บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลในกลุ่มงานอายุรกรรมโรงพยาบาลลำพูน ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล โดยการสัมภาษณ์รายบุคคลแบบกึ่งโครงสร้าง 5 คน และการประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมอง 3 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ผลงานนวัตกรรมทางการพยาบาล ผลจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ผลจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลจากเอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล และข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการทำงานปัจจุบัน และระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 1

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ และการศึกษา (n=20)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)(n=20)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	19	95.00
ชาย	1	5.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	4	20.00
30-40 ปี	6	30.00
41-50 ปี	7	35.00
มากกว่า 50 ปี	3	15.00
(Range = 26-59ปี, $\overline{X}$ = 39.85 ปี, SD= 8.96)		
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	25.00
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	9	45.00
ปริญญาโท	6	30.00
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้ช่วยเหลือคนไข้	3	15.00
ผู้ช่วยพยาบาล	2	10.00
พยาบาลวิชาชีพ	10	50.00
ผู้บริหารทางการพยาบาล	5	25.00
ระยะเวลาในการทำงาน		
5-10 ปี	4	20.00
มากกว่า 10 ปี	16	80.00
(Range = 6-37 ปี, $\overline{X}$ = 16.30 ปี, SD= 7.33)		

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ร้อยละ 95 เพศชายร้อยละ 5 อายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 20อายุระหว่าง 30-40 ปี ร้อยละ 30อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 35 อายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 15 และอายุเฉลี่ย 39.85 ปี การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 25 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 45 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 30 ตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย ร้อยละ 15 ผู้ช่วยพยาบาล ร้อยละ 10 พยาบาลวิชาชีพ ร้อยละ 50 และผู้บริหารทางการพยาบาล ร้อยละ 25 ระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 20 ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 80 และระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ย 16.30 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล และข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลในกลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูนในการศึกษานี้

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ในกลุ่มงานอายุรกรรมโรงพยาบาลลำพูน จากการวิเคราะห์เอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล การสัมภาษณ์รายบุคคลกึ่งโครงสร้าง และการประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมอง ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารทางการพยาบาล 5 คน พยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลจำนวน 5 คน กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลจำนวน 5 คน และบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆ 5 คน รวมทั้งสิ้น 20 ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์เกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร โรงพยาบาลลำพูนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ คู่ใจประชาชน และกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลลำพูนได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงคือ พยาบาลดี มีคุณภาพ จากการกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าว กลุ่มการพยาบาลจึงมีการกำหนดแนวทางและการปฏิบัติที่ชัดเจน จากการศึกษาเอกสารและสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยงาน แสดงในตารางที่ 2-3 ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2 แผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลลำพูน

แผนยุทธศาสตร์กลุ่มการพยาบาล พ.ศ.2552-2556	ตัวชี้วัดผลการดำเนินการประจำปี	แผนการดำเนินงานประจำปี 2552 ของกลุ่มการพยาบาล
1.มีระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ทันสมัย	จำนวนผลงานที่มีการพัฒนา / จำนวนนวัตกรรม/การแลกเปลี่ยนในการแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	1.สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานนำเสนอกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม

ตารางที่ 3 กลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ในระดับงานการพยาบาล และระดับหอผู้ป่วย

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด/	เป้าหมาย	โครงการและกิจกรรม
สร้างและส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในทุกหน่วยงานขององค์กรพยาบาล	เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทางการพยาบาลในแต่ละหน่วยงานสร้างงานวิชาการและนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมหรือวิจัยทางการพยาบาลที่ผลิตขึ้นในหน่วยงาน	อย่างน้อย 2 เรื่อง/ปี	-นำเสนอ best practice เขต 1 เรื่อง COPD -โครงการประกวดผลงานวิจัยและนวัตกรรมทางการพยาบาลร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ -จัดตั้ง CoP Mini research -นำผลงานวิจัยและนวัตกรรมมาเผยแพร่และนำมาใช้ในงานประจำ

จากการศึกษาเอกสาร รายงาน บทความและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล พบว่ากลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดให้มีแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม โดยการกำหนดให้มีระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ทันสมัย มีแผนการดำเนินงานประจำปีในรูปแบบของกิจกรรมและโครงการต่างๆ โดยมีจำนวนผลงานนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน นอกจากนี้กลุ่มการพยาบาลยังได้มีการกำหนดกลยุทธ์โดย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การสร้างและส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานสร้างสรรค์ผลงานวิชาการและนวัตกรรมต่างๆ จะเห็นได้ว่ากลุ่มการพยาบาลมีแผนปฏิบัติการไว้อย่างเป็นรูปธรรม จากการสัมภาษณ์และประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมองพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆ ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่ากลุ่มการพยาบาลมีแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและไม่ได้ให้ความสนใจ ดังนั้นกิจกรรม หรือโครงการต่างๆที่วางแผนเอาไว้จึงไม่ได้รับการพัฒนาหรือดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันในการเน้นพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม การมุ่งเน้นการวิจัยและนวัตกรรม และการนำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของกลุ่มการพยาบาลและการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพของงานการพยาบาลที่เน้นการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม การพัฒนาสมรรถนะทางการพยาบาล โดยการกำหนดเป้าประสงค์ในการทำงานร่วมกัน และการที่บุคลากรในหน่วยงานมีการศึกษาค้นคว้างานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง กล่าวว่า

> *“กลุ่มการพยาบาลของเราให้ความสำคัญกับการทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่องานการพยาบาลของเรา ซึ่งก็มีนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำเสนอผลงานอย่างน้อยปีละ 1 เรื่องอยู่แล้ว พี่เองก็สนับสนุนน้องๆให้ทำมาอย่างต่อเนื่อง”*

> *“พันธกิจที่เกี่ยวข้อง น่าจะเป็นพันธกิจที่ 3 ที่เป็นการเรียนรู้ของบุคลากรในเรื่องของนวัตกรรม เราจะเน้นให้น้องเกิดการเรียนรู้ในงาน เช่น เมื่อไหร่มีอะไรที่เป็นปัญหาของหน่วยงานเราก็จะเอามาคุยกัน และมอบหมายให้น้องๆไปช่วยกันหาแนวทางแก้ไข โดยค้นคว้างานวิจัยหรือนวัตกรรมของโรงพยาบาลอื่นๆที่ทำ”*

นอกจากนี้ผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งยังมีความเห็นว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีการสื่อสารไม่ชัดเจน และจะกล่าวไว้ในภาพกว้างๆ และให้ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมไว้ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"องค์กรของเราไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลโดยตรง แต่เป็นประโยคที่เปิดกว้าง คือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้"

"ควรมีการส่งเสริมให้น้องๆมีส่วนร่วมรับทราบทิศทางการพัฒนาขององค์กร เช่นการกำหนดวิสัยทัศน์ เข็มมุ่งที่ชัดเจนขององค์กรพยาบาล เพื่อเปิดโอกาสให้น้องๆได้นำเสนอผลงานหรือแสดงความคิดเห็นในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม"

จากการสัมภาษณ์และประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมองเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรไม่ได้สื่อความหมายโดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะรับทราบถึงหลักการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพบริหารการพยาบาล การบริการพยาบาลแบบองค์รวมและต่อเนื่อง ซึ่งจากหลักการทำงานนี้ได้เน้นให้มีการศึกษาค้นคว้างานวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และส่วนใหญ่คิดว่าน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลในหน่วยงาน มีความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่า ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารและบริการพยาบาลอย่างต่อเนื่องคือการคิด หรือการปรับรูปแบบงานบริการต่างๆเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังตัวอย่างเช่น

"วิสัยทัศน์ พันธกิจ พี่ว่ามันไม่ได้สื่อออกมาตรงๆ แต่แค่เราคิดเราพัฒนางานที่เราทำทุกวันนี้ ไม่ว่าจะทำอะไรซักอย่างหนึ่งที่มันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มันก็คือการบูรณาการความคิดเราให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีแล้ว คุณภาพมันก็จะเกิดขึ้นมา"

"นวัตกรรมมันเป็นอะไรก็ได้นะ ง่ายๆเลยแค่เราปรับรูปแบบการทำงานมันก็คือการพัฒนาคุณภาพ อะไรก็ตามที่มันดีขึ้น มันก็หมายความว่าเราก็คือพยาบาลที่มีคุณภาพแล้ว"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจที่ต่างออกไปโดยมองว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล และกลุ่มการพยาบาลไม่สื่อให้เห็นชัดเจนถึงการพัฒนานวัตกรรม โดยให้ความเห็นว่า

> *"วิสัยทัศน์ พันธกิจเหรอพี่ มันแทบไม่ได้สื่ออะไรออกมาเลยนะ หนูไม่ค่อยเข้าใจ แต่ถ้าคิดที่จะทำก็เพราะว่า หัวหน้าบอกว่ามันเป็นสมรรถนะหนึ่งที่เราต้องมี"*

> *"ไม่รู้เกี่ยวหรือเปล่า ของกลุ่มการเราก็จะมีตัวชี้วัดหนึ่งที่ให้เราต้องมีการพัฒนานวัตกรรม แต่ดูเหมือนว่ามันจะไม่ค่อยมีการส่งเสริมให้ทำอย่างจริงจังเท่าไหร่ เหมือนมีแต่แผน พอให้ทำจริงๆก็ไม่เห็นจะทำต่อเนื่องเลย"*

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการพยาบาลระดับอื่นๆ มีความเห็นตรงกันว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล และของกลุ่มการพยาบาลยังไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ดังความเห็นว่า

> *"ไม่น่าเกี่ยวข้อง หรือมีอะไรที่สื่อให้เราอยากทำนวัตกรรมนะ พันธกิจวิสัยทัศน์ ของเรามันฟังแล้วกว้างๆนะ หนูไม่ค่อยเข้าใจ"*

จากข้อมูลที่ได้นั้น แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์องค์กรในการพัฒนานวัตกรรมยังไม่มีความชัดเจน แม้จะมีแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานต่างๆไว้ แต่ในการนำแผนหรือนโยบายสู่การปฏิบัติยังพบว่า***ขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง***ในการดำเนินงานและการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากผลงานนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน เช่นบางหน่วยงานที่มีการจัดทำโครงการต่างๆ แต่ไม่ได้รับการติดตามละประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งได้เสนอแนวทางแก้ไข ไว้ว่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"เรายังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนเรื่องของโครงการต่างๆ เราควรมีการจัดตั้งคณะทำงาน และผู้รับผิดชอบหลัก หัวหน้าเองก็ต้องช่วยกระตุ้นน้องๆ เป็นที่ปรึกษาเพื่อให้น้องๆเกิดความเข้าใจและสนใจที่จะทำโครงการหรือพัฒนานวัตกรรม"

"เราควรมีการสื่อสารข้อมูลของหน่วยงานตามความเป็นจริง เช่นข้อมูลตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และชี้ให้น้องๆ ได้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ก็จะเป็นการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาในรูปของโครงการพัฒนาในหน่วยงาน"

ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลลำพูนจะเป็นไปตามลำดับขั้นของสายบังคับบัญชา โดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาล เป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีการแบ่งสายงานด้านการบริหารออกไปตามกลุ่มภารกิจต่างๆ และในส่วนของการบริหารงานในกลุ่มการพยาบาล ก็มีการบริหารตามลำดับขั้นของสายบังคับบัญชาเช่นกัน โดยมีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลดำรงตำแหน่งสูงสุดของกลุ่มการพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ ผู้ช่วยพยาบาล และผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย ตามลำดับ

โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน ประกอบด้วย 5 หอผู้ป่วยอายุรกรรม ซึ่งประกอบด้วย หอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย 1 หอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย 2 หอผู้ป่วยอายุรกรรมหญิง หอผู้ป่วยพิเศษสงฆ์ 3 และหอผู้ป่วยพิเศษร่มเย็น 5

จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร และสารสนเทศด้านโครงสร้าง พบว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรยังเป็นการบริหารตามลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นไปตามข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทางการพยาบาลซึ่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะกล่าวถึงการทำงานร่วมกันในกลุ่มงานอายุรกรรมมากกว่า และเนื่องจากสายบังคับบัญชาในกลุ่มการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยจะขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ดังนั้นจึงเป็นผู้รับนโยบายโดยตรงจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเพื่อถ่ายทอดนโยบายต่างๆแก่บุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำต่างๆ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีความเห็นสอดคล้องกันในการสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีอุปสรรคในบางครั้ง เช่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"ตอนนี้มีความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในกลุ่มการพยาบาลของเรา แต่พี่ยังอยากเห็นน้องๆพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆและพี่ก็พร้อมเป็นที่ปรึกษาให้น้องๆเสมอ"

"พี่ก็สนับสนุนให้น้องได้คิดทำโครงการต่างๆมาเสนอ ยากหรือง่ายเราก็มาคุยกัน ช่วยกันส่วนใหญ่แล้วเราก็จะคิดกันขึ้นมาเพื่อพัฒนางานในวอร์ดเรานี่แหละ ตอนนี้เราอาจจะยังทำอะไรได้ไม่มากนัก เพราะตอนนี้น้องๆอาจจะมีการโยกย้ายงานกันบ่อย แต่ถ้ามีโอกาสพี่ก็อยากให้น้องๆคิดต่อไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม"

"พี่ว่าคนเรามีความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นพี่เลือกที่จะดึงจุดเด่นของแต่ละคนมาเสริมทีม เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆบรรลุเป้าหมาย อย่างการขึ้นปฏิบัติงาน พี่ก็จะจัดในน้องที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากประกบกับน้องใหม่ การปรับโครงสร้างงาน และทีมงาน มันก็เป็นการส่งเสริมให้น้องมีกำลังใจในการทำงาน"

จากการศึกษาพบว่าแม้ผู้บริหารทางการพยาบาลในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานแต่จากการศึกษาพบว่า บุคลากรทางการพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมและบุคลากรทางการพยาบาลที่ไม่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมให้ความเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงเข้ามาใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติน้อยเกินไป มีเพียงการสื่อสารนโยบายต่างๆผ่านทางหัวหน้าหอผู้ป่วยผ่านการประชุมประจำเดือน ซึ่งทำให้ผู้บุคลากรทางการพยาบาลส่วนใหญ่ที่ต้องการพัฒนานวัตกรรมรู้สึกถึงการขาดอิสระในการคิด เพราะถูกสั่งให้ทำ เช่น

"ตอนนั้นหัวหน้าเป็นคนให้หาข้อมูลและทำนวัตกรรมขึ้นมาคนละ 1 เรื่องก็เลยค้นหาข้อมูลจากโรงพยาบาลอื่นที่เค้าเคยทำ แล้วก็เงียบหายไป ไม่ได้ทำต่อ คือไม่ได้รับการกระตุ้นต่อเนื่องจากหัวหน้า นโยบายตอนนั้นถูกลืมไปเลยเหมือนเห่อกันชั่วครั้งชั่วคราว แล้วมีเรื่องอื่นมาให้ทำเรื่อยๆ เรื่องนี้ก็ถูกกลืนให้เลือนหายไป"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"คิดว่าผู้บริหารระดับสูงไม่เคยมาสื่อสารกับผู้ปฏิบัติโดยตรง หัวหน้าตึกจะขอ ความร่วมมือจากน้องๆเป็นส่วนใหญ่ "

"ไม่แน่ใจว่าโครงสร้างองค์กรเราจะเอื้อให้เราคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือไม่ ทุกวันนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ค่อยจะเอาความคิดเห็นของเราไปเสนอผู้บริหารระดับสูง ที่ผ่านมาหัวหน้าก็เน้นให้ทำงานตามหน้าที่หลัก ไม่มีการจัดสรรเวลาให้ การพัฒนานวัตกรรมจึงไม่ต่อเนื่อง"

ข้อมูลที่ได้ พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีลำดับขั้นในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติทางการพยาบาลที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมยังต้องขอรับความเห็นชอบจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเพื่อจัดทำโครงการต่างๆ ในบางครั้งก็ไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ ทำให้บุคลากรทางการพยาบาลส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจ และขาดอิสระในการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม

ข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนหนึ่ง กล่าวว่า การที่บุคลากรในหน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์และคิดพัฒนานวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดี ที่ผู้บริหารองค์กรพยาบาลควรคำนึงถึง และให้การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆเพื่อการพัฒนาการทำงาน การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางความคิด วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในงาน เช่น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลกล่าวว่า

"นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ดีที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนน้องๆ ให้มีการคิดค้น สิ่งประดิษฐ์ หรือพัฒนาโครงการต่างๆ สิ่งต่างๆเหล่านี้มันช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร"

ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง พบว่าแผนยุทธศาสตร์ของกลุ่มการพยาบาลมีการสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในกลุ่มการพยาบาลมีการนำเสนอกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างน้อย 2 เรื่องต่อปี โดยใช้เป็นเป้าประสงค์และตัวชี้วัดหลักในการพัฒนา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สมรรถนะทางการพยาบาลแก่บุคลากรทางการพยาบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานการพยาบาลและผู้รับบริการ ซึ่งในกลุ่มงานอายุรกรรมได้เล็งเห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม โดยมีการจัดประกวดผลงานนวัตกรรมขึ้นในกลุ่มงานอายุรกรรม และมีเงินรางวัลมอบให้แก่ผู้ที่ชนะการแข่งขัน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งกล่าวว่า

> *"PCT Med ของเราเคยจัดประกวดนวัตกรรมทางการพยาบาล และถ้าผลงานของใครชนะก็จะได้รับรางวัล รอบที่แล้วแต่ละตึกส่งประกวดกันน้อย ประกวดคราวหน้าสงสัยต้องเพิ่มรางวัลให้มากขึ้น"*

การสนับสนุนด้านทรัพยากร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น รวมทั้งมีส่วนช่วยเหลือในการสนับสนุนและให้กำลังใจบุคลากรในหน่วยงานในการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล

> *"ถ้าน้องๆ ในตึกคิดอยากทำหรือประดิษฐ์อะไรขึ้นมาพี่ก็สนับสนุนนะ ถ้ามันต้องใช้งบประมาณบางทีเราก็มีงบในส่วนของการบริจาค เราก็ใช้งบส่วนนั้น ถ้าบางอย่างมันจำเป็นต้องใช้งบมากก็ทำเรื่องเสนอผู้บริหาร บางครั้งก็ไม่ผ่านแต่พี่ก็ให้กำลังใจน้องๆ ไม่อยากให้ท้อ"*

> *"เวลาน้องๆ เสนอโครงการอะไรมาให้ พี่ก็จะเป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาให้ เป็นกำลังใจให้น้องได้คิดพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เราจะทำหน้าที่เหมือนเป็น Facilitator นะ แล้วก็ให้น้องๆ ได้มีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจโดยต้องวิเคราะห์ถึงบริบทและความเป็นไปได้ด้วยเหมือนกัน"*

ด้านบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล มีความคิดเห็นตรงกันส่วนใหญ่ว่า ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งในเรื่องของ งบประมาณ และแหล่งสนับสนุนอื่นเท่าที่จำเป็น แต่ยังขาดการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงและบางครั้งขาดการประเมินผลภายหลังจากมีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นในหน่วยงาน เช่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"ตอนนั้นทำผ้าผูกยึดที่บุด้วยฟองน้ำเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ป่วยได้รับบาดเจ็บ หัวหน้าจะให้เราออกแบบ แล้วจะเอาไปนำเสนอให้ผู้ใหญ่ ถ้ามันผ่าน มันโอเค ก็จะเสนอให้ตัดเย็บให้ ไม่ต้องมาตัดเย็บหรือเสียเงินเอง เพราะก่อนหน้านั้นใช้เงินวอร์ดตัดเย็บกันเองแล้วขาดง่าย ก็เลยปรึกษากับหัวหน้า หัวหน้าก็เลยช่วย"

"หัวหน้าส่วนใหญ่ส่งเสริมสนับสนุนให้ทำนะ แต่พอทำมาแล้ว บางทีเค้าก็ไม่ได้ประเมินผลว่าทำแล้วมันดีหรือไม่ แล้วมันก็หายไปเลย แต่บางอย่างถ้ามันดีก็เสนอเป็นผลงาน ถ้าไม่เข้าท่าก็เงียบ บางทีเราก็หมดกำลังใจทำต่อ"

นอกจากนี้ยังมีบุคลากรทางการพยาบาลส่วนหนึ่งให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจที่จะพัฒนานวัตกรรม โดยมีเงื่อนไขคือรางวัล โดยให้ความเห็นว่า

"ตอนนั้นมีการประกวดด้านผลงานนวัตกรรม เค้ามีเงินรางวัลให้ด้วย ก็เลยคิดทำส่งประกวดด้วย เผื่อได้เงินรางวัล"

ด้านบุคลากรที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรม ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนในทุกๆด้านจากผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ งบประมาณ เวลา ขวัญและกำลังใจ เพราะเท่าที่ผ่านมาเคยคิดที่จะพัฒนานวัตกรรมเช่นกัน แต่เมื่อคิดที่จะทำก็ต้องใช้งบประมาณส่วนตัว บางครั้งสิ่งที่คิดจะทำ ทำเพื่อหน่วยงานแต่เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอก็ขาดกำลังใจในการทำ ตัวอย่างเช่น

"ถ้าคิดจะพัฒนานวัตกรรมนะคะ ลำดับแรกเลย คือ ทุนทรัพย์ต้องมาก่อน ต่อมาก็ขวัญและกำลังใจ ไม่ใช่ว่าสั่งอย่างเดียว ต้องพูดจากับเราดีๆด้วย อย่าสั่งแบบไม่มีเหตุผล เพราะเราคิดก็เลยหยุดแค่คิด จะทำต่อมันก็หมดกำลังใจแล้ว"

"อยากทำนะพี่ ถ้าทำมันก็มีประโยชน์กับคนไข้นะ ถ้าทำมันก็ต้องดี แต่อยากให้ผู้ใหญ่จัดสรรเรื่องเวลาให้มากกว่านี้ เพราะทุกวันนี้บางวันกว่าจะได้ลงเวรก็ตี 2 มันก็เหนื่อยแล้ว ถ้ามีการจัดสรรเรื่องเวลาบ้าง น่าจะทำได้นะ"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากข้อมูลที่ได้ แสดงให้เห็นว่ากลไกสนับสนุนในด้านทรัพยากรยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งบุคลากรทางการพยาบาลส่วนใหญ่ยังต้องการการสนับสนุนในด้านงบประมาณ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการจัดสรรเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่าภาระงานที่มากเกินไป ทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้า ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม

ในการสนับสนุนเรื่องงบประมาณและการจัดสรรเวลานั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า

> *"ถ้าอยากให้น้องมีกำลังใจ และอยากจะพัฒนาอะไรนั้นเราควรมีเงินงบประมาณมาสนับสนุน ซึ่งตรงนี้เรายังไม่มีแหล่งเงินทุนที่จะสนับสนุนน้องๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งถ้าเป็นไปได้เราควรมีการสนับสนุนด้านงบประมาณ ซึ่งอาจจะเป็นการจัดสรรเงินให้แต่ละวอร์ดเป็นเงินสนับสนุน ซึ่งตรงนี้พวกพี่ก็คิดกันอยู่ อาจจะต้องทำโครงการเสนอผู้บริหาร"*

> *"ทุกวันนี้น้องๆทำงานกันเหนื่อย ภาระงานก็มาก พี่คิดว่าน้องคงไม่มีเวลาคิดที่อยากจะพัฒนาอะไร ในฐานะหัวหน้าก็พยายามจัดสรรเวลาให้น้องๆ แบ่งเบาภาระงานที่หนัก โดยการจัดสรรคนให้เพียงพอในแต่ละเวร ซึ่งถ้าเป็นไปได้พี่พยายามจัดเวรให้น้องๆได้พักบ้างอย่างบางคนที่รับผิดชอบโครงการอะไรของหน่วยงาน ถ้ามีการประชุมพี่ก็พยายามจัดเวรให้เป็นเวรเช้านะ น้องจะได้ไม่เหนื่อยมาก"*

สำหรับการสร้างแรงจูงใจนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทางการพยาบาลให้ข้อมูลที่ตรงกันในการสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่างๆ ซึ่งบุคลากรที่มีผลงานเด่นจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และมีโอกาสมากกว่าบุคคลอื่นในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม โดยให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ยอมรับฟังความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้น ตลอดจนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่สร้างความท้าทายในการทำงาน อันก่อให้เกิดการแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในงานและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ดังตัวอย่างที่ผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

> *"พี่เชื่อว่าน้องทุกคนมีความสามารถที่แตกต่างกัน บางคนเก่งเรื่องของการคิดประดิษฐ์ บางคนเก่งเรื่องการทำโครงการ แต่ไม่ว่าใครจะมีความสามารถในด้านไหน ถ้าน้องๆกล้าที่จะดึงศักยภาพในตัวเราออกมาให้เห็น ก็จะทำให้งานของเราพัฒนาอย่างสร้างสรรค์"*

> *"พี่จะเปิดโอกาสให้น้องๆได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ประชุมทุกเดือน ใครมีปัญหาอะไรก็สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ อย่างเช่นกรณีเกิดความเสี่ยงขึ้น เราจะมาทบทวนเพื่อหาโอกาสพัฒนา จะไม่โทษว่าใครผิดนะ แต่มองว่ามันเป็นการเปิดโอกาสให้เราเกิดการพัฒนาจากการเรียนรู้หน้างาน"*

กลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นคล้ายกันว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีส่วนสำคัญในการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้แสดงออกถึงพฤติกกรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล โดย การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการประชุมร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และการสื่อสารร่วมกัน ส่งเสริมให้ทดลองใช้ผลงานหรือโครงการที่พัฒนาขึ้นร่วมกัน รวมทั้งการยอมรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาร่วมกัน ดังตัวอย่างเช่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"นวัตกรรมมีประโยชน์มากถ้ามีการนำไปใช้ ถ้ามีแต่คิดและไม่นำไปใช้ก็ไม่ได้ทำให้เกิดประโยชน์อะไร ความร่วมมือจากบุคลากร มีความร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีม สิ่งที่เราทำมันก็จะมีความต่อเนื่อง ถ้าไม่ยอมรับความคิดใหม่ๆมันก็ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง ถ้าขาดความกระตือรือร้นงานก็ไม่พัฒนา"

"เคยทำนวัตกรรมขึ้นมาชิ้นหนึ่งเรื่องแบบบันทึกเพื่อให้การรับส่งเวรมีคุณภาพ จะได้ไม่ loss ข้อมูล พอทำแล้วใช้มาเรื่อยๆ ปรากฏว่าได้ผลดี เพราะทุกคนให้ความร่วมมือ และเห็นประโยชน์ของมัน การ loss ข้อมูลดีขึ้น พวกเราก็มีความสุขคนไข้ก็ได้ประโยชน์"

กลุ่มตัวอย่างบุคลากรทางการพยาบาลที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรม ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันและให้ความสำคัญของนวัตกรรมทางการพยาบาล และแสดงความรู้สึกชื่นชมกับผลงานที่มีผู้พัฒนาและนำมาใช้ได้จริง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการนำผลงานนวัตกรรมนั้นมาใช้หรือเผยแพร่ต่อ ดังตัวอย่างเช่น

"ตอนนั้นที่ห้องรวมทำนวัตกรรมเรื่องของการเก็บตัวอย่างส่งตรวจ แล้วเราไปเอาของเค้ามาใช้แล้วมันดี ก็รู้สึกว่าเค้าเก่งนะ ที่คิดอะไรใหม่ๆ ได้และเป็นประโยชน์ด้วย"

"เห็นพี่เค้าทำโครงการเกี่ยวกับการติดตามเยี่ยมผู้ป่วย เห็นพี่เค้าทำมาได้ระยะหนึ่ง ช่วงนั้นเราจะได้รับโทรศัพท์จากญาติบ่อยมากโทรมาปรึกษา ตอนแรกก็รู้สึกแปลกๆ พอทำไปทำมาเหมือนเรามีส่วนร่วม เพราะเราได้ช่วยให้คำปรึกษาญาติคนไข้ด้วย ก็รู้สึกภูมิใจแทน ตัวเองก็รู้สึกดีด้วยเช่นกัน"

นอกจากนี้ภาระงานที่หนัก ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่เครียดในการทำงานทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เช่นกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติทางการพยาบาลกล่าวถึงผลกระทบจากภาระงานที่หนักที่ก่อให้เกิดความเครียด ว่า

"ทุกวันนี้ทำงานกันแทบไม่มีวันหยุด จะให้คิดทำอะไรต่อมันก็คิดไม่ออกแล้ว นอกจากทำงานยังมีประชุมต่างๆอีก เราก็แทบจะไม่ได้พัก แค่นี้มันก็ล้าแล้ว"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่ง ได้ให้ความเห็นเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีและกระตุ้นการพัฒนานวัตกรรม ไว้ว่า

> *"อยากให้น้องๆคิดใหม่ว่าถ้าเราทำงานมากเราเจอปัญหามากขึ้น ก็เป็นโอกาสที่จะทำให้เราได้คิดอะไรใหม่ๆจากสิ่งที่เราพบ ทำงานไปด้วยคิดไปด้วย แค่คิดแก้ไขปัญหาเล็กๆที่เราพบแล้วเกิดประโยชน์กับคนไข้ มันก็ทำให้เรามีความสุขในการทำงาน"*

จากการศึกษานี้สรุปได้ว่าในด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางการพยาบาลนั้น พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาล ต้องมีการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน การลดความเครียดในงาน และการสร้างบรรยากาศที่ดีในกาทำงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีภาระงานมาก ทำให้เกิดความเครียดละความเหนื่อยล้า ส่งผลต่อการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ในขณะเดียวกันการยอมรับซึ่งกันและกัน การชื่นชมยินดี เป็นพฤติกรรมทางบวกที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม

ด้านการสื่อสารในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสื่อสารด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลในกลุ่มงานอายุรกรรมยังไม่ทั่วถึงและยังขาดความเข้าใจในการสื่อความหมายของคำว่านวัตกรรม โดยมีความคิดเห็นว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่มองว่านวัตกรรมคือสิ่งประดิษฐ์ เมื่อมีการสื่อสารด้านนโยบาย หรือข้อมูลข่าวสารต่างๆเพื่อให้คิดสร้างสรรค์หรือพัฒนานวัตกรรม บุคลากรจึงเกิดความสับสนและไม่เข้าใจ นอกจากนี้ส่วนใหญ่มองว่าการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อสื่อสารให้รับทราบจะเป็นการสื่อสารให้รับทราบภายในหอผู้ป่วย และบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสน้อยมากที่จะได้พบและเสนอความคิดเห็นต่างๆต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในการเสนอความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่จะมีการเสนอผ่านหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้ในบางครั้งผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับทราบข้อมูลครบถ้วน ดังนั้นควรมีการพัฒนาช่องทางที่ทำให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีช่องทางในการสื่อสารกับผู้บริหารเพิ่มมากขึ้น เช่น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"น้องๆส่วนใหญ่เคยอยากเสนอความคิดเห็นอะไรหลายอย่าง ซึ่งบางที่ก็ไม่ค่อยมีช่องทางให้น้องได้พบกับผู้บริหาร จริงๆแล้วพี่ว่าเราน่าจะมีการพัฒนาระบบหรือช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารเพิ่มขึ้น"

"ตอนหัวหน้าให้เราคิดนวัตกรรม เราก็มัวแต่คิดว่านวัตกรรมคือต้องประดิษฐ์อะไรซักอย่าง คิดไม่ออกก็เลยไม่อยากทำ แต่พอพี่ๆบอกว่าทำเป็นโครงการหรืออะไรง่ายๆที่ทำให้งานเราดีขึ้น ก็ทำให้เข้าใจขึ้นมาบ้าง"

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลท่านหนึ่งเสนอให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลงานนวัตกรรมที่พัฒนาจากกลุ่มงานต่างๆมาใช้ เพื่อเปิดกว้างในการเผยแพร่นวัตกรรม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือจัดตั้งทีมพัฒนานวัตกรรมเพื่อเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่นวัตกรรมผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ข้อเสนอว่า

"เมื่อก่อนเราเคยมีCoP ที่ให้ตัวแทนแต่ละหน่วยงานนำผลงานมาเสนอแล้วแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน แต่ตอนนี้มันเงียบหายไปเกือบ 2 ปีแล้ว พี่ว่าน่าจะมีการจัดตั้งทีมขึ้นมาใหม่อีกครั้ง แล้วให้แต่ละตึกนำผลงานที่เด่นๆของตัวเองมานำเสนอ ตรงนี้พี่ว่ามันเป็นการเปิดโอกาสให้น้องได้เห็นผลงานของที่อื่นด้วยนะ"

ด้านกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลมองว่าในการพัฒนานวัตกรรมนั้นต้องมีการเปิดกว้างด้านการสื่อสาร ควรมีแหล่งข้อมูลที่เข้าหาได้ง่าย โดยเฉพาะแหล่งข้อมูลด้านอิเล็กทรอนิกส์ อย่างน้อยอาจจะเป็นการหาข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวคิดในการต่อยอดพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น

"สมัยนี้มันเป็นโลกของการสื่อสารไร้พรมแดนนะ โชคดีที่ตอนนี้เราอยากรู้อะไรก็ค้นหาทางกูเกิล แต่น่าเสียดายที่บางเว็บไซต์ของรพ.เราบล็อคไม่ให้เข้าดู เพราะบางที่เราค้นดูการนำเสนอบางอย่างผ่านยูทูป แต่ของเรามันถูกบล็อกเราก็เสียอารมณ์ ถ้าเพิ่มช่องทางในการค้นหาก็อาจช่วยให้เราได้มีแนวคิดใหม่ๆนะ"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

"เราน่าจะมีการนำเสนอนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงานผ่านเว็บไซต์โรงพยาบาลบ้างนะ เพราะจะได้เป็นการเผยแพร่ผลงานนวัตกรรมของพยาบาลเราเคยเห็นที่ศัลย์เค้ามีนวัตกรรมหลายอย่าง บางทีเราอยากเอามาปรับใช้ในงานเราบ้าง"

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ไม่มีประสบการณ์ในการร่วมพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ส่วนใหญ่มีความเห็นที่ตรงกันในเรื่องของการสื่อสาร และการรับทราบข้อมูลที่ไม่ทั่วถึง และยังมองว่าการสื่อสารเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ยังไม่เปิดกว้างให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูงโดยตรง เช่น

"บางครั้งไม่ค่อยรับทราบนโยบายอะไรเลย บางทีหัวหน้าจะแจ้งในที่ประชุมประจำเดือน ถ้าเราไม่ได้มาก็ไม่รับทราบความเปลี่ยนแปลงแล้ว บางทีอยากเสนอความคิดเห็นอะไร ก็ได้แค่คุยกัน แต่ผู้บริหารระดับสูงอย่างหัวหน้าฝ่ายไม่เคยลงมารับทราบปัญหาหน้างานที่แท้จริงเลย"

"น่าจะมีช่องทางในการสื่อสารที่ให้เราได้เสนอความคิดเห็นหรือปัญหาถึงผู้บริหารโดยตรงบ้าง อย่างเช่นมีการส่งเรื่องให้หัวหน้าโดยตรงผ่านทางเวปไซต์ผู้บริหาร หรือไม่ก็อยากให้ผู้บริหารลงมารับทราบปัญหาต่างๆบ้างน่าจะดีกว่าที่เรารับทราบแต่นโยบายอย่างเดียว มันเหมือนถูกสั่งให้ทำมากกว่า"

จากการศึกษาเอกสาร และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องพบว่า ในระบบสารสนเทศของกลุ่มการพยาบาลไม่มีการรวบรวมและบันทึกผลงานด้านการพัฒนานวัตกรรม ทำให้บุคลากรทางการพยาบาลส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสได้รับทราบถึงผลงานนวัตกรรมที่หน่วยงานต่างๆพัฒนาขึ้นมา จากการสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มเพื่อระดมสมองในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆ เสนอความคิดเห็นว่าควรมีการบันทึก และรวบรวมผลงานนวัตกรรมทางการพยาบาลไว้และสามารถให้หน่วยงานที่สนใจนำนวัตกรรมต่างๆของกลุ่มการพยาบาลมาใช้หรือพัฒนาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นช่องทางในการเผยแพร่และพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงานด้วยเช่นกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากการศึกษาพอจะสรุปได้ว่า ปัจจัย 5 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน มีดังนี้คือ

ปัจจัยด้านที่ 1 กลยุทธ์ขององค์กร ในระดับองค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหลักขององค์กร โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพ และยังมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล แต่พบว่าบุคลากรยังขาดความเข้าใจ เนื่องจากพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้สื่อโดยตรงทำให้เข้าใจได้ยาก ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมบุคลากรทุกระดับควรมีส่วนร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นและมีความสำคัญตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบลำดับขั้นตามสายบังคับบัญชา การนำเสนอผลงานต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร ทำให้เกิดความยุ่งยาก การพัฒนานวัตกรรมที่เกิดขึ้น เป็นการพัฒนางานจากปัญหาที่พบในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมแต่ยังไม่มีการจัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทำให้ขาดผู้ประสานงานและทีมงานในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านกลไกสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม พบว่าผู้บริหารทางหารพยาบาลและบุคลากรทางการพยาบาลเห็นตรงกันว่า การได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ขวัญและกำลังใจ เวลา การให้โอกาส เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่จากการศึกษาพบว่าองค์กรไม่มีระบบสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอตลอดจนการสนับสนุนด้านทรัพยากรและแรงจูงใจยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรเวลายังมีข้อจำกัด

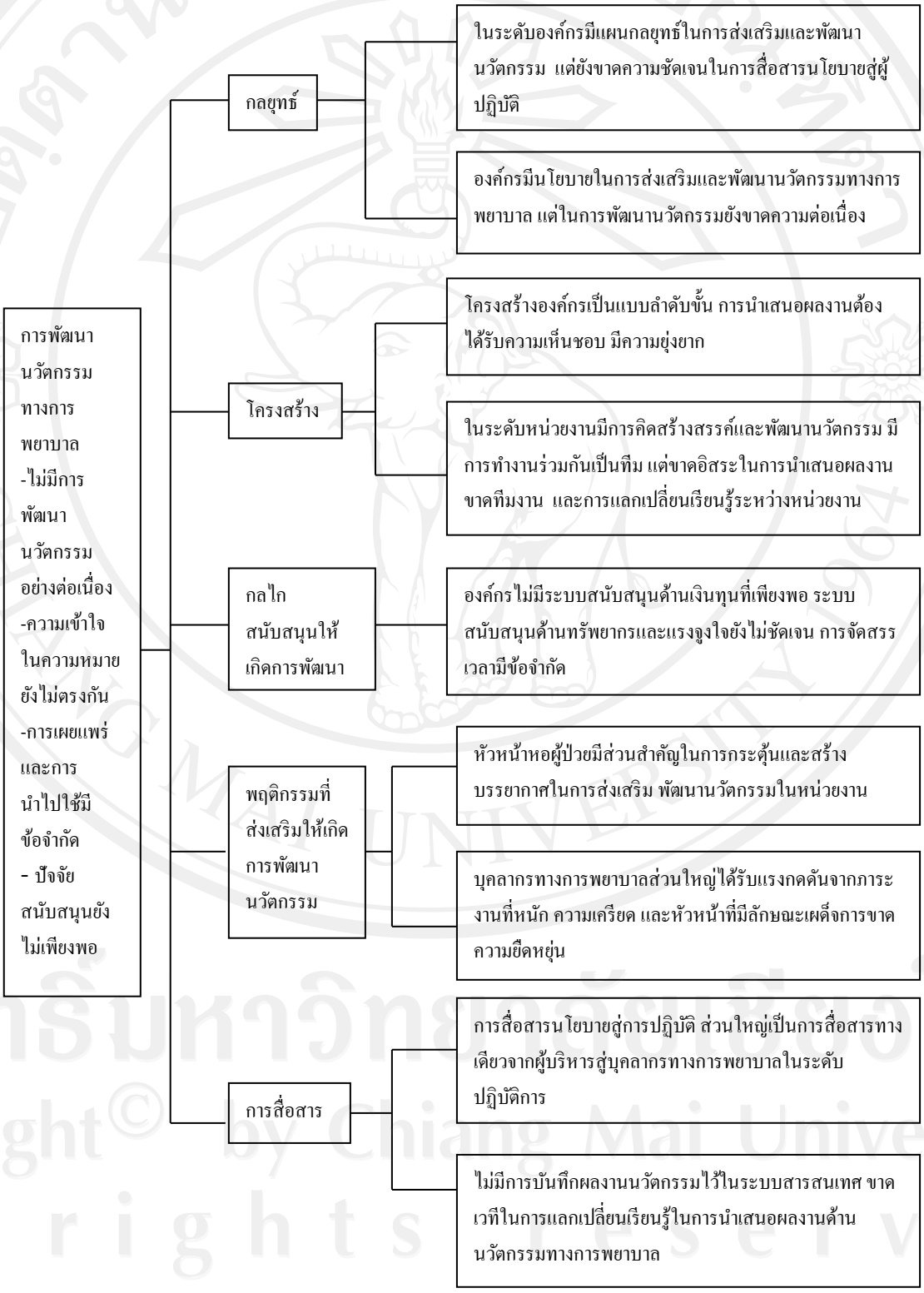
ปัจจัยด้านที่ 4 พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีส่วนสำคัญในการกระตุ้น และสร้างบรรยากาศในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีลักษณะเผด็จการ ขาดความยืดหยุ่น สร้างความกดดันให้บุคลากร นอกจากนี้ภาระงานที่หนัก ความเครียด เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงานมีการพัฒนาขึ้นน้อย

ปัจจัยด้านสุดท้าย ด้านการสื่อสาร พบว่า เป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้บริหาร ในลักษณะสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงผ่านหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่ผู้ปฏิบัติ ขาดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำเสนอผลงานนวัตกรรม ซึ่งควรมีการเปิดกว้าง และมีช่องทางการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล

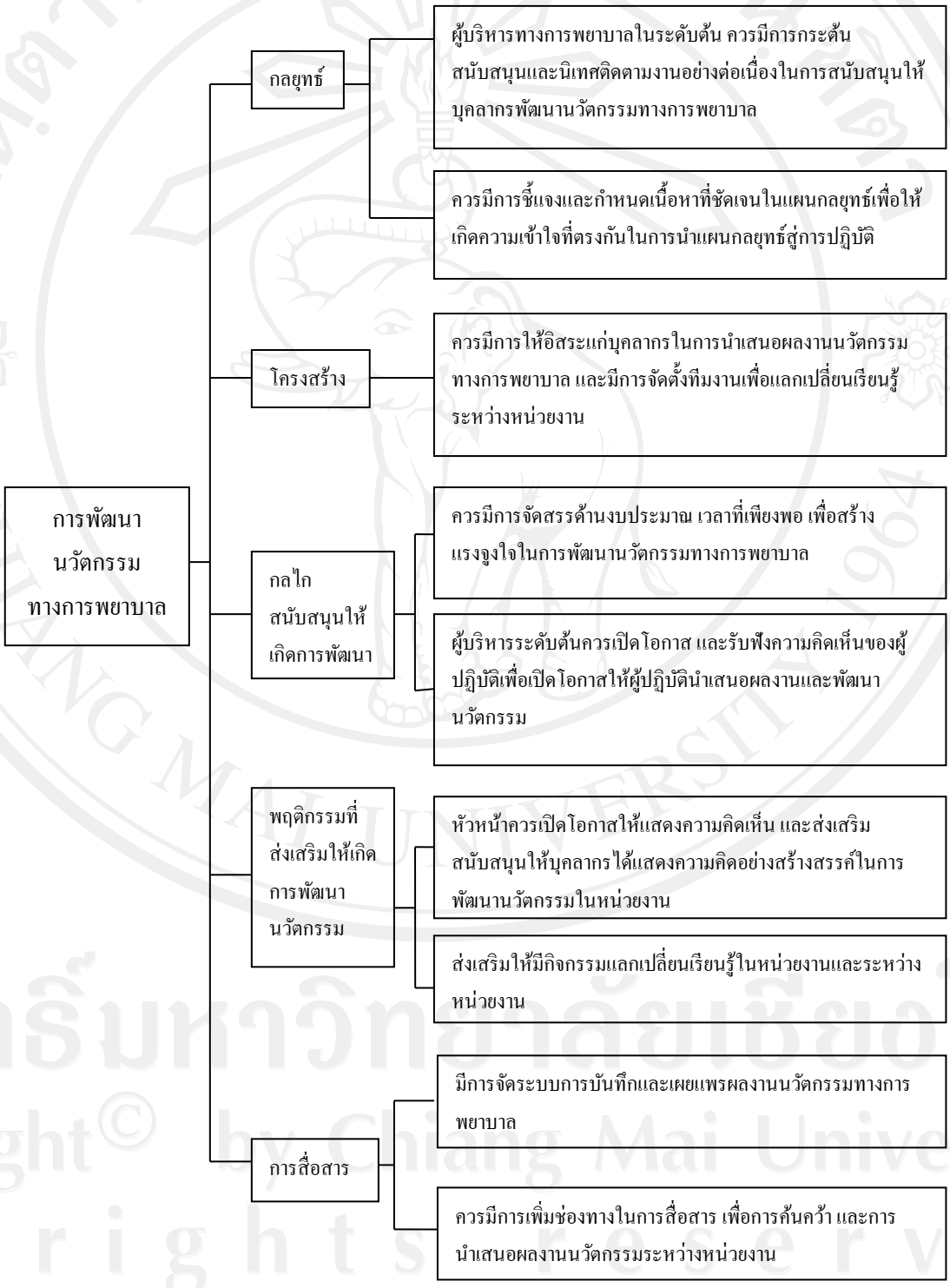
กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล

กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล และข้อเสนอแนะในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ซึ่งขออภิปรายในแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

ด้านกลยุทธ์

จากการศึกษานี้ พบว่ากลุ่มการพยาบาลมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ โดยมีนโยบายให้ทุกหน่วยงานทำงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล นำเสนอผลงานอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง แต่พบว่าในแต่ละหน่วยงานยังไม่มีการจัดทำโครงการหรือพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมในแผนการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม โดยในแต่ละหน่วยงานเมื่อมีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นยังไม่การกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานว่า มีการจัดทำโครงการหรือนวัตกรรมใดที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ในแต่ละโครงการแม้ว่าจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ แต่ยังพบว่าไม่มีการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่าบางหน่วยงานมีการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลทั้งในด้านการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน การประดิษฐ์นวัตกรรมที่นำมาใช้ในการปฏิบัติการพยาบาลแต่ไม่ได้มีการบันทึกไว้ในแผนการปฏิบัติของหน่วยงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการนำแผนการปฏิบัติและผลงานนวัตกรรมมาเผยแพร่ และนำมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ โดยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นั้นการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และวิธีการวัดความสำเร็จจะมุ่งเน้นความสำคัญในการวางแผน ได้แก่ การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง การยืดหยุ่นและการสร้างความแข็งแกร่งและความพร้อมขององค์กรให้มีความยั่งยืน ตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์นั้นองค์กรต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้ควรมีแผนปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และสามารถติดตามความคืบหน้าของการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งฮิกกินส์ (Higgins, 1995) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมองค์กรไว้ว่า การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่มีต่อฝ่ายการพยาบาลในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ต้องมีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่นวัตกรรม และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ตลอดจนมีการแนะนำให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน จะสามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

จากผลการศึกษานี้ แสดงให้เห็นว่าแม้องค์กรจะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล แต่ในแผนการปฏิบัติการของหน่วยงานเพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมยังขาดความชัดเจน และขาดความต่อเนื่องในการติดตามและประเมินผล ซึ่งในการจัดทำแผนดำเนินงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์การ ทำให้เห็นถึงทิศทางค่านิยม เป้าประสงค์ในอนาคตขององค์กร ทำให้ทุกฝ่ายทราบ และมีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการในการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น ทั้งยังช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มวิสัยทัศน์ของการคิดกว้างและไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ ดังนั้นถึงแม้ว่าในองค์กรจะมีการวางแผนแต่ไม่สามรถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพบว่าการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงานเกิดขึ้นจากความสนใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและต้องการพัฒนางานหรือระบบเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจึงมีข้อจำกัดในบุคลากรเพียงบางกลุ่ม

จากผลการศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือผู้บริหารทางการพยาบาลต้องให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร สร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินตามนโยบายขององค์กร ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น สุนันทา เลาหนันท์ (2551) ให้ความหมายว่า คือการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เกี่ยวกับโครงสร้าง บุคลากร เป้าหมาย กระบวนการทำงานโดยมีส่วนร่วมในองค์กรโดยเริ่มจากผู้นำระดับสูงให้ความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล เป็นนวัตกรรมในการบริหารที่สนับสนุนให้กลุ่มงานมีส่วนร่วมและเป็นศูนย์กลางของการดำเนินการ โดยมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม และการให้พลังอำนาจทางภาวะ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผู้นำในการจูงใจและร่วมมือกัน การให้บุคคลมีส่วนร่วมนั้นบุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่างๆ การที่บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ย่อมทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อกิจกรรมและต่อองค์กรในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของเฟรนและเบลล์ (French WL & Bell CH, 1999)ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกัน ระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ คน และวัฒนธรรมองค์กร สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ได้ จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม บุคลากรเกิดความสามัคคี ส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นนั่นเอง

ด้านโครงสร้าง

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มงานอายุรกรรม โรงพยาบาลลำพูน ยังมีโครงสร้างการบริหารงานในลักษณะลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา มีลักษณะการสื่อสารนโยบายตามสายบังคับบัญชา โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะรับนโยบายจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผ่านการประชุมประจำเดือนเพื่อถ่ายทอดแก่บุคคลากรทางการพยาบาลในหน่วยงาน ในการบริหารงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำแก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งบุญใจ ศรีสถิตนรากูร (2550) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรพยาบาลว่าหน่วยงานที่ช่วยงานด้านวิชาการและการบริหาร มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งในสายการบังคับบัญชาและการบริหารงานขององค์กรพยาบาลนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆแก่บุคลากรทางการพยาบาลในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล แต่จากการศึกษาแม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร แต่ยังพบว่าบุคลากรทางการพยาบาลบางส่วนมองว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยบางแห่งไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีลักษณะของการสั่งการ ทำให้ขาดอิสระในการแสดงความคิดที่เอื้อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล นอกจากนี้การนำเสนอผลงานและการเสนอความคิดเห็นยังถูกจำกัดอยู่ภายในหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงไม่มีโอกาสได้รับทราบ การให้อิสระทางความคิด ทำให้บุคคลแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป บางคนก็คิดเรื่องที่สร้างสรรค์ บางคนก็คิดตามความรู้สึกโดยขาดระเบียบแบบแผน บางคนก็ถูกจำกัดความคิดไว้เพียงในกรอบ ซึ่งความเป็นจริงแล้วนั้นการจะสร้างสรรค์ผลงานที่ดีออกมาต้องฉลาดที่จะคิด คิดนอกกรอบแต่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง บางครั้งการมีอิสระก็เป็นการดีแต่ถ้ามีมากจนเกินไปก็อาจเป็นกระทบต่อในหลากหลายของความจริงได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ในการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบันนั้นเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว ต้องเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก มีการแบ่งกลุ่มหรือสร้างทีม ให้อิสระต่อบุคลากรให้ทำงานได้เต็มที่ จากการศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กรตามแนวความคิดของฮิกกินส์ (Higgins, 1995) ที่กล่าวว่า การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดกลุ่มงานให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กลุ่มงานอายุกรรมมีคณะทำงาน โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นคณะกรรมการในการดำเนินงานของกลุ่มงาน ดังนั้นในการดำเนินงานหรือกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่างๆ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ในแต่ละหอผู้ป่วยจะมีตัวแทนของแต่ละหอผู้ป่วยในการรับผิดชอบงานต่างๆของกลุ่มงานอายุรกรรม แต่ยังไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีคณะทำงานรับผิดชอบในการดำเนินงานต่างๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ จะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม

จากการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆ บางส่วนมีความเห็น และมีความสนใจในการปรับปรุงรูปแบบการทำงานและการพัฒนางานในหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถเสนอความคิดเห็น และนำเสนอผลงานได้อย่างอิสระ กล่าวคือในการคิดพัฒนางานบางครั้งเหมือนถูกสั่งให้ทำมากกว่าทำให้การพัฒนางานขาดความต่อเนื่อง หรือบางโครงการหยุดชะงักไป ซึ่งในการพัฒนางานต่างๆนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีอิสระทางความคิด ซึ่งหากผู้บริหารมีการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด และให้โอกาสทำในสิ่งใหม่ๆ บุคลากรก็จะเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นมาได้ นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาต่างๆให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมแรงร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม การให้โอกาสในการนำเสนอผลงาน ซึ่งจากการศึกษาผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงานจะมีผู้รับผิดชอบหลัก และเป็นผลงานรายบุคคลมากกว่า ในขณะที่พยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาล มีความเห็นที่ตรงกันคือต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ว่าจะในลักษณะของการสร้างสิ่งประดิษฐ์หรือทำโครงการต่างๆ การได้มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริม และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้คิดและพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อคิดสร้างผลงานของตนเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ขึ้นมาด้วยเช่นกัน เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงมีส่วนในการส่งเสริมในการสร้างทีมเพื่อพัฒนานวัตกรรม

ด้านกลไกสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

ผลการศึกษานี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลให้การสนับสนุนในการพัฒนานวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนบุคลากรในการเป็นที่ปรึกษาโครงการต่างๆ และสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น เงินงบประมาณ แต่ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลระดับอื่นๆ พบว่า ยังต้องใช้เงินงบประมาณส่วนตัว และต้องจัดสรรเวลานอก ในการพัฒนานวัตกรรม ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนานวัตกรรม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนั้น การบริหารจัดการด้านระบบสนับสนุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทรัพยากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เช่น การจัดสรรเวลา การให้เงินสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Martin & Terblance, 2003) ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม ควรมีการจัดระบบงาน และให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

จากการศึกษานี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลอื่นๆ ยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม โดยส่วนใหญ่ต้องมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากร เช่นใช้งบประมาณส่วนตัว รวมทั้งเวลานอกในการพัฒนานวัตกรรม แม้ว่าจะเคยมีการสร้างแรงจูงใจในการให้รางวัล แต่ก็ยังพบว่าบุคลากรให้ความสนใจในการพัฒนานวัตกรรมน้อยมาก ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาล มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้น และสนับสนุนให้บุคลากรมีความสนใจ และตั้งใจในการทำงาน หลักการอย่างหนึ่งคือการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่ง อะแดร์ (Adair, 1996) กล่าวว่าบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม บุคลากรในทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาว เพื่อการบริหารงานในสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมได้ เช่น การมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น การได้ใช้ผลงานนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น และการเผยแพร่นวัตกรรม พฤติกรรมต่างๆเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงออกถึงการใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมเป็นอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระ กล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งใหม่ๆ (Martins & Terblanche, 2003) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลส่วนใหญ่มีการแสดงออกในด้านพฤติกกรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การให้โอกาสในการบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การลดความตึงเครียดในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคลากรทางการพยาบาลระดับอื่นๆมีความเห็นตรงกันในด้านพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม โดยมีความเห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรม สอดคล้องกับที่ บุญใจ ศรีสถิตนรากูร (2550) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล การให้โอกาสเสนอความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากหัวหน้าเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรในระดับปฏิบัติการมากที่สุด

การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม เช่น การที่หัวหน้าเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันวางแผนในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับ สร้างความมั่นใจ ให้บุคลากรได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้นำที่เน้นการส่งเสริม สนับสนุน สร้างการมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจนั้น จะทำให้การพัฒนางานบรรลุเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษาหัวหน้าหอผู้ป่วยยังให้ความสำคัญในเรื่องของสมรรถนะของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเชิงวิชาชีพ ที่จะนำความแตกต่างและจุดเด่นของแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนางาน สอดคล้องกับการศึกษาของ อีเวอร์ส,รัทช์ และเบโดรว (Evers, Rush &Bedrow, 1998) ในเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารคนและงานเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็น วัฐจักรของการมีวิสัยทัศน์ในการก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยทางความคิด พฤติกรรม และการสร้างแนวความคิดวิธี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ต่างๆในการริเริ่มและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นถึงความแตกต่างและการพัฒนาที่ดีขึ้น

ด้านการสื่อสาร

จากการศึกษานี้พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการพยาบาลเป็นในลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวจากผู้บริหารสู่บุคลากร และเป็นไปตามลำดับขั้นของโครงสร้างการบริหาร จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการเปิดโอกาสในการสื่อสาร เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาตลอดจนสมาชิกอื่นๆทั้งในกลุ่มงานของตนและกลุ่มงานภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ และเกิดการไหลเวียนของความคิดอย่างเสรี ซึ่งหัวใจของการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ที่การติดต่อสื่อสาร การเปิดกว้างต่อการสื่อสาร เป็นการกระตุ้นให้ทุกคนได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน นอกจากนั้นสิ่งอำนวยความสะดวกในสำนักงานหรือในองค์กรควรมีลักษณะสนับสนุนการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารควรใช้ระบบการสื่อสาร เช่นใช้นโยบายเปิดกว้างอยู่เสมอ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่เสมอ การสนับสนุนโดยการหาแหล่งข้อมูลจากภายนอก ในลักษณะการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ได้รับข้อมูลจากสื่อต่างๆ เป็นการเปิดกว้างในการกระจายข่าวสารทั่วไปในองค์กร ส่งผลให้สมาชิกได้เพิ่มพูนข้อมูลสารสนเทศ ก่อให้เกิดการพยายามสร้างแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน (บุญใจ ศรีสถิตนรากูร, 2550) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เปิดกว้างและมีความชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน สามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากผลการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลให้ความเห็นว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ในการรับทราบข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัย การมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน และลักษณะการสื่อสารควรเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกับระหว่างผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารจัดว่าเป็นเครื่องมือในการนำข่าวสาร ข้อมูลไปสู่ผู้รับสาร ซึ่งการติดต่อสื่อสารใน แต่ละระดับ ย่อมมีจุดหมายที่แตกต่างกันไป มีจุดมุ่งหมาย เพื่อรับและส่งข่าวสารด้านต่างๆ สำหรับผู้ที่ติดต่อเกี่ยวข้องกันโดยมุ่งให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือ สร้างกำลังใจ แก่ผู้เกี่ยวข้องกัน นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากผลการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพและบุคคลากรทางการพยาบาลระดับอื่นๆให้ความเห็นว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงาน กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติก็จะเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นอกจากนี้ยังมองว่า เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารมีการเปิดกว้าง และเพิ่มช่องทางในการติดต่อระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ อันจะนำมาสู่การสร้างความเข้าใจและความชัดเจนในการสื่อสารนโยบายต่างๆ

นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทางการพยาบาลมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาล ในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับทราบทิศทางการพัฒนาขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ เข็มมุ่งที่ชัดเจนขององค์กร และมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด ร่วมสร้างนวัตกรรม ในรูปแบบของการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือโครงการพัฒนาในหน่วยงาน นอกจากนี้ควรมีการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานทั้งในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร โดยควรมีการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล การยกย่องชมเชย หรือการมอบเกียรติบัตร ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการเปิดกว้างในการให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และสามารถสื่อสารกลับมายังผู้บริหารได้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมทางการพยาบาลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในหน่วยงานนั่นเอง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved