach. 2nd ed. Philadephia: W.B.Saundos.
- Gilmartin, M. 1999. Creativity: The fuel of innovation. Nursing Administration Quarterly 23: 1-8.
- Huges, L. 1990. Assessing organization culture: Strategies for the external consultant. Nursing Forum 25: 15-19.
- Mallak, L. 1998. Measuring resilience in health care provider organization. Health Manpower Management 24: 52-148.
- Mcfadden, T. 2001. Flexible human capital. Human Capital 11: 1-3.
- Michael, A. 2002. The five principles of organizational resilience. Gartner Research 7: 1-4.

- Michael, R. 2004. Developing an HA: How to build a resilient organization. Server Magazine 3: 34-40.
- Morello, T. 2002. The blueprint for the resilient virtual organization. Gartner Research 31: 1-3.
- Munro, H. B.; Madelon, A. 1986. Statistical methods for health care research. Philadelphia: J. B. Lippincott company.
- O'Malley, J., Loveridge, C. E., and Cummings, S. H. 1989. The new nursing organization. Nursing Management 20: 29-32.
- Patten, W. et al. 2005, August. Leading IT flexibility: Anticipation, agility and adaptability. Proceedings of the eleventh Americas conference on information system: 11-14.
- Pulley, M. 1997. Leadership in action. A publication of the center for creative leadership and jossey-bass publishers 17: 1-3.
- Pulley, M. 2004. Beyond the leader: Building organizational resiliency. USbanker 14:1.
- Robb, D. 2000. Building resilient organization. OD Practitioner 32: 27-32.
- Robbins, S. P. 2000. Managing today. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Rouillard, L. A. 1994. Goals and goal setting: Planning to succeed. London: Kogan Page.
- Siebert, A. 2005. Resiliency strengths facilitating for Increasing health and performance in the workplace. Chicago: EASNA institute.
- Sheffi, Y. 2005. Building a resilient supply chain. Supply Chain Strategy 8: 1-6.
- Sheffi, Y. 2006. Building a resilient enterprise. Disaster Resource Guide 24: 1-4.
- Sullivan, E. J. and Decker, P. J. 1988. Effective management in nursing. 2nd ed. California: Addison Wesley Publishing.
- Thomas, A. 2004. Resilient Leadership for challenging times. The Physician Executive 4: 18-21.
- Vanessa, T. 2005, December. Greenpeace be nimble friends of the earth be quick. Agility, adaptive capacity and the organizational effectiveness of International Nongovernmental organizations. Berlin Conference 2005: 1-4.
- Vanessa, Ma. V. 2006. Organizational resilience: Building your organization to last. development dimensions international programs.

Warner, M. and Lori, K. 1997. Resilience factor. Executive Excellence 14: 1-19.

Watts, W. and Taylor, J. 2000. The visionary's handbook. New York: Harper Business.

Westphal, J. A. 2005. Resilient organization. JONA 35: 414-419.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

1. รศ.ดร. พวงรัตน์ บุญญานุกรักษ์ รองอธิการบดีฝ่ายโครงการพิเศษและ
ผู้อำนวยการหลักสูตรพยาบาลศาสตร์
มหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์
วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์
2. นาง เรียบ เรืองพานิช ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนการพยาบาล
โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน
3. นาง หฤทยา ปรีชาสุข ผู้อำนวยการโครงการพิเศษ
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
4. นาง เพ็ญจันทร์ แสนประสาน ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์
5. น.ส. ศัลยา ไผ่เข็มศิริมงคล ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลสมิติเวชศรีนครินทร์
6. น.ส. ประชิต ศรารพันธ์ ผู้ช่วยหัวหน้างานการพยาบาลศัลยศาสตร์และ
ศัลยศาสตร์ออร์โธปิดิกส์ โรงพยาบาลศิริราช
7. นางรุ่งอรุณ เกศวงษ์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลสมิติเวชสุขุมวิท
8. นางวนิดา อภิสัทติกุล ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลกรุงเทพ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร. พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุขชาติ | รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาล
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ดร. สุวิณี วิวัฒน์วานิช | อาจารย์ระดับ 7 คณะพยาบาลศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผศ.ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาล
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. นางเตือนใจ แก้ววรรณ | ที่ปรึกษาผู้อำนวยการโรงพยาบาล
ด้านปฏิบัติการพยาบาล โรงพยาบาล
กรุงเทพมหานครราชสีมา |
| 5. นางนิภาวรรณ ศิริประเสริฐ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารผลสัมฤทธิ์
การพยาบาลเครือข่ายไท และ
รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายการ
พยาบาล โรงพยาบาลพญาไท 3 |
| 6. น.ส.ดวงจันทร์ ทิพย์ปรีชา | รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลฝ่ายการ
พยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยา |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

จดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.11/2015

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

12 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขออนุมัติบุคลากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์ (ฉบับสังเขป) จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญ นางเรียบ เรืองพานิช ผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนการพยาบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวที่แนบ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้บุคลากรข้างต้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

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

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ โทร. 0-2218-9815

ที่อนิสิต นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ โทร. 08-1926-3187

ที่ ศธ 0512.11/2288

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

24 พฤศจิกายน 2549

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารีย์วรรณ อ่วมตานี

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

เนื่องด้วย นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยที่นิสิตสร้างขึ้น เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

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

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ โทร. 0-2218-9815

ชื่อนิสิต นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ โทร. 08-1926-3187

ที่ ศธ 0512.11/0251

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64

เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

31 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน

เนื่องด้วย นางปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานทุกแผนกในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 400 เตียงขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

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

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ โทร. 0-2218-9815

ชื่อนิสิต นางปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ โทร. 08-1926-3187

ที่ ศธ 0512.11/0252

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารวิทยกิตติ ชั้น 12 ซอยจุฬา 64
เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

31 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลวิภาวดี

เนื่องด้วย นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย จากกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานทุกแผนกในโรงพยาบาลเอกชนขนาด 400 เตียงขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 77 คน โดยใช้แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล และแบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นิสิตจะประสานงาน เรื่อง วัน และเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

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

คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์

สำเนาเรียน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

งานบริการการศึกษา โทร. 0-2218-9825 โทรสาร. 0-2218-9806

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ โทร. 0-2218-9815

ชื่อนิสิต นางปัญญานันท์ รัตนพนาวรรณ โทร. 08-1926-3187



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามการวิจัย

ชุดที่				
--------	--	--	--	--

คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน พยาบาลประจำการผู้ตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉัน นาง ปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ นิสิตชั้นปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน เขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี รศ.พ.ต.ต.หญิง ดร. พวงเพ็ญ ชุณหปราณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น โรงพยาบาลเอกชน และนำประโยชน์จากผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาองค์การพยาบาล นำมาปรับใช้ในการบริหารองค์การพยาบาลด้านการจัดโครงสร้างองค์การ รูปแบบการบริการการพยาบาลที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การทำวิจัยดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่าน และเนื่องจากการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์จริง **เมื่อได้รับการตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ** จึงขอให้ท่าน แสดงความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่า คำตอบของท่านจะไม่ได้รับการเปิดเผยในที่ใดๆ และผลการวิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น จะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด อีกทั้งผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากเสร็จสิ้นการวิจัยข้อมูลในการตอบแบบสอบถามของท่านจะถูกทำลายทันที ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งในความร่วมมือจากท่าน และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

นางปัญญนันท์ รัตนพนาวรรณ

นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น จำนวน 138 ข้อ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในวงเล็บ () หน้าคำตอบและเติมคำในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี (เศษจำนวนเดือน 6 เดือนขึ้นไปคิดเป็น 1 ปี)
2. เพศ ชาย หญิง
3. สถานภาพสมรส
 โสด คู่ หม้าย / หย่า / แยก
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน
ปริญญาตรี / ประกาศนียบัตรเทียบเท่าปริญญาตรี
ปริญญาโท
ปริญญาเอก
5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลจำนวน.....ปี
6. รายได้รวมที่ท่านได้รับในปัจจุบัน (เงินเดือน, ค่าเวร, ค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ, ค่าวิชาชีพ)
 ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 – 15,000 บาท
 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท
 25,001 – 30,000 บาท 30,001 บาทขึ้นไป
7. ตึกที่ท่านปฏิบัติงาน
 สูติ นรีเวช
 ศัลยกรรม แผนกผู้ป่วยนอก
 อายุรกรรม ICU
 แผนกฉุกเฉิน อื่นๆ (ระบุ).....

ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามตัวประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด
เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- สำคัญมากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี
ความสำคัญในระดับมากที่สุด
- สำคัญมาก หมายถึง ท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี
ความสำคัญในระดับมาก
- สำคัญปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี
ความสำคัญในระดับปานกลาง
- สำคัญน้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี
ความสำคัญในระดับน้อย
- สำคัญน้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นนั้นมี
ความสำคัญในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
	สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
0. องค์การที่เป็นองค์การพยาบาลที่ยืดหยุ่นนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว	✓				
00.					

จากตัวอย่างข้อ 0 การที่ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง สำคัญมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบมี
ความเห็น “องค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว” เป็นตัว
ประกอบองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น ที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด

ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
ก. มีโครงสร้างและหน้าที่หลายมิติ (Diversity structure functional)						
1	มีการจัดการองค์การพยาบาลหลายรูปแบบ					
2	โครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ					
3	โครงสร้างที่กะทัดรัด					
4	มีการจัดการแบบกระจายงาน					
5	มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เชื่อมต่อการปฏิบัติงาน					
6	บุคลากรได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน					
7	มีระบบการประสานงานอย่างทั่วถึง					
8	มีระบบการสื่อสารขององค์การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ					
9	มีการร่วมมือกันข้ามหน่วยงาน					
10	องค์การพยาบาลมีการทำงานร่วมกับสหสาขา					
11	มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงาน					
12	บุคลากรระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
13	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ทุกหน่วยงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง					
14	องค์การพยาบาลให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร					
ข. ปรับเปลี่ยนองค์การตามสถานการณ์ (Adapt to situation)						
15	ปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้ทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน					
16	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้เมื่อจำเป็น					
17	มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบตามความจำเป็น					
18	มีการปรับเปลี่ยนองค์การอย่างรวดเร็ว					
19	มีกลไกการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
20	มีการปรับโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม					
21	มีการปรับเปลี่ยนระบบที่เหมาะสม					
22	มีการปรับเปลี่ยนวิธีการแข่งขันให้เหมาะสม					
23	มีการจัดการในภาวะฉุกเฉิน					
24	เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง					

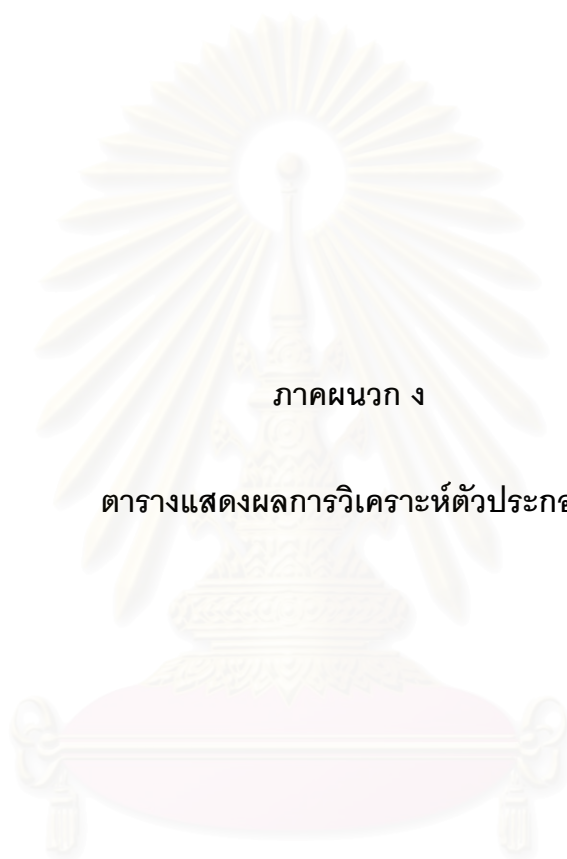
ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
25	จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการบริหารแบบกลยุทธ์					
26	สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้					
27	สามารถสร้างความมั่นคงในงานได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลง					
ค. มิวส์ยทัศน์ร่วมกัน (Corporate vision)						
28	ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนองค์การพยาบาล					
29	บุคลากรทราบถึงความคาดหวังขององค์การพยาบาล					
30	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล					
31	องค์การพยาบาลมีเป้าหมายที่ชัดเจน					
32	บุคลากรทราบถึงเป้าหมายขององค์การพยาบาลชัดเจน					
33	บุคลากรในองค์การพยาบาลมีโอกาสในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
34	มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด					
35	บุคลากรทุกคนร่วมมือกันผลักดันให้องค์การพยาบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
36	มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนางาน					
37	มีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์และมุ่งสู่ออนาคต					
ง. ยืดหยุ่นในการจัดบุคลากรและการปฏิบัติงาน (Staffing and practice elasticity)						
38	มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการเป็นระยะ					
39	มีระบบการรับเรื่องร้องเรียน ที่ไม่เปิดเผยชื่อ					
40	มีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
41	มีระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
42	มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะงาน					
43	มีการเพิ่มจำนวนพยาบาลเฉพาะทางมากขึ้น					
44	มีการจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนางาน					
45	มีจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น					
46	มีการจ้างบุคลากรบางเวลาปฏิบัติงาน					
47	หลีกเลี่ยงการจ้างบุคลากรเพิ่ม ในยามที่องค์การประสบความสำเร็จ					
48	บุคลากรสามารถทำงานนอกเหนือจากที่กำหนด					

ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
49	บุคลากรสามารถทำงานที่ท้าทาย					
50	บุคลากรสามารถทำงานภายใต้ความกดดัน					
51	มีการส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง					
จ. มีการสร้างนวัตกรรม (Innovate creative)						
52	สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม					
53	สนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดนอกกรอบ					
54	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
55	สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม					
56	องค์การพยาบาลมีการสร้างทีมขึ้นมาทำงานใหม่ๆ					
57	มีการปรับกลยุทธ์ในการทำงาน					
58	มีบรรยากาศในการค้นคว้าแสวงหาวิธีการใหม่ๆ					
59	มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ภายในองค์การพยาบาล					
60	บุคลากรสามารถทดลองเรียนรู้ และลองผิดลองถูกได้					
61	สนับสนุนให้บุคลากรมีการทดลองวิธีการใหม่ๆ					
62	องค์การพยาบาลมีการสร้างผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ					
63	เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถได้เสนอผลงานของตนเอง					
64	ให้บริการที่เป็นเลิศ					
65	นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
ฉ. วัฒนธรรมความร่วมมือ (Corporate culture)						
66	มีการหลอมรวมพลังการทำงานของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว					
67	มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
68	บุคลากรร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน					
69	มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าขององค์การกับคุณค่าส่วนบุคคลของบุคลากร					
70	บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การพยาบาล					
71	มีการยอมรับนับถือบุคคลกรอย่างเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบ					
72	บุคลากรมีการพึ่งพาระหว่างกันในการปฏิบัติงาน					
73	บุคลากรมีการยอมรับซึ่งกันและกัน					

ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
74	ยอมรับความหลากหลายของบุคลากร					
75	นำความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์กร					
76	บุคลากรมีการตั้งคำถามเรื่องมาตรฐานการทำงานต่างๆ					
77	ให้อิสระในการทำงานของบุคลากร					
78	ให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น					
79	มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย					
80	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
81	มีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้รื่นรมย์					
82	มีการทำงานเป็นทีม					
83	สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน					
84	บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
85	บุคลากรเสริมสร้างความหวังให้เกิดขึ้นในองค์การพยาบาล					
86	ผู้บังคับบัญชาชมเชยและยอมรับความสำเร็จของบุคลากร					
ข. เป็นหุ้นส่วนและสร้างพันธมิตร (Partnering and strategic alliances)						
87	มีการสร้างพันธมิตรในงาน					
88	ผู้นำองค์การพยาบาลมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย					
89	มีการประสานงานและสร้างเครือข่ายในวิชาชีพ					
90	มีเครือข่ายสนับสนุน					
91	องค์การพยาบาลมีความยืดหยุ่นในการสร้างเครือข่าย					
92	มีเครือข่ายที่มั่นคง					
93	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีหุ้นส่วนในโรงพยาบาล					
ข. มีการใช้เครื่องจักรแทนคน (Substitute human by machine)						
94	มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงาน					
95	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อลดภาระงาน					
96	มีการใช้เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในการให้บริการ					
97	ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น					
98	มีการนำคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศเข้ามามีใช้ในการปฏิบัติงาน					
99	สนับสนุนการจัดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
	อย่างเพียงพอเหมาะสม					
ณ. ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน (Compensation tied to organizational performance)						
100	กำหนดบันไดอาชีพที่มีความก้าวหน้าในงาน					
101	เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากรตามผลงานที่ปฏิบัติ					
102	ให้ค่าตอบแทนตามความยากง่ายของงาน					
103	ให้ค่าตอบแทนตามนวัตกรรมที่สร้างขึ้น					
104	ให้ค่าตอบแทนตามพลังงานที่ใช้และประโยชน์ของงาน					
105	ให้ค่าตอบแทนตามผลกำไรของแต่ละหน่วยงาน					
106	มีระบบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรตามความรู้ความสามารถ					
ญ. สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Support)						
107	มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร การบริการและอื่นๆในหน่วยงาน					
108	มีการสัมภาษณ์บุคลากรรายบุคคลเพื่อค้นหาปัญหาในการทำงาน					
109	มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
110	มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต					
111	นำความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนมาใช้อย่างเต็มที่					
112	นำความรู้ที่มีอยู่และที่สร้างขึ้น มาสร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์การพยาบาล					
113	นำทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรมาเป็นทรัพยากรขององค์การ					
114	มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้เพื่อแสวงหาและจัดระบบความรู้ในองค์การพยาบาล					
115	มีการจัดการการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ					
116	บุคลากรมีทัศนคติทางบวกต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
117	มีการประชุมกลุ่มเป็นระยะเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน					
118	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้มีการคิดสะท้อนกลับเกี่ยวกับตนเองที่ต้องปรับปรุงและเรียนรู้ใหม่					
119	มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากร					
120	มีการสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ					

ข้อ	ลักษณะองค์การพยาบาลที่มีความยืดหยุ่น	ระดับความสำคัญ				
		สำคัญ มาก ที่สุด (5)	สำคัญ มาก (4)	สำคัญ ปาน กลาง (3)	สำคัญ น้อย (2)	สำคัญ น้อย ที่สุด (1)
121	สนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น					
122	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน					
123	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมนอกสถานที่เพื่อแสวงหาการพัฒนางาน					
124	มีการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
125	มีการทบทวนกลยุทธ์วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
126	ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้กับบุคลากร					
127	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรให้มีการรับทราบอย่างทั่วถึง					
128	มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความก้าวหน้ากับการเปลี่ยนแปลง					
ฏ. ความมั่นคงและปลอดภัย (Be secure and safety)						
129	บุคลากรมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน					
130	บุคลากรได้รับความปลอดภัยในด้านร่างกาย					
131	บุคลากรมีความสุขในการทำงาน					
132	องค์การพยาบาลมีสวัสดิการที่จูงใจ					
133	บุคลากรมีความปลอดภัยในการแสดงออกซึ่งความจริง และอารมณ์อย่างเหมาะสม					
134	มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
135	สนับสนุนสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้รวมเป็นหนึ่งเดียว					
136	มีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน					
137	มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ดี					
138	มีการดูแลสภาพจิตใจของบุคลากรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง					



ภาคผนวก ง

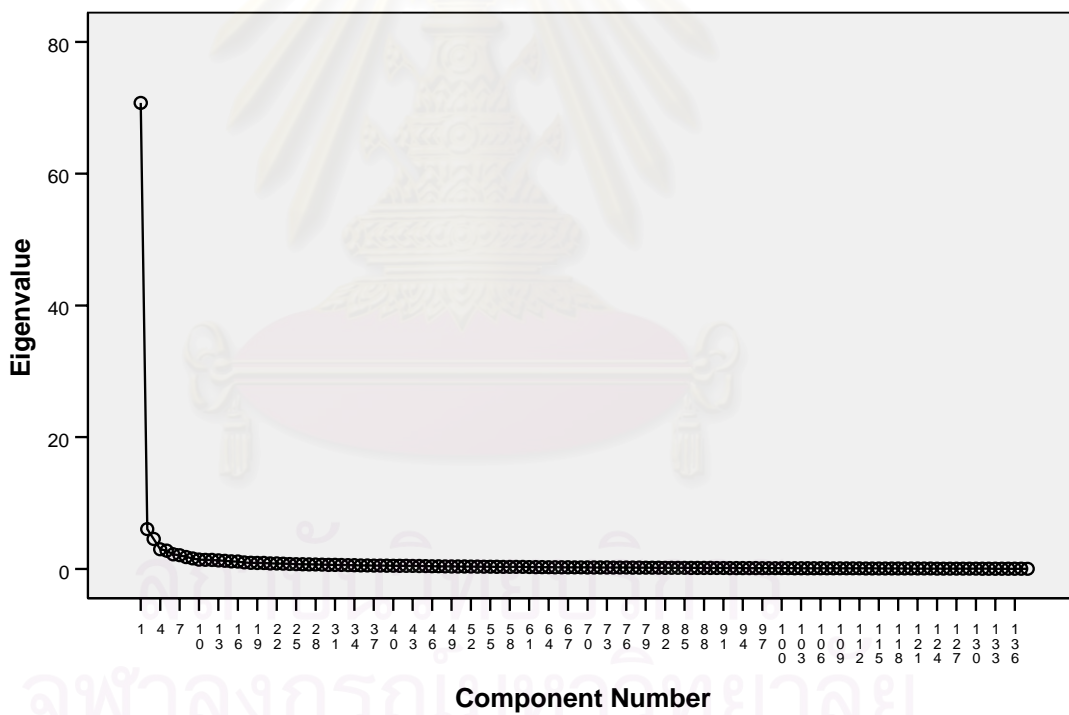
ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตาราง KMO and Bartlett's Test

ตาราง KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70015.467
	Df	9453
	Sig.	.000

Scree Plot



ตาราง Total variance explain

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	70.736	51.258	51.258	70.736	51.258	51.258	17.635	12.779	12.779
2	6.049	4.383	55.641	6.049	4.383	55.641	16.433	11.908	24.687
3	4.543	3.292	58.933	4.543	3.292	58.933	15.246	11.048	35.735
4	2.990	2.167	61.100	2.990	2.167	61.100	12.046	8.729	44.463
5	2.781	2.015	63.115	2.781	2.015	63.115	8.298	6.013	50.476
6	2.221	1.609	64.724	2.221	1.609	64.724	5.845	4.236	54.712
7	2.087	1.512	66.236	2.087	1.512	66.236	4.126	2.990	57.702
8	1.807	1.309	67.546	1.807	1.309	67.546	3.797	2.752	60.453
9	1.605	1.163	68.709	1.605	1.163	68.709	3.554	2.575	63.029
10	1.418	1.027	69.736	1.418	1.027	69.736	3.460	2.507	65.536
11	1.381	1.000	70.737	1.381	1.000	70.737	2.762	2.001	67.537
12	1.368	0.991	71.728	1.368	0.991	71.728	2.632	1.907	69.445
13	1.294	0.938	72.666	1.294	0.938	72.666	2.622	1.900	71.345
14	1.232	0.892	73.558	1.232	0.892	73.558	2.203	1.596	72.941
15	1.144	0.829	74.387	1.144	0.829	74.387	1.632	1.183	74.124
16	1.117	0.809	75.196	1.117	0.809	75.196	1.480	1.073	75.196
17	0.987	0.715	75.911						
18	0.931	0.675	76.586						
19	0.908	0.658	77.244						
20	0.902	0.654	77.898						
21	0.841	0.609	78.507						
22	0.834	0.604	79.111						
23	0.799	0.579	79.690						
24	0.762	0.553	80.243						
25	0.728	0.527	80.770						
26	0.715	0.518	81.288						
27	0.692	0.501	81.790						
28	0.673	0.487	82.277						
29	0.654	0.474	82.751						
30	0.626	0.454	83.204						
31	0.617	0.447	83.651						
32	0.601	0.436	84.087						
33	0.582	0.422	84.509						
34	0.563	0.408	84.916						

ตาราง Total variance explain (ต่อ)

Total Variance Explained									
Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
35	0.540	0.391	85.307						
36	0.532	0.385	85.693						
37	0.516	0.374	86.067						
38	0.510	0.369	86.436						
39	0.502	0.364	86.800						
40	0.482	0.349	87.149						
41	0.475	0.344	87.493						
42	0.468	0.339	87.832						
43	0.455	0.330	88.162						
44	0.448	0.325	88.487						
45	0.427	0.309	88.796						
46	0.414	0.300	89.096						
47	0.398	0.289	89.385						
48	0.386	0.280	89.664						
49	0.379	0.274	89.939						
50	0.377	0.273	90.212						
51	0.370	0.268	90.480						
52	0.358	0.259	90.739						
53	0.346	0.251	90.990						
54	0.337	0.244	91.234						
55	0.328	0.238	91.472						
56	0.320	0.232	91.704						
57	0.313	0.227	91.931						
58	0.311	0.226	92.157						
59	0.306	0.222	92.378						
60	0.301	0.218	92.597						
61	0.292	0.212	92.808						
62	0.285	0.207	93.015						
63	0.275	0.199	93.215						
64	0.269	0.195	93.409						
65	0.258	0.187	93.596						
66	0.255	0.185	93.781						
67	0.252	0.182	93.963						
68	0.246	0.179	94.142						

ตาราง Total variance explain (ต่อ)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
69	0.241	0.174	94.316						
70	0.231	0.167	94.483						
71	0.229	0.166	94.649						
72	0.227	0.164	94.813						
73	0.221	0.160	94.973						
74	0.217	0.157	95.130						
75	0.212	0.154	95.284						
76	0.207	0.150	95.434						
77	0.202	0.147	95.581						
78	0.195	0.141	95.722						
79	0.192	0.139	95.861						
80	0.191	0.138	96.000						
81	0.185	0.134	96.133						
82	0.178	0.129	96.263						
83	0.174	0.126	96.389						
84	0.171	0.124	96.513						
85	0.167	0.121	96.634						
86	0.164	0.119	96.753						
87	0.162	0.117	96.871						
88	0.156	0.113	96.984						
89	0.154	0.111	97.095						
90	0.148	0.108	97.203						
91	0.144	0.104	97.307						
92	0.138	0.100	97.407						
93	0.135	0.098	97.505						
94	0.132	0.096	97.601						
95	0.129	0.093	97.694						
96	0.127	0.092	97.786						
97	0.124	0.090	97.876						
98	0.119	0.086	97.962						
99	0.117	0.085	98.047						
100	0.116	0.084	98.131						
101	0.114	0.083	98.214						
102	0.110	0.079	98.293						

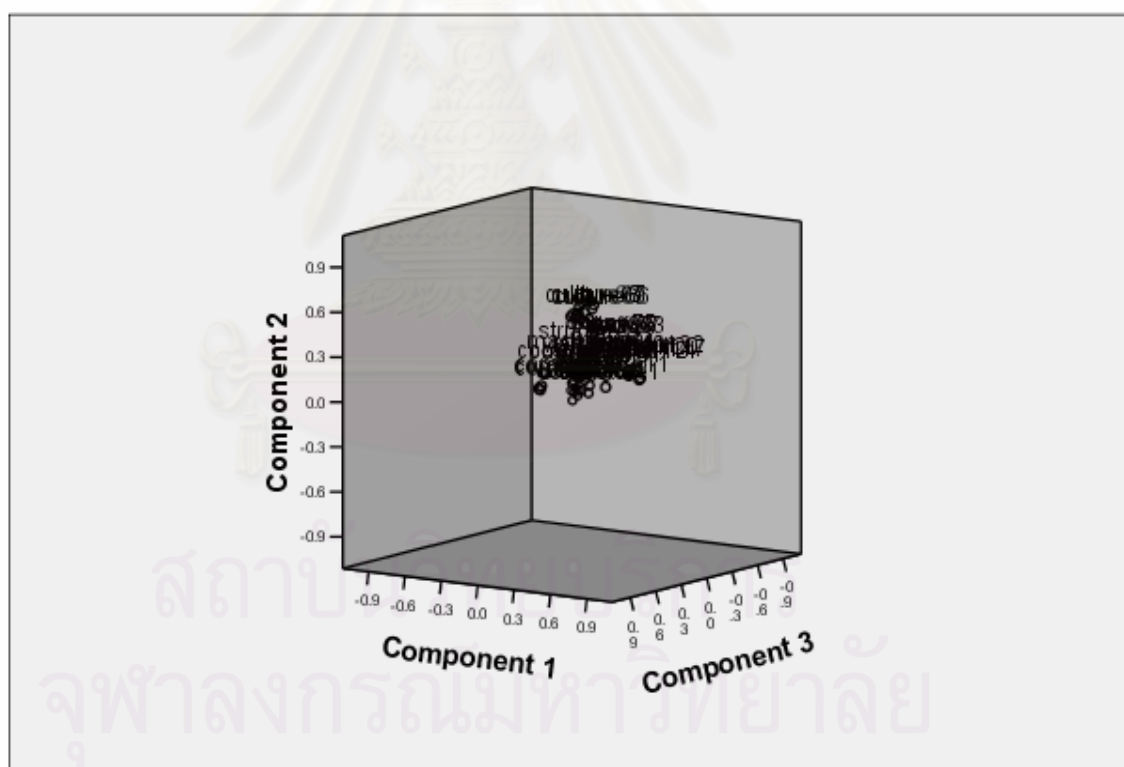
ตาราง Total variance explain (ต่อ)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
103	0.106	0.077	98.370						
104	0.103	0.075	98.444						
105	0.101	0.073	98.518						
106	0.098	0.071	98.589						
107	0.095	0.069	98.658						
108	0.092	0.066	98.724						
109	0.091	0.066	98.790						
110	0.090	0.065	98.855						
111	0.088	0.064	98.919						
112	0.086	0.062	98.982						
113	0.082	0.060	99.041						
114	0.081	0.059	99.100						
115	0.077	0.056	99.155						
116	0.074	0.054	99.209						
117	0.073	0.053	99.262						
118	0.072	0.052	99.315						
119	0.069	0.050	99.365						
120	0.066	0.048	99.412						
121	0.062	0.045	99.457						
122	0.061	0.044	99.501						
123	0.059	0.043	99.544						
124	0.056	0.040	99.584						
125	0.055	0.040	99.624						
126	0.052	0.038	99.662						
127	0.050	0.036	99.698						
128	0.048	0.035	99.733						
129	0.046	0.033	99.766						
130	0.044	0.032	99.798						
131	0.043	0.031	99.829						
132	0.039	0.028	99.857						
133	0.037	0.027	99.884						
134	0.036	0.026	99.910						
135	0.033	0.024	99.935						
136	0.033	0.024	99.958						

ตาราง Total variance explain (ต่อ)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
137	0.030	0.022	99.980						
138	0.028	0.020	100.000						

Component Plot in Rotated Space



ตาราง Component transformation matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0.465	0.449	0.417	0.362	0.286	0.185	0.185	0.143	0.160	0.148	0.135	0.126	0.118	0.094	0.049	0.007
2	-0.258	-0.174	-0.508	0.390	0.160	0.492	-0.002	0.343	-0.048	0.152	0.144	0.127	0.176	0.113	0.043	0.011
3	0.255	-0.180	0.125	-0.449	-0.513	0.496	0.086	0.167	0.188	0.263	-0.083	0.101	0.092	0.019	0.073	0.079
4	-0.317	-0.327	0.438	-0.199	0.299	-0.108	0.089	0.433	0.113	-0.008	0.169	-0.242	-0.081	0.314	0.191	0.150
5	-0.499	0.666	-0.127	-0.169	-0.132	-0.038	0.101	0.026	0.198	0.331	0.014	0.015	-0.218	0.065	0.085	0.158
6	-0.472	0.079	0.444	0.014	0.081	0.448	-0.044	-0.318	-0.154	-0.116	-0.251	-0.052	0.329	-0.085	-0.124	-0.173
7	0.159	0.190	-0.011	-0.277	0.169	0.052	-0.644	0.063	-0.470	0.263	0.064	-0.053	0.024	0.226	0.185	-0.171
8	0.162	0.159	-0.348	-0.460	0.480	0.192	0.168	-0.070	0.247	-0.279	-0.057	-0.290	0.189	-0.146	0.175	-0.046
9	0.012	0.127	-0.015	0.257	-0.351	0.123	-0.329	0.047	0.395	-0.376	0.022	-0.393	-0.103	0.293	0.154	-0.310
10	-0.035	0.101	0.040	0.034	-0.115	0.026	0.254	0.235	-0.354	-0.330	-0.242	0.266	-0.194	-0.135	0.632	-0.182
11	0.072	-0.056	-0.138	0.073	-0.095	-0.164	0.434	-0.278	-0.186	0.252	-0.228	-0.248	0.273	0.585	0.155	-0.118
12	0.044	-0.255	0.023	0.162	0.274	0.194	-0.151	-0.402	0.247	0.278	-0.328	0.036	-0.502	0.000	0.309	0.123
13	0.084	0.119	-0.014	0.129	-0.109	0.087	-0.146	-0.003	-0.206	-0.256	-0.180	-0.212	0.125	0.070	0.084	0.842
14	0.020	0.019	-0.007	0.124	0.039	-0.220	-0.125	0.454	0.119	0.260	-0.668	-0.234	0.179	-0.277	-0.098	-0.103
15	0.111	0.085	-0.030	-0.051	0.063	0.289	0.236	0.167	-0.318	-0.096	-0.153	-0.262	-0.569	0.142	-0.503	-0.079
16	0.013	-0.043	0.060	0.161	-0.142	0.072	0.137	-0.075	-0.211	0.287	0.367	-0.594	-0.046	-0.497	0.232	-0.032

Extraction Method: Principle Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางปัญญนันท์ รัตนพานาวรรณ เกิดวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2520 ที่จังหวัดสุโขทัย สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต จากวิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์ เมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2542 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2547 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง พยาบาลประจำการ แผนกประกันสังคม โรงพยาบาลนครธน กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย