



ความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่  
**Importance and Performance of Personal Development toward a Learning  
Organization: A Case Study of Nursing Division,  
Bangkok Hospital Hatyai**

ชนิตา รัตนไชยยันต์  
**Chanita Rattanachaiyan**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement  
For the Degree of Master of Business Administration  
Prince of Songkla University**

2561

**ชื่อสารนิพนธ์** ความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่

**ผู้เขียน** นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

**สาขาวิชา** บริหารธุรกิจ

**ปีการศึกษา** 2561

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อระบุระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ (2) เพื่อระบุระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ประชากรในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ ทั้งสิ้น 169 คน และเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยค่าทางสถิติที่ใช้ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis)

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ (1) ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญมากกว่าระดับผลการดำเนินงาน (2) การรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานสูงที่สุด และด้านความรู้แห่งตนมีระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานต่ำที่สุด (3) จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ IPA ในภาพรวมควรมีการพัฒนากิจกรรมด้านความรู้แห่งตนเป็นอันดับแรก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<b>Minor Thesis Title</b>	Importance and Performance of Personal Development toward a Learning Organization: A Case Study of Nursing Division, Bangkok Hospital Hatyai
<b>Author</b>	Miss Chanita Rattanachaiyan
<b>Major Program</b>	Business Administration
<b>Academic Year</b>	2018

### ABSTRACT

This research investigated the importance and performance of personal development toward a learning organization from the perception of nurses in the nursing division in Bangkok Hospital Hatyai. The objectives of this study were 1) to identify the level of importance in each discipline toward a learning organization 2) to identify the level of performance in each discipline toward a learning organization 3) to suggest the way to develop the personal development toward a learning organization. Data were collected by the questionnaires from a population of 169 registered nurses working in the nursing division of Bangkok Hospital HatYai. Data were analyzed by using frequency, percentage, mean, and Importance-performance analysis (IPA) tool

The results showed the overall level of importance and performance of personal development toward a learning organization from the perception of registered nurses levels 1-4 were high in all five disciplines. According to the perception of 169 registered nurses the average level of importance was higher than the performance of personal development activities toward a learning organization. Furthermore registered nurse levels 1-4 perceived that the shared vision aspect had the highest level of importance and performance while the personal mastery aspect had the lowest level of importance and performance. Base on the results of the IPA, the nursing division should enhance personal development activities regarding the personal mastery aspect which could help every nurse to have more motivation to develop themselves to perform efficiently and effectively.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือ รวมทั้งการให้คำแนะนำ กำลังใจเป็นอย่างดี จากบุคคลต่อไปนี้

ผศ.ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้และได้ให้คำแนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ครณิศร สุป็นดี และ พว.กศิณันท์ เตียวสกุล กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ที่มีค่ายิ่งตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงผู้เป็นเจ้าของผลงานวิชาการต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิง เพื่อประโยชน์สูงสุดในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพ หาดใหญ่ ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณเพื่อนร่วมงาน เพื่อนๆทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ รวมทั้งผู้ที่คอยช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งมีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทุกท่าน ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน เป็นกำลังใจตลอดมา และนายบุญยศศักดิ์ ร่องสวัสดิ์ ที่คอยสอบถามและให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ชนิตา รัตนไชยยันต์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญ (ต่อ).....	(7)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(10)

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน....	17
2.3 ข้อมูลโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่.....	19
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
2.5 กรอบแนวคิด.....	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	
3.1 วิธีการศึกษา.....	49
3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	49
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	50
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล.....	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
4.2 ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนา บุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม.....	62
4.3 ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนา บุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้รายระดับของ พยาบาลปฏิบัติการ.....	64
4.4 ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนา บุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้รายด้านของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	72
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	83
5.2 อภิปรายผล.....	86
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	92
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	97
ประวัติผู้เขียน.....	122

## รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1แสดงเงื่อนไขระดับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่.....	25
2.2 แสดงรายการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่.....	27
3.1แสดงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยแบ่งเป็นพยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 1-4.....	50
3.2แสดงระดับความคิดเห็นของกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	54
4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 1-4.....	62
4.3แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 1.....	64
4.4แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 2.....	66
4.5แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 3.....	68
4.6แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 4.....	70
4.7แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ตามการ รับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	72

## รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	75
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	77
4.10แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	79
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	81
5.1แสดงตารางสรุปผลระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4	84
5.2แสดงตารางสรุปผลระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	85



## รายการภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงหลัก 5 ประการผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	8
2.2 แสดงตารางวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน (IPA grid)	18
2.3 แสดงผังโครงสร้างโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่.....	21
2.4 แสดงผังโครงสร้างองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่.....	23
2.5 แสดงเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่.....	24
4.1 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	63
4.2 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1.....	65
4.3 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2.....	67
4.4 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3.....	69
4.5 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4.....	71
4.6 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	74
4.7 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	76
4.8 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	78
4.9 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	80
4.10 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4.....	82

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชนมีการจัดการองค์กรที่แตกต่างไปจากอดีต ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (เจษฎากร ทองแสวง, 2553) การดำเนินงานในทุกด้านของทุกหน่วยงานขององค์กรล้วนอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ดังนั้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและสร้างให้เกิดความชำนาญในงาน รวมถึงการนำความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ทั้งในหน่วยงานและองค์กร จึงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง องค์กรที่มีบุคลากรที่ทรงความรู้ จะมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม โดยได้รับความร่วมมือของทุกคนในองค์กรนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เกศสุดา ใจคำ, 2554)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรต่างพัฒนาตนเองและพยายามเพิ่มระดับความสามารถในการสร้างผลงานที่ประสพผล ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยการสร้างวินัย 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2. แบบแผนความคิด (Mental Models) 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่เป็นหลักให้บุคลากรในองค์กรใช้เพื่อพัฒนาตนเองและทีม สามารถเพิ่มระดับความสามารถในการทำงาน การที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรทั้งองค์กรจะต้องรับรู้ถึงเป้าหมายร่วมกัน เพื่อมีทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน มีแบบแผนความคิดพร้อมทั้งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเกิดการนำไปปฏิบัติได้จริงของบุคลากรทุกระดับ หากองค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรสร้างวินัยทั้ง 5 ประการนี้จะสามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ (Senge,1990 อ้างถึงใน สมพงษ์ ลาสอน, 2551)

โรงพยาบาลถือเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโรงพยาบาลมีหลายหน่วยงานย่อยที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายสาขาวิชาชีพทำงานร่วมกัน ดังเช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกรรม บุคลากรดูแลด้านสุขภาพอื่นๆ จึงต้องมีทักษะที่

เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ที่ครอบคลุม ถูกต้องและทันสมัย ทั้งด้านความรู้ของโรคภัยไข้เจ็บ ความรู้การดูแลรักษาผู้ป่วย รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อสามารถอธิบายให้ผู้ป่วยรับทราบข้อมูลของโรค และขั้นตอนดำเนินการรักษาพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งได้รับความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของสังคม (แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์, 2556)

โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ เป็น โรงพยาบาลในบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ระดับตติยภูมิ สามารถให้บริการทางการแพทย์ในกลุ่มโรคที่ซับซ้อนที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการดูแลรักษาตามมาตรฐาน มีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย ส่งผลให้โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่มีการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำกัด, 2558) ผู้บริหารเห็นความสำคัญให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงการพัฒนาดตนเอง หน่วยงาน และองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ดวงทิพย์ อวดร่าง, 2550) โดยกำหนดให้องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในค่านิยมขององค์กร (Values) (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำกัด, 2558) เพื่อบุคลากรได้รับรู้ทิศทางขององค์กรร่วมกัน

ฝ่ายการพยาบาล เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนการพัฒนามูลค่าการพยาบาล กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพยาบาลให้สามารถบริการผู้รับบริการได้ตามมาตรฐานการพยาบาลและได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) (กิ่งกาญจน์ ใจซื่อกุล, ชื่นจิตร โพธิศัพทสุข และวัชรพร เขยสุวรรณ, 2555) เพื่อให้การจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพฝ่ายการพยาบาลจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการองค์กรอยู่ตลอดเวลา หาแนวทางในการพัฒนามูลค่าการควบคู่ไปกับการลดต้นทุนให้ต่ำลง (ปานดวงใจ ไทยดำรงค์เดช, 2551) ซึ่งในปี 2558 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนามูลค่าการเมื่อเทียบกับรายได้ของฝ่ายการพยาบาลเพิ่มขึ้นจากปี 2557 คิดเป็น 154.21% (โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่, 2558) แสดงให้เห็นว่าฝ่ายการพยาบาลได้ลงทุนในการพัฒนามูลค่าการค่อนข้างสูง ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะสามารถประเมินผลงานว่าอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปสู่การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ปานดวงใจ ไทยดำรงค์เดช, 2551) อีกทั้งสามารถกำหนดวิธีการพัฒนามูลค่าการที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับสามารถปฏิบัติตามวินัยแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดความรู้และบูรณาการความรู้ใหม่ๆ ได้ (แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์, 2556) อย่างไรก็ตามการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลในการจัดกิจกรรมนั้น จำกัดอยู่ที่การประเมินตามการรับรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนามูลค่าการต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพยาบาลวิชาชีพทุกระดับในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ว่าแต่ละกิจกรรมพนักงานมีการรับรู้ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมในการนำไปสู่การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด โดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis) ผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำมาพิจารณาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ การที่บุคลากรนำองค์ความรู้มาพัฒนางานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันแล้วนั้น องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ ภายใต้ภาวะที่มีการแข่งขันสูง อีกทั้งเพิ่มความน่าเชื่อถือและการยอมรับของผู้รับบริการอีกด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อระบุระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

1.2.2 เพื่อระบุระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

1.2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 ได้ทราบระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

1.3.2 ได้ทราบระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการรับรู้ของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

1.3.3 สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน บทบาทภารกิจของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 ขอบเขตด้านด้านพื้นที่ เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพทั้ง 4 ระดับ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

1.4.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน (เมษายน 2559 – พฤษภาคม 2559)

## 1.5 นิยามศัพท์

ระดับความสำคัญ หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน โดยแบ่งระดับความสำคัญเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน โดยแบ่งผลการดำเนินงานเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่มีการสนับสนุนส่งเสริมให้องค์กรมีพัฒนาการดำเนินงานที่นำมาซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคลากร ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดคุณค่าแก่ผู้รับบริการและมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และนำวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายถึงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมาศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน
- 2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มมาจากการเขียนผลงาน ที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของคริส อัจริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นการเขียนร่วมกับ โดนัลด์ โชน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยมีผลงาน ที่มีชื่อว่า “Organizational Learning : A Theory of Action Perspective” ในปี ค.ศ. 1978 ถือได้ว่าเป็นตำราเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เล่มแรก และได้ใช้คำว่า การเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning) ซึ่งมีความหมายว่า การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร (แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์, 2556) ต่อมาในปี 1988 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) และได้มีการเขียนหนังสือ ชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization” ซึ่งเป็นผลงานที่มีการเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับและปีเตอร์ เซงก์ ได้เปลี่ยนมาใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทน (สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554) ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมาย โดยนักวิชาการที่ได้

ศึกษาและนำมาเขียนเรียบเรียงข้อมูลใหม่ๆ แสดงให้เห็นถึงการได้รับความสนใจในเรื่องแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย (ญาคา วรณบุษปวิข, 2556)

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990, อ้างถึงใน เจษฎากร ทองแสง, 2553) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่บุคลากรทุกคนขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถสร้างผลงานได้ตามเป้าหมาย เป็นที่ส่งเสริมการสร้างรูปแบบความคิดใหม่ๆอย่างสร้างสรรค์ เป็นที่ซึ่งแต่ละบุคคลมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์กรที่ทุกคนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Gavin (1993, อ้างถึงในอรุณรัตน์ คันทา, 2556) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะการสร้างสรรค์ การแสวงหา การถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ ความเข้าใจใหม่ๆ ในสิ่งต่างๆอย่างแท้จริง

Marquardt (1996, อ้างถึงใน ญาคา วรณบุษปวิข, 2556) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีบุคลากรพร้อมในการเรียนรู้อย่างทรงพลังร่วมกันมีการรวบรวม การจัดการ และนำความรู้มาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงเอื้ออำนาจแก่บุคลากรภายนอกและภายในองค์กรในการเรียนรู้งาน และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มระดับผลผลิต

กรุณา พลใส (2550) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม ร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาางอย่างสร้างสรรค์ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร อีกทั้งมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดวงทิพย์ อวดร่าง (2550) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับร่วมกันอยู่ตลอดเวลา โดยการเรียนรู้ร่วมกันนำมาซึ่งความรู้ใหม่ และนำสู่การเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานที่มีการประสานงานร่วมกัน เชื่อมโยงกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน รวมถึงเห็นคุณค่าและถือปฏิบัติร่วมกันจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์ (2556) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกระดับ สามารถเพิ่มศักยภาพในการผลิตงานตามเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็นองค์กรที่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถขยายศักยภาพของตนเองในการผลิตผลงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นำมาซึ่งความสร้างสรรค์รูปแบบการคิดใหม่ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต เพื่อนำพ้องค์กรไปสู่เป้าหมาย และบุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบองค์กรที่ใช้ทัศนคติการมองแบบองค์รวม โดยการปรับเปลี่ยนไปพร้อมกันทั้งองค์กรกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการนำสิ่งที่ปฏิบัติจากการทำงานมาเป็นฐานความรู้และการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน นำมาซึ่งความรู้ใหม่ๆ จึงสามารถใช้ความรู้ร่วมกันมาพัฒนาคุณภาพในงานได้ (พิเชฐ นิลวานิช, 2556)

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ จากเดิมที่ส่งบุคลากรไปพัฒนาในเรื่องที่เป็นปัญหาอยู่ เพื่อแก้ปัญหาในงานเป็นเรื่องๆ ไป หรือส่งบุคลากรเป็นรายกรณีไปศึกษาเพิ่มเติม เปลี่ยนเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่ความรู้หลักในงานที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ในงานส่วนอื่นๆ หรือสายงานอื่นด้วย (สมพงษ์ ลาสอน, 2551) ไม่ว่าจะเป็้องค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชน ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างปฏิเสธไม่ได้ เนื่องจากการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร เป็นโอกาสที่จะเห็นถึงสิ่งที่องค์กรควรพัฒนาดังนั้นองค์กรจึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและให้เกิดการนำความรู้มาปรับใช้ในงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ก้าวนำคู่แข่ง และสามารถพัฒนาเพื่อให้เกิดความได้เปรียบคู่แข่งขณะเดียวกันบุคลากรทั้งองค์กรพร้อมที่จะนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้อย่างตลอดเวลา (พิเชฐ นิลวานิช, 2556)

สรุปจากความข้างต้น การที่องค์กรสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และในกรณีองค์กรที่เป็นวิชาชีพด้วยนั้น การพัฒนาของบุคลากรจะก่อให้เกิดการ



เรียนรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการอีกทั้งได้สัมผัสถึงคุณค่าการบริการ

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลายประการ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้สรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

Senge (1990, อ้างถึงใน อรุณรัตน์ คันทา, 2550) ได้สรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ในธุรกิจอย่างยั่งยืน เสนอแนวทางการสร้างนิสัย 5 ประการที่เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 2.1 หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Senge (1990, อ้างถึงใน พลตำรวจตรีสุพิศาล ภักดีคุณาถ (2557, น. 30)

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน อรุณ-รัตน์ คันทา, 2550)

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) โลกของเศรษฐกิจยุคใหม่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว สมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นมากที่บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการแข่งขัน องค์กรจึงต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง บุคลากรจะมีความกระตือรือร้น ในการค้นหาเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ สะสม

ความรู้ที่อยู่เรื่อยๆ ความสนใจในการเรียนรู้ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเชิงรุก สามารถขยายความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้ อย่างต่อเนื่อง นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยฝึกฝนให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือสร้างมุมมองใหม่ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแต่ละคน โดย (ญาดา วรรณบุษปวิช, 2556) มีการเสนอแนวทาง ปฏิบัติความรู้แห่งตนนั้น ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้ และจะสามารถรู้ได้ว่าควรจะทำอย่างไร อยู่ในจุดที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้เรามีความมุ่งมั่นและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การที่เราจะมีความรอบรู้แห่งตน และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวไว้แล้วนั้น ถ้าไม่มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มันเกิดขึ้นจริง วิสัยทัศน์นั้นก็จะเป็นความหมาย จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกแรงใฝ่ดี ต้องลดช่องว่างของวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง พยายามหาหนทางไปสู่วิสัยทัศน์

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด การตัดสินใจที่ดี เพราะหากไม่คิดและตัดสินใจให้กระจ่างแจ้งเราจะไม่รู้ถึงสภาพความเป็นจริงของตนเองในขณะนั้น

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน การทำงานทุกอย่างไม่ว่าจะซับซ้อนหรือยุ่งยากเพียงใดล้วนต้องผ่านจิตใต้สำนึก เนื่องจากกิจกรรมต่างๆของมนุษย์ไม่สามารถกระทำได้ในระยะแรกแต่ต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ซึ่งการเรียนรู้ในขั้นแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความพยายามที่จะเรียนรู้ จนกลายเป็นการควบคุมจิตใต้สำนึก จนเกิดความชำนาญในการทำงาน

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคล โดยจะมีรูปแบบการคิดที่แตกต่างกันซึ่งความคิดเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น ต่อการตัดสินใจกระทำกิจกรรมหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามแบบแผนความคิดของตนเอง เป็นการแสดงถึงความเข้าใจต่องานต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อองค์กร ดังนั้นแม้ในสถานการณ์เดียวกันการแสดงพฤติกรรมหรือการแก้ไขปัญหาของแต่ละบุคคลอาจจะแตกต่างกัน เนื่องจากการตีความ การวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสาร การรับข้อมูล ที่แต่ละบุคคลจะมีแบบแผนความคิดต่างกัน ทั้งนี้องค์กรไม่ควรกำหนดขอบเขตทางความคิด ในทางกลับกันให้บุคลากรรู้จักการพัฒนาในรูปแบบของตนเอง ต่อสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้และปรับกระบวนการทำงาน โดยตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อสามารถเชื่อมโยง

ไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เมื่อบุคลากรมีรูปแบบความคิดในภาพรวมที่ชัดเจนแล้ว นำมาซึ่งความเข้าใจงานแบบองค์รวม ทำให้เกิดความกระจำจชัดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการรวมกันของวิสัยทัศน์ของหลายๆบุคคลในองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของแต่ละบุคคลมารวมกันอย่างมีพันธะผูกพันโดยแท้จริง ในปัจจุบันวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ดังนั้น ก่อนการวางแผนกลยุทธ์หรือวางแผนกระบวนการใดจำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดรายละเอียดของโครงการ กิจกรรม ได้อย่างเหมาะสม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถส่งผลในเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการที่องค์กรดำเนินการตามแผนวิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องได้รับการร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในการมีส่วนร่วม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

3.1 การกระตุ้นให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์โดยใช้หลักการคิดอย่างมีระบบ และการกระตุ้นให้เกิดการคิดการสร้างสรรค์จากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เพื่อให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน

3.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เป็นการสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มองในมุมมองเดียวกัน ผู้นำองค์กรจะต้องทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ การเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อให้ทุกคนสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และหาแนวทางร่วมกัน

3.3 การสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้คนในองค์กรผูกพันกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดการรับผิดชอบร่วมกัน

3.4 การยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก

3.5 พยายามสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงบวก

ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สามารถขึ้นนำองค์กรว่ามีเป้าหมาย พันธกิจและมีค่านิยมใด การที่จะมีวิสัยทัศน์ที่ดีจำเป็นสอดคล้องกับค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติ โดยมี 3 คำถามที่จะสะท้อนความเชื่อมั่น คือ อะไร (What) อะไรคือสิ่งที่ต้องการในอนาคต ทำไม (Why) ทำไมยังดำรงอยู่ มีเป้าหมายใด อย่างไร (How) การที่จะทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจเกิดขึ้นจริง มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร (ญาดา วรรณบุษปวิช, 2556)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้อะกษะ ของแต่ละบุคคลในทีม เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของทีมให้มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ร่วมกันเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน โดยการถ่ายโอนข้อมูล ความคิดเห็น ปัญหาและการแก้ไขปัญหา ประสบการณ์ซึ่งกันและ

กัน ในทีมอย่างต่อเนื่อง สร้างให้เกิดความคิดร่วมกันของทีม อีกทั้งกระตุ้นให้มีการอภิปรายกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล มาแลกเปลี่ยน นำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และได้ข้อสรุปในการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมร่วมกันในทีม ทำให้ห้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดและก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยวิธีที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (เยาวดี สุวรรณนาคะ และศรัณญา จุฬาริ, 2552) มีวิธีการที่สำคัญๆ ดังนี้

4.1 ใช้การเสวนาโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิภาพทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย

4.3 ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม

4.4 ใช้เทคนิคการบริหาร โครงการธุรกิจ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในองค์กรการมีความคิดอย่างเป็นระบบมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตระหนักให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการมองภาพรวม เพื่อสามารถนำความรู้มาช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่างๆ โดยการนำความรู้ ความคิดที่สร้างสรรค์มาบูรณาการ สร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เป็นแบบแผน และสามารถเข้าใจทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน ถึงแม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจส่งผลให้เกิดการชะงักทั้งระบบหรือนำมาซึ่งปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหาแบบองค์รวมต้องไตร่ตรอง และวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดในระยะสั้นได้

McGill และ Slocum (1994, อ้างถึงใน อรุณรัตน์ คันทา, 2550) เป็นความสามารถขององค์กรที่ได้รับความเข้าใจและประสบการณ์ที่ผ่านการทดลองสังเกต วิเคราะห์ ตรวจสอบจากความตั้งใจที่จะเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุง ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร เป็น 5 ประการ ได้แก่

1. การเปิดกว้างของสมาชิกในองค์กรเกิดมาจากการยอมรับขีดจำกัดต่างๆของตนเองว่ามีพื้นฐานการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ดีกว่าหรือด้อยกว่าของผู้อื่น โดยปราศจากอคติและให้การยอมรับในความแตกต่าง มีลักษณะของการเปิดกว้างต่อทัศนะใหม่ๆ และการมีเวลาในการคิด

เชิงสะท้อน ต้องเปิดกว้างพอที่จะยอมรับความคิดเห็นและเรียนรู้ความสำเร็จของผู้อื่น ในขณะเดียวกันสามารถนำประสบการณ์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ดังกล่าวมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2. ประสิทธิภาพของบุคคลต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างมีเหตุมีผล ใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีต่างๆที่ได้จากการสังมประสบการณ์ความรู้ในการทำงาน เรียนรู้ความล้มเหลวที่ผ่านมาหรือวิเคราะห์ความสำเร็จเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและปริมาณของผลงาน มีวิธีการพัฒนาการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มีความชำนาญในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกต่างๆรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บุคคลในองค์กรจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวว่าความคิดสร้างสรรค์หรือสิ่งที่คิดนั้นจะล้มเหลว จะมีความสามารถในการหาวิธีการหลายๆวิธีมาแก้ไขปัญหา แทนที่จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว คนที่มีความยืดหยุ่นในการคิดจะจดจำวิธีแก้ปัญหาที่เคยใช้ไม่ได้ผลทั้งนี้ เพื่อที่จะไม่นำมาใช้ซ้ำอีก แล้วพยายามเลือกหาวิธีการใหม่ที่คิดว่าแก้ปัญหาได้มาแทน และมีลักษณะของการเป็นคนที่มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำให้บุคคลกล่าวแสดงความพิเศษที่ไม่เหมือนใครออกมาอย่างเต็มที่ เมื่อบุคคลในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ก็มักจะมีแรงจูงใจสูง มีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

4. การเอาใจเขามาใส่ใจเราการส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ เข้าใจพนักงานงานเพื่อนร่วมงาน ว่าทุกคนล้วนต้องการการพัฒนาเพื่อให้ตนเองสามารถไปอยู่ในจุดที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้ หรือกลายเป็นบุคคลที่สามารถเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร การเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยเรียนรู้จากลูกค้า จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา เรียนรู้จากวิทยากร เทคโนโลยีใหม่ๆร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงาน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งและเกิดการแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน

5. การคิดอย่างมีระบบซึ่งปัจจุบันแนวความคิดได้แตกต่างไปจากแนวคิดแบบเดิมที่กำหนดคอยู่ภายในกรอบ โดยจะคิดเป็นแบบองค์รวมเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง มองอะไรรอบตัว คิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ต้องรู้และเข้าใจ คิดและแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยค้นหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งผู้บริหารหรือคนในองค์กรจะต้องเป็นผู้ช่างสังเกตและมอง

ในมุมมองกว้าง มองถึงความอยู่รอดและประโยชน์ขององค์กร และศึกษาและเข้าใจการปฏิบัติงานต่างๆ ในอดีตที่ผ่านมาและมองแนวทางที่ถูกต้องเพื่อจะดำเนินการในอนาคต โดยวิธีการคิดอย่างมีระบบ

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เจษฎากร ทองแสง, 2553) ได้มีการเสนอรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถรวบรวมองค์ประกอบจากการวิเคราะห์หับทศวรรษและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ ได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย

#### 1.1 ระดับการเรียนรู้ สามารถแบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 ระดับ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยี ประสบการณ์ทำงาน รวมถึงการสังเกต นำมาซึ่งการพัฒนาเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดและค่านิยมของแต่ละบุคคล

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหา ทักษะในการทำงานเป็นทีม เพื่อสะสมประสบการณ์ความรู้ ในไปสู่ความสำเร็จในทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้ โดยที่บุคลากรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของความรู้ แบบแผนทางความคิดของบุคลากรในองค์กร และเกิดขึ้นโดยการสร้างขึ้นจากความรู้ ประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร

#### 1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรหรือองค์กร ซึ่งมีกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ 1. การปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2. ผลลัพธ์ที่มาจากการกระทำในองค์กรและนอกองค์กร 3. มีการวิเคราะห์ของความเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ 4. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เกิดจากการปรับตัว

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการเกิดความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีคาดการณ์ สะท้อนกลับ และลงมือปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ไม่ควรเกิด

1.2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deutero Learning or Learning How to Learn) บุคลากรจะสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ และประเมินผล การเรียนรู้ลักษณะนี้เกิดเมื่อองค์กรมีการสนับสนุน

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ สร้างจากความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของแต่ละบุคคล

### 1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิด เชื่อมโยงเรื่องราวอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้

1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว(Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตน จะมีความเชี่ยวชาญในงาน เนื่องจากมีการกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเอง

1.3.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีสิ่งสำคัญ 3 ประการ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม 1. สามารถคิดอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วนเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน เพื่อให้ทุกคนในทีมตั้งศักยภาพทางความคิด นำมาโยงความคิดเป็นหนึ่งเดียวกันได้ 2. จำเป็นต้องมีความสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ 3. สามารถกระตุ้น ส่งเสริม ให้ผู้อื่นในทีมมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นการเปิดอิสระทางความคิด โดยการปรึกษาพูดคุยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถสร้างความคิด มุมมองที่ถ่ายทอดให้ผู้อื่น

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญที่มีคุณค่าสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันของบุคลากรที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3.6 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมาพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เป็นเวทีที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การค้นหาคณะกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนให้เน้นการเรียนรู้การพัฒนาไปพร้อมกัน

3. การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการอำนาจแก่บุคลากรทุกคนในองค์กรในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ โดยมองว่าบุคลากรทุกคนเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรได้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งจากภายในและ

ภายนอก ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีจากคอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997, อ้างถึงใน สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554) ได้กล่าวถึง บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ได้แบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ปกติแล้วองค์กรจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็เปรียบเหมือนการทดลองทางการบริหารมีการปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาและให้มีการสะท้อนข้อมูลกัน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม คนในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความความขัดแย้ง การกำหนดนโยบายต้องสะท้อนความคิดเห็นของทุกคนในองค์กร ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) พุฒถึงการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันภายในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนในองค์กรสามารถสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้สามารถเข้าใจว่าองค์กรกำลังดำเนินการอะไรและนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีได้ ประการที่สองการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบของการตรวจสอบการทำงาน การใช้งบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเองประการที่สามคือมีการแลกเปลี่ยนภายใน คนในองค์กรสามารถพูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือกัน รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ได้ประการสุดท้ายคือการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ทำให้เกิดการกระตุ้นให้คนในองค์กรแสวงหาการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งหากศึกษาธรรมชาติของการให้รางวัล การทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนในองค์กรเกิดความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และการพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆถูก



มองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราว ที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังจากทบทวนและการอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) การให้คนในองค์กรเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม มีการรวบรวมข่าวสารหรือสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร มีการทบทวนอยู่เสมอว่า ปัจจุบันองค์กรกำลังดำเนินไปภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นอย่างไร มีการแบ่งปันข่าวสารกับภายนอก ทั้งนี้เพื่อการรับรู้ความก้าวหน้าทั้งทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม หรือแม้แต่ว่าอะไร อาจจะเป็นผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร มีการการเรียนรู้ข้ามองค์กรมีการพบกับคู่แข่งเพื่อ แบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสาร สร้างความผูกพันในด้านการร่วมมือกับลูกค้าและคู่แข่งเพื่อ พัฒนาองค์กรเรียนรู้จากแนวคิดหรือการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของธุรกิจภายนอก มาปรับใช้กับองค์กร

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ที่สำคัญมี 2 ประการ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น การสนับสนุนให้เกิดการสะท้อนปัญหา การถามคำถามที่มีบรรยากาศของการถามจนกว่าจะได้ คำตอบหรือได้รับการช่วยเหลือ ประการที่สอง คือการให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน การมีแหล่งทรัพยากร งบประมาณ และการสนับสนุนต่างๆ ที่พร้อมเพียง และเข้าถึงได้ง่าย เป็นการให้โอกาสกับคนในองค์กรทุกคนถูกกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบที่จะพัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูลหรือการรายงานปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ใหม่ และประสบการณ์ใหม่ได้ด้วยตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นในการจัดการองค์กรยุคใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการ พัฒนาบุคลากร เพื่อสามารถพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรทีม และองค์กร นำมาซึ่งการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยองค์กรจะมีการเอื้อบรรยากาศ การ สนับสนุนในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ มีการถ่ายโอนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีม ทั้งนี้ผลลัพธ์จากการเรียนรู้ที่ได้ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและดำรงอยู่ได้ภายใต้การ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990, อ้างถึงใน อรุณรัตน์ คันทา, 2550) มาเป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเนื่องจากแนวคิดของ Peter Senge ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระดับบุคคลเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนว ทางการพัฒนาของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหาชัย นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวเป็นที่ ยอมรับและได้รับความนิยมนกันอย่างแพร่หลายอีกด้วย (จิตติมา หนูแก้ว, 2556)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน (Importance-Performance Analysis: IPA)

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน (IPA) ได้รับการพัฒนาเริ่มแรกโดย Martilla และ James ในปี 1977 เป็นวิธีการพัฒนาในบริบททางการตลาด ซึ่งมีหลายองค์กรได้นำมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ (ปิยนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์จำ, 2558) IPA เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำคัญของคุณลักษณะที่กำหนดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงของคุณลักษณะนั้น และนำไปสู่การตัดสินใจในการเลือกใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การนำวิธี IPA มาใช้สามารถดำเนินงานได้ง่ายและมีค่าใช้จ่ายต่ำ อีกทั้งยังได้ข้อมูลที่น่าไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการและนำมาซึ่งการพัฒนางานต่อไป (Oh, 2001; Zhou, 2007 อ้างถึงใน ปิยนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์จำ, 2558)

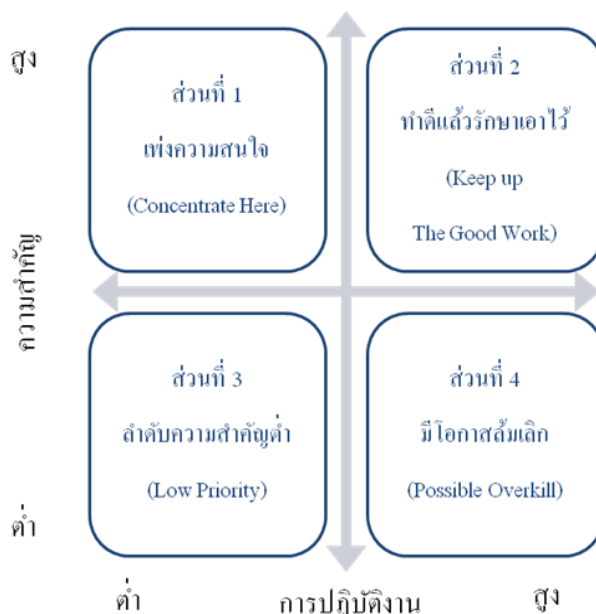
การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน (IPA) สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน (Lai และ To, 2010 อ้างถึงใน ปิยนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์จำ, 2558) ดังต่อไปนี้

1. การรวบรวมข้อมูลหรือการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดคุณลักษณะความสำคัญของสิ่งที่จะทำการศึกษา ซึ่งจะต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ

2. การดำเนินการสำรวจเพื่อวัดระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญและผลการดำเนินงานของแต่ละคุณลักษณะ โดยใช้การวัดของ Likert (Likert's scales)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละคู่ของระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของคุณลักษณะที่กำหนด

4. การนำผลค่าเฉลี่ยของความสำคัญและผลการดำเนินงานไปกำหนดจุดในตารางซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน หรือจะกำหนดในรูปแบบของกราฟแกน X และ แกน Y โดยคุณลักษณะความสำคัญจะอยู่ในแนวตั้งหรือแกน Y และผลการดำเนินงานจะอยู่ในแนวนอนหรือแกน X ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2.2 ตารางวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน (IPA grid) ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Lai และ To (2010, อ้างถึงใน ปิยนุช พรประสิทธิ์ และสุชนี ฤกษ์ขำ, 2558)

ตารางระดับความสำคัญและผลการดำเนินงาน ทั้ง 4 ส่วน Lai และ To (2010, อ้างถึงใน ปิยนุช พรประสิทธิ์, สุชนี ฤกษ์ขำ, 2558) รายละเอียดดังนี้ ส่วนที่ 1 พุ่งความสนใจ (Concentrate Here) ตารางช่องบนด้านซ้าย เป็นพื้นที่ของคุณลักษณะของความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูง และผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำ หมายความว่า คุณลักษณะถูกให้ความสำคัญแต่ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาคุณลักษณะนั้น ส่วนที่ 2 ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ตารางช่องบนด้านขวา เป็นพื้นที่ของคุณลักษณะของความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงและผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูงด้วย หมายความว่า คุณลักษณะถูกให้ความสำคัญและผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพดี แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะนั้นมีการจัดการที่ดีแล้วและควรรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานนั้น ส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) ตารางด้านล่างซ้าย เป็นพื้นที่ของคุณลักษณะของความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยต่ำและผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำด้วย หมายความว่า คุณลักษณะถูกให้ความสำคัญน้อย และผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำเมื่อผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะนั้นน้อยลงด้วย ส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill) ตารางด้านล่างขวา เป็นพื้นที่ของคุณลักษณะของความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยต่ำและผลการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยสูง หมายความว่า คุณลักษณะถูกให้ความสำคัญน้อย แต่ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมาก ดังนั้นควรพิจารณาหรือเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้ และนำทรัพยากรส่วนนี้ไปใช้กับส่วนอื่นได้ ซึ่งจุดตัดของตาราง

IPAOh (2001, อ้างถึงใน ปิยนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์ขำ, 2558) ได้เสนอให้ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานในการกำหนดจุดในตารางที่แบ่งเป็น 4 ส่วน การกำหนดจุดตัดจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า เพราะจะมีผลต่อผลการศึกษา และการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานสามารถสรุปได้ว่า IPA เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์คุณลักษณะที่สำคัญและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อสามารถนำผลที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจในการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้ IPA ยังดำเนินการได้ง่าย มีค่าใช้จ่ายไม่สูง และช่วยให้สามารถนำผลที่ได้มาวางแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ IPA มาวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการเลือกจัดกิจกรรมที่มีความสำคัญและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการทำงานของบุคลากรหน่วยงาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.3 ข้อมูลโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่

โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เป็น โรงพยาบาลในบริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่ 75 ซอย 15 ถนนเพชรเกษม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เปิดดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2540 ตามนโยบายของบริษัทที่ต้องการขยายการบริการทางการแพทย์ที่ทันสมัย และได้มาตรฐานโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่ เป็น โรงพยาบาลเอกชน ที่มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญสาขา ต่างๆ เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับการดูแลที่ดีที่สุดมีพื้นที่บริการที่ ออกแบบตกแต่งอย่างสวยงามทันสมัยแต่ยังคงไว้ซึ่งความอบอุ่นและมั่นใจในความปลอดภัยจากการดูแลโดยบุคลากรทางการแพทย์และความพร้อมของเทคโนโลยีทางการแพทย์

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

The Leading Hospital that Combines Caring and Innovative Tertiary Healthcare with Superior Medical Standard

โรงพยาบาลตติยภูมิชั้นนำ ที่ผสานการดูแลใส่ใจ และนวัตกรรมสุขภาพด้วยมาตรฐานทางการแพทย์ขั้นสูง

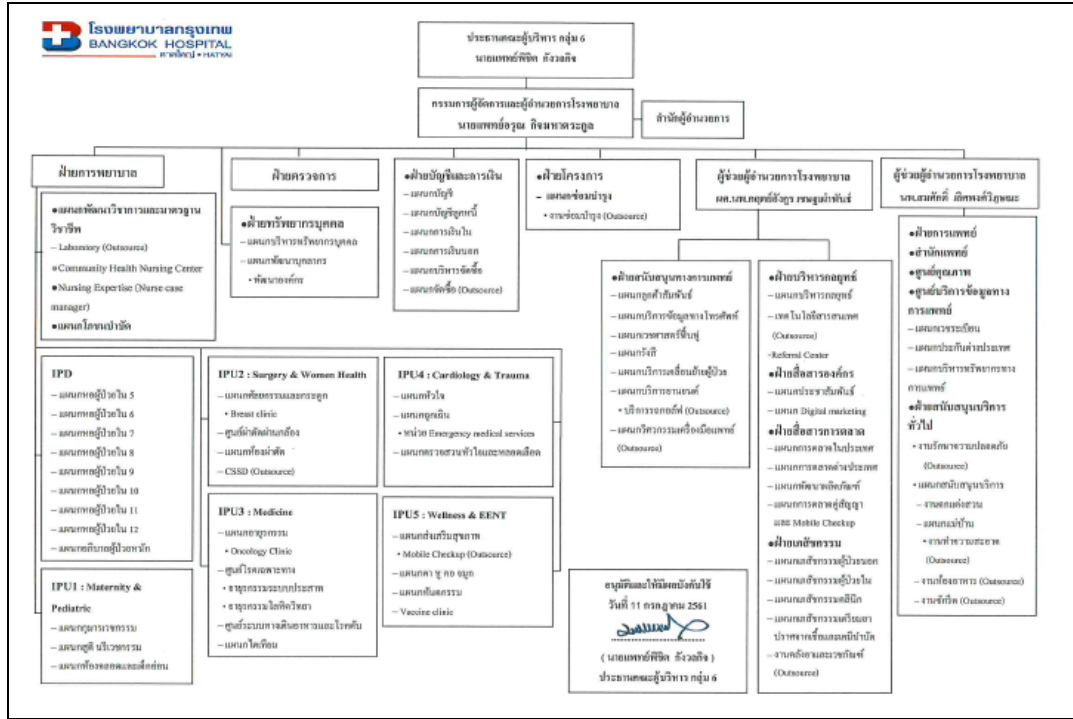
### ค่านิยม (Values)

1. ปลูกฝังให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร
2. บุคลากรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี
3. การเป็นโรงพยาบาลที่สามารถดูแลผู้รับบริการทางการแพทย์แบบองค์รวม
4. บุคลากรทุกคนมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ
5. มีนวัตกรรมและมีการพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง
6. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. เน้นการดูแลผู้รับบริการทางการแพทย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### พันธกิจ (Mission)

1. มีกระบวนการทำงานและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีระบบการส่งต่อข้อมูลที่ได้ประสิทธิภาพ
3. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กร
4. การรักษามาตรฐานความปลอดภัยของผู้รับบริการอย่างเป็นเลิศ
5. การส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมใหม่ๆ
6. มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งบริเวณภายในและภายนอกโรงพยาบาล
7. บุคลากรทุกคนมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ
8. ให้การบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

### โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาล



ภาพประกอบที่ 2.3 ผังโครงสร้างโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (2561)

จากโครงสร้างการบริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จะมีการแบ่งสายงานตามบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ดังนั้นการจัดการองค์กรจึงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เนื่องจากบุคลากรทุกคนล้วนทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เริ่มต้นจาก ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้างาน รองหัวหน้างานและปฏิบัติปฏิบัติงาน จะมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงจากผู้บริหารระดับบนสู่ปฏิบัติปฏิบัติงานระดับล่าง และมีการสื่อสารจากระดับล่างไปสู่ระดับบนได้เช่นกัน สายงานหลักมีดังนี้

- ฝ่ายการแพทย์ รับผิดชอบภาพรวมส่วนของแพทย์ทั้งหมด
- ฝ่ายการพยาบาล รับผิดชอบภาพรวมด้านมาตรฐานวิชาชีพ สมรรถนะพยาบาล และอัตราค่าจ้าง
- ฝ่ายตรวจการ รับผิดชอบในการจัดการปัญหา คุณแลความเรียบร้อยของโรงพยาบาล มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่างๆรวมถึงการดูแลความเรียบร้อยในช่วงเวลาฉุกเฉินด้วย
- ศูนย์คุณภาพ รับผิดชอบในส่วนของการควบคุม ติดตาม รักษามาตรฐานต่างๆที่โรงพยาบาลต้องปฏิบัติในการรักษาผู้ป่วย รวมถึงสิ่งแวดล้อมด้วย

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบในการจัดการงบประมาณ ต้นทุน รายได้ การติดตามในการควบคุมสถานภาพทางการเงิน
- ฝ่ายสื่อสารการตลาด รับผิดชอบในการทำการตลาด จัด Event ออกโปรแกรมตรวจสุขภาพ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาล เพื่อให้ทุกคนรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่
- ฝ่ายบริหารกลยุทธ์ รับผิดชอบในการจัดการวางแผนกลยุทธ์ในการทำให้โรงพยาบาลได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ฝ่ายโครงการ รับผิดชอบในการประสานงาน ออกแบบที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างอาคาร
- ฝ่ายสนับสนุนบริการทั่วไป รับผิดชอบในการดูแลสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ความสะอาดสบายในการเข้ารับบริการ เช่น เครื่องดื่มในระหว่างรอการรักษา, ความสะอาดของสถานที่ เป็นต้น

### ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่

ฝ่ายการพยาบาลเป็นกลุ่มสายงานหนึ่ง ที่มีบทบาทในการดูแลเกี่ยวกับกลุ่มการพยาบาลทั้งหมด เนื่องด้วยสัดส่วนบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลเป็นพยาบาลวิชาชีพ ซึ่งฝ่ายการพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในโรงพยาบาลในการขับเคลื่อนขององค์กร เพราะทุกหน่วยงานในฝ่ายการพยาบาลจะได้สัมผัสและใกล้ชิดกับผู้รับบริการทางการพยาบาลมากที่สุด ดังนั้นจะทราบถึงปัญหา หรือข้อบกพร่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริการทางการพยาบาล

ขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาลนั้น จะดูแลในเรื่องของอัตรากำลังของพยาบาล เพื่อให้เพียงพอต่อการบริการผู้ป่วย ในส่วนของมาตรฐานการดูแลคนไข้ ฝ่ายการพยาบาลได้มีการออกแนวปฏิบัติ เพื่อบุคลากรทางการพยาบาลทุกคนถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลเช่นกัน จะมีการพิจารณาการจัดอบรม กิจกรรม หรือหลักสูตรต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลให้มีความรู้ มีศักยภาพ เป็นพยาบาลผู้เชี่ยวชาญในการดูแลผู้ป่วยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดูแลในส่วนของภาพลักษณ์ของพยาบาล การแต่งกาย การพูดจา และดูแลในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการให้มีความเหมาะสม การให้รางวัล เพื่อเป็นกำลังใจและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น อีกทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกคนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพตามเส้นทางที่ถนัดและเหมาะสม

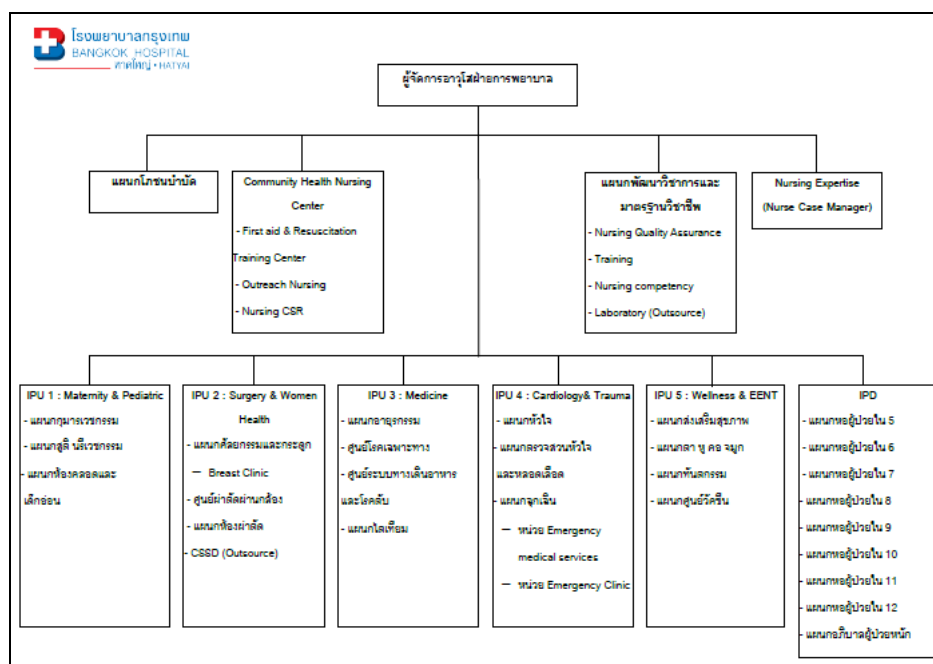
**พันธกิจขององค์กรพยาบาล**

1. พัฒนาความสามารถของบุคลากรทางพยาบาล ให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญรอบด้าน
2. พัฒนาระบบการบริการ เพื่อสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ดี ในการดูแลผู้ป่วย ภายใต้อัตลักษณ์ทางการพยาบาล
3. ส่งเสริมบุคลากรพยาบาล ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการพยาบาล พัฒนางานบริการพยาบาลด้วยงานวิจัย
4. สร้างบรรยากาศองค์กร ให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน

**วิสัยทัศน์ขององค์กรพยาบาล**

เราจะเป็นองค์กรพยาบาลชั้นนำ ที่ส่งต่อบริการการพยาบาลที่เป็นเลิศ โดยพยาบาลที่เชี่ยวชาญภายใต้จริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ

**โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลขององค์กรพยาบาล**



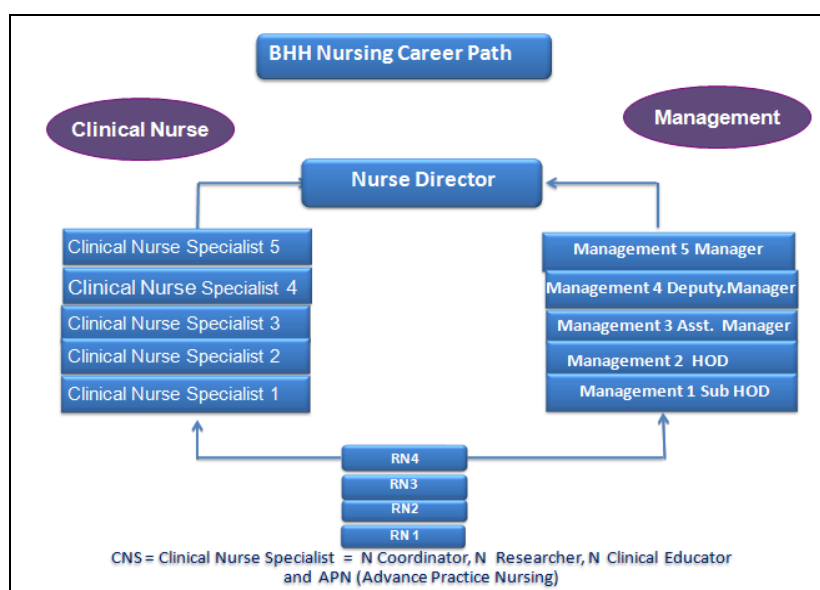
ภาพประกอบที่ 2.4 ผัง โครงสร้างองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (2561)

ฝ่ายการพยาบาลมีการจัดการองค์กร โดยแบ่งตามลักษณะของกลุ่มสายงานผู้ป่วย จำนวน 6 กลุ่มสายงาน โดยกลุ่มสายงาน IPD ประกอบไปด้วย แผนกหอผู้ป่วยใน 5 แผนกหอผู้ป่วยใน 6 แผนกหอผู้ป่วยใน 7 แผนกหอผู้ป่วยใน 8 แผนกหอผู้ป่วยใน 9 แผนกหอผู้ป่วยใน 10 แผนก



หอผู้ป่วยใน 11 และแผนกหอผู้ป่วยใน 12 และแผนกอภิบาลผู้ป่วยหนัก ส่วนกลุ่มสายงาน 1 Maternity and Pediatrics กลุ่มสาขาแม่และเด็กประกอบไปด้วย แผนกกุมารเวชกรรม แผนกสูติรีเวชกรรม และแผนกห้องคลอดและเด็กอ่อน กลุ่มสายงาน 2 Surgery and Women Health กลุ่มสาขาศัลยกรรม ประกอบไปด้วย แผนกศัลยกรรมและกระดูก Breast clinic ศูนย์ผ่าตัดผ่านกล้อง แผนกห้องผ่าตัด กลุ่มสายงาน 3 Medicine กลุ่มสาขาอายุรกรรม ประกอบไปด้วย แผนกอายุรกรรมศูนย์โรคเฉพาะทาง ศูนย์ระบบทางเดินอาหารและโรคตับ ศูนย์ส่องและระบบประสาทแผนกไตเทียม กลุ่มสายงาน 4 Cardiology and Trauma กลุ่มสาขาหัวใจและอุบัติเหตุ ประกอบไปด้วย แผนกหัวใจและแผนกตรวจสวนหัวใจและหลอดเลือด แผนกฉุกเฉิน กลุ่มสายงาน 5 Wellness and EENT กลุ่มสาขาส่งเสริมสุขภาพ และคอ หู ตา จมูก ประกอบไปด้วย แผนกส่งเสริมสุขภาพ แผนกตา หู คอ จมูก และแผนกทันตกรรม

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ ได้แบ่งเส้นทางความก้าวหน้าของวิชาชีพได้เป็น 2 ส่วน คือ พยาบาลฝ่ายบริหาร (Management) และพยาบาลฝ่ายคลินิก (Clinical Nurse) (โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่, 2561) ตามเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ได้กำหนดไว้



ภาพประกอบที่ 2.5 เส้นทางก้าวหน้าในอาชีพพยาบาลของ โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ (2561)

จากภาพประกอบที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ ได้เห็นถึงความสำคัญในการก้าวหน้าของวิชาชีพ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกคน ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และวางแผนไว้เพื่อบุคลากรที่มีความสามารถได้มีบันไดอาชีพไปสู่เป้าหมาย และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

จากเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพได้แบ่งพยาบาลออกเป็น 4 ระดับ โดยอิงจากอายุงาน หรือต้องผ่านการประเมินที่ฝ่ายการพยาบาลกำหนด ในแต่ละระดับมีเกณฑ์และเงื่อนไขในการ ประเมินที่ต่างกัน ดังนั้นในการประเมินการเลื่อนระดับความสามารถ จะมีการประเมินผลคุณสมบัติ ประจำปี และเนื่องจากโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและ บริการสุขภาพ โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในส่วนของการพยาบาลนั้น ระบบบริหารการพยาบาลต้องสามารถสร้างความมั่นใจว่าจะมีบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถและเพียงพอต่อการบริการที่องค์กรกำหนดจัดให้มี จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและ ประเมินผลคุณสมบัติ สมรรถนะของบุคลากรพยาบาลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน (สถาบันพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2551) จึงมีได้กำหนดเงื่อนไขดังนี้

ตารางที่ 2.1 เงื่อนไขระดับพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (2560)

ระดับ พยาบาล	ประสบการณ์ การทำงาน	ทดสอบ ความรู้	สมรรถนะ หลัก	สมรรถนะ เฉพาะ	เงื่อนไข
1	0 – 3 ปี	70%	1	1	1. Incharge under supervision 2. Case study 2 ราย/ปี 3. ACLS skill pass 4. Nursing skill 80%
2	> 3 – 5 ปี	75%	2	2	1. Incharge 2. Case study 1 ราย/ปี 3. CQI 1 เรื่อง/ปี 4. ACLS skill pass 5. Nursing skill 85%
3	> 5 – 7 ปี	80%	3	3	1. Incharge 2. Preceptor / Supervisor 3. EBP / WI 1 เรื่อง / ปี 4. ACLS pass 5. Nursing skill 90%
4	> 7 ปี	85%	4	4	1. Incharge

ระดับ	ประสบการณ์	ทดสอบ	สมรรถนะ	สมรรถนะ	เงื่อนไข
พยาบาล	การทำงาน	ความรู้	หลัก	เฉพาะ	
					2. Preceptor / Supervisor 3. เป็นคณะทำงานของทีมต่างๆ ในระดับโรงพยาบาล 4. มาตรฐานการพยาบาล 1 โรคต่อ ปี 5. ACLS Pass 6. Nursing skill 95%

โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในองค์กร ประสงค์ให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีความสุขจิต สุขภาพกาย ที่เต็มไปด้วยความสดชื่น และสามารถสร้างผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการจัด โครงการ กิจกรรม การอบรมหลักสูตรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นส่งเสริมการเรียนรู้ให้บุคลากรทุกคนมี สมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ระหว่างวิชาชีพ ระหว่าง ระดับของตำแหน่ง ให้มีการทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง ครอบครัวบุคลากร และสังคมอีกด้วย

ในส่วนของกิจกรรมในฝ่ายการพยาบาลส่วนใหญ่จะมีวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ในมาตรฐานของสภาการพยาบาล ซึ่งพยาบาลวิชาชีพนั้นเป็นวิชาชีพเฉพาะ จึงต้องมีการตื่นตัวใน การพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถให้บริการทางการแพทย์ได้ อย่างเชี่ยวชาญและน่าเชื่อถือโดยผู้วิจัยได้ปรึกษาทีมพัฒนาวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพและ อาจารย์ที่ปรึกษาในการแบ่งกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ตามแนวคิดของ (Senge 1990, อ้างถึงใน อรุณรัตน์ คันทรา, 2550) ซึ่งเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนไม่สามารถบอกวิธีสำเร็จรูปที่จะให้ องค์กรนำไปใช้ ดังนั้นแต่ละองค์กรต้องไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม จึงต้องทำความเข้าใจ องค์กรประกอบเชิงปรัชญาก่อน (สุพจน์ นิมิตรบรรณการ, 2554) ดังนั้นผู้วิจัยได้มีการทบทวนกิจกรรม พัฒนาบุคลากรร่วมกับผู้รับผิดชอบในการดูแลพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ รวมถึง ผู้ทรงคุณวุฒิจึงสามารถแบ่งกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 รายการกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (2558)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning	E-Learning คือการศึกษาเรียนรู้ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต (Internet) หรืออินทราเน็ต (Intranet) เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองซึ่งผู้เรียนจะได้เรียนตามความสนใจของตน โดยเนื้อหาของบทเรียนซึ่งประกอบด้วยข้อความรูปภาพเสียงวิดีโอและมัลติมีเดียอื่นๆจะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser (ปีมานพรัตน์, 2548)	เพื่อให้บุคลากรใช้ช่องทางนี้ในการศึกษาเนื้อหาและความรู้และเป็นช่องทางเพื่อสอบวัดความรู้ BLS, ACLS	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง	ด้านความรอบรู้แห่งตน
การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document	ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) คือ ระบบการรับส่งข้อมูลข่าวสารหรือการดำเนินการเกี่ยวกับเอกสารทั้งปวงผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงถึง	เป็นแหล่งรวบรวมเอกสารเพื่อเป็นช่องทางให้บุคลากรศึกษาแนวปฏิบัติทางการพยาบาลและเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา สามารถ เข้าใช้งานได้ตลอด	ด้านความรอบรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	<p>กันระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดยจัดเก็บไฟล์เอกสารในรูปแบบดิจิทัล (Digital) ทำให้สามารถค้นหา เรียกดูและตรวจสอบติดตามสถานะของเอกสารได้ทุกที่ทุกเวลา</p>			
<p>On the job training</p>	<p>OJT เป็น เครื่องมือ การ พัฒนา ความ สามารถ ของ บุคคลากร เครื่องมือ นี้ ก็ คือ เน้น ให้ พนักงาน ได้ ฝึก ปฏิบัติจริง ทำให้ พนักงาน รับรู้ ได้ ทันที ว่า ขั้นตอน หรือ วิธีการใด ที่ ผิดพลาด เป็นการ ฝึกฝน ความ ชำนาญ หรือ ทักษะ พื้นฐาน ของ พนักงาน เครื่องมือ นี้ จึง ช่วย ให้ พนักงาน ใช้ เวลา ในการ เรียนรู้ งาน ไม่นาน เนื่องจาก มี การ ทำงาน จริง โดยมี หัวหน้างาน หรือ ผู้ เชี่ยวชาญ เป็น ผู้ดูแล รับ ผิดชอบ ตลอด ช่วง เวลา</p>	<p>เพื่อให้ พนักงาน ได้ พัฒนา ทักษะ ที่ ใช้ ใน การ ทำงาน ใน เวลา อัน สั้น และ เพื่อให้ บรรลุ วัตถุประสงค์ ของ ผู้ ทำหน้าที่ สอน งาน ต้อง มี ความ ชำนาญ ใน งาน และมี ทักษะ ใน การ สอน งาน เป็น อย่าง ดี ต้อง มี การ วางแผน และ ประเมิน ผล อย่าง เป็น ระบบ</p>	<p>พยาบาล วิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา เป็น ประจำ ทุก เดือน</p>	<p>ด้าน ความ รอบรู้ แห่ง ตน</p>

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	การเรียนรู้งาน (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553)			
โครงการ Successor	โครงการ Successor ออกแบบ หลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรใน ระดับรองหัวหน้าแผนกให้มีความ พร้อมในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งใน ระดับที่สูงขึ้น พร้อมในการก้าวเข้าสู่ บันไดอาชีพในบทบาทของหัวหน้า งานหรือในบทบาทของผู้นำทางการ พยาบาล	เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับ บุคลากรพยาบาลที่เป็น Successor ให้สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้างาน อีกทั้งเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ทางด้านการบริหารงาน การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนา บุคลากร การพัฒนาคุณภาพงาน	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง โดย ใช้ ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน(เพื่อเรียนรู้ ทุกด้านสำหรับการ เป็นหัวหน้างาน)	ด้านความรู้แห่งตน
กิจกรรม Bright idea	เป็นกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้นำ เสนอ นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่ง นวัตกรรม คือ ความคิดใหม่ๆ ที่ เกิดขึ้น ภายใต้วินัย วัตถุประสงค์ ของบุคลากร ในองค์กรเมื่อนำ ความคิดใหม่ๆ มาสู่การปฏิบัติแล้ว	เพื่อให้บุคลากรเสนอ นวัตกรรม ใหม่ๆ หรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อ ลดขั้นตอนการทำงาน โดยอาจจะ เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย หรือหากไม่ เกี่ยวข้องก็ยังคงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วย ลดกระบวนการทำงานให้มี	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา สามารถ เสนอได้ตลอด	ด้านความรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	ทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่ช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานหรือการบริการ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (จุฑาธิป อินทรเรืองศรี, 2549)	ประสิทธิภาพ		
การทำ Research/R2R	การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหา หรือคำตอบการวิจัยที่กำหนด เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่งการทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือเกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ ด้วยกระบวนการวิทยาศาสตร์ ที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบทุกขั้นตอน การดำเนินงาน เพื่อให้ผลการศึกษาถูกต้องและเชื่อถือได้ และขาดไม่ได้	เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พยาบาลสามารถพัฒนางานประจำสู่การวิจัยได้และเพื่อขับเคลื่อนบุคลากรให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางานประจำ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4 และ พยาบาลคลินิก เฉพาะทาง ระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง	ด้านความรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	คือ การเผยแพร่งานวิจัยเพื่อให้มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ หรือแก้ปัญหา			
CNPNG	แนวปฏิบัติการพยาบาล(Clinical Nursing Practice Guideline: CNPG) หมายถึงแนวทางการปฏิบัติที่ถูกพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการดูแลสุขภาพหรือเพื่อแก้ปัญหา สุขภาพที่เฉพาะเจาะจงกับ ผู้รับบริการหรือผู้ป่วยกลุ่มเป้าหมาย Thomas & Hotchkiss (2002, อ้างถึงใน เบญชญาอยู่ศิริ, 2557) การพัฒนาแนวปฏิบัติทางการพยาบาล เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การพยาบาลมีคุณภาพเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่มีมาตรฐานและเป็นไปใน	เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะในการพัฒนาแนวปฏิบัติทางคลินิกสำหรับพยาบาลและเพื่อขับเคลื่อนในห้องปฏิบัติการพยาบาลได้ ก้าวเข้าสู่ Academic Center	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 4 ระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง ครั้งละ 6 ชม.	ด้านความรู้แห่งตน



กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
แนวทางเดียวกัน				
อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะ กลุ่ม	การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะทาง โดยวิทยากรอาจจะเป็นบุคลากรในองค์กร หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาสอน ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาความสามารถ (Competency) ที่สำคัญที่จะส่งผลให้บุคลากรนำไปปรับใช้ในการทำงานได้	เพื่อให้บุคลากรเฉพาะกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ หรือเป็นการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา 2 เดือน/1 ครั้ง	ด้านความรู้แห่งตน
อบรมภายใน Mandatory	การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร เป็นหลักสูตรที่กลุ่มเป้าหมายทุกคนต้องเข้าร่วม โดยวิทยากรอาจจะเป็นบุคลากรในองค์กร หรือเชิญวิทยากรภายนอกมาสอน ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนา	เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาล	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลาอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	ด้านความรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	ความสามารถ (Competency) ที่สำคัญที่จะส่งผลให้บุคลากรนำไปปรับใช้ในการทำงานได้			
อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล	หลักสูตรที่จัดโดยสถาบันอื่น ซึ่งมีการพิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม โดยยึดเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล	เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆที่มีการพัฒนามากขึ้น สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาล	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4	ด้านความรู้แห่งตน
อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง	หลักสูตรอบรมที่จัดโดยสถาบันอื่น ซึ่งเป็นหลักสูตรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเฉพาะทางเท่านั้น	เพื่อให้บุคลากรเฉพาะกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดผู้อื่น	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4	ด้านความรู้แห่งตน
การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSTG)	ในการดูแลรักษาผู้ป่วยในบางเรื่องไม่ได้มีการปฏิบัติทุกวัน หรือหากปฏิบัติทุกวันแต่มีการพบว่ามีถูกต้อง จึงพิจารณาให้มีการทบทวนความรู้ประจำปี เพื่อให้การรักษาผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ที่เป็นมาตรฐานทางการพยาบาล ให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4	ด้านความรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
การประเมินสมรรถนะ (Competency)	สมรรถนะ คือความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ คุณ ลั ก ษ ณะ เฉ พ าะ (Attributes) เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าหากผู้ปฏิบัติมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สมรรถนะจึงมีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล	เพื่อเป็นการประเมินสมรรถนะรายบุคคล เพื่อเป็นการวัดความรู้ทางการพยาบาลและเพื่อเป็นการนำมาพิจารณาปรับเพิ่มหรือลดระดับพยาบาลประจำปี	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา ปีละ 2 ครั้ง	ด้านความรู้แห่งตน
การศึกษาดูงานภายนอก	การศึกษาดูงานในองค์กรภายนอก เป็นการเปิดมุมมองใหม่ๆ ว่าองค์กรอื่นมีการดำเนินการอย่างไร	เพื่อเป็นการเรียนรู้จากสถานที่ที่ไปศึกษาดูงาน แล้วนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาวิเคราะห์ และ ปรับใช้ อย่างเหมาะสมกับบริบทของ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4	ด้านความรู้แห่งตน

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		หน่วยงานหรือองค์กร		
การนิเทศทางการพยาบาล รายบุคคล	กลไกที่สนับสนุนการปฏิบัติเชิง วิชาชีพภายใต้เงื่อนไขที่ผู้รับการ นิเทศสามารถแลกเปลี่ยน ความสามารถในคลินิก ความสามารถในการทำงานใน องค์กรความสามารถด้านการพัฒนา และการจัดการด้านอารมณ์กับ บุคลากรในวิชาชีพคนอื่นๆ บรรยากาศแห่งความมั่นคงเชื่อมั่น ที่จะพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะ โดยกระบวนการดังกล่าวนี้ จะต้อง นำผู้การตระหนักในการรับผิดชอบ เชิงวิชาชีพและสะท้อนผลการ ปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้นิเทศกับ ผู้รับการนิเทศ(รัชตวรรณ ศรี ตระกูล)	เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนา ความสามารถสูงสุดของแต่ละ บุคคล และความรู้ทักษะความ ชำนาญด้านการพยาบาล สนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ พื้นฐานกับผู้ป่วยได้	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลาเดือนละ 1 ครั้ง	ด้านแบบแผนความคิด

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
Case study	Case Study การนำเรื่องราว หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งได้มีการ รวบรวมมาเสนอให้ทราบข้อเท็จจริง พร้อมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ศึกษาอภิปราย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและวิเคราะห์เรื่องราวที่เกิดขึ้น แล้วสรุปแนวทางการ ตัดสินใจ หรือวิธีแก้ปัญหาที่เห็นว่าดี ที่สุด เหมาะสมที่สุด และอำนวยความสะดวกมากกว่าแนวทางหรือวิธี แก้ปัญหาอื่น ๆ	เพื่อให้พยาบาลมีการทบทวน กระบวนการดูแลผู้ป่วยตั้งแต่แรก รับจนกระทั่งกลับบ้าน ทำให้เกิด การเรียนรู้และฝึกการมองเป็น ภาพรวม	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-2 ระยะเวลาปีละ 1-2 ครั้ง	ด้านแบบแผนความคิด
การเป็นพยาบาล In charge	พยาบาล In charge คือ พยาบาล หัวหน้าเวรที่จะมีทักษะในการ บริหารงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ ในกรณีที่ต้องการแก้ไขปัญหา เร่งด่วน โดยไม่มีหัวหน้างานหรือที่ปรึกษา	เพื่อเป็นหัวหน้าทีมที่ต้องเป็นทั้งผู้ ให้บริการ ผู้บริหารและเป็น นักวิชาการในเวลาเดียวกัน พยาบาลหัวหน้าเวรต้องมีความรู้ ทักษะและศิลปะในทุกด้าน เพื่อ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 2-4 ระยะเวลา เดือนละ 3-4 เวน	ด้านแบบแผนความคิด

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		ประโยชน์สูงสุด		
Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน	บุคลากรสามารถทำงานได้หลากหลาย ทั้งในงานส่วนของตนเอง แต่ยังสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานแทนผู้อื่นได้	เพื่อเป็นการช่วยเหลือกันในกรณีอัตรากำลังขาด หรือเพื่อเป็นการเรียนรู้การทำงานระหว่างหน่วยงานในสายงานเดียวกัน และเป็นการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตนเอง	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4	ด้านแบบแผนความคิด
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน	การชี้แจงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมของโรงพยาบาล เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบก่อนเข้าปฏิบัติงาน	เพื่อให้บุคลากรทุกคนทราบเป้าหมาย นโยบายต่างๆ ของโรงพยาบาล เพื่อสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1 ระยะเวลา 1 ครั้ง ก่อนเริ่มงาน ใช้เวลา 5 วัน	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อนประจำหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน	การชี้แจงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับภาพรวมขององค์กรพยาบาล เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบก่อนเข้าปฏิบัติงาน	เพื่อให้บุคลากรทราบถึงเป้าหมายวิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล และเพื่อเป็นการสอนมาตรฐานวิชาชีพทางการพยาบาลให้ทุกคนรับทราบแนวปฏิบัติที่เหมือนกัน	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1 ระยะเวลา 1 ครั้ง ก่อนเริ่มงาน ใช้เวลา 2-3 วัน	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		และนำไปปฏิบัติทิศทางเดียวกัน		
การประชุมแผนก เพื่อสรุปผล การปฏิบัติงานประจำเดือน	เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคลากรใน หน่วยงาน ซึ่งนัดหมายมาพูดคุยกัน ในประเด็นต่างๆ	เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน ทราบถึงผลการดำเนินงานร่วมกัน อุปสรรคปัญหา และวิธีแก้ไข รวมถึงการแจ้งนโยบายต่างๆที่ หัวหน้างานได้รับจากผู้บริหาร	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
Service Culture Survey	เป็นกิจกรรมที่ใช้ในการสำรวจ พฤติกรรมทำให้บริการในมุมมอง ของพนักงาน เพื่อนำไปปรับปรุง การบริการให้ดียิ่งขึ้น	เพื่อเป็นการสำรวจวัฒนธรรมการ บริการ และเพื่อเพิ่มความ ตระหนักของบุคลากรต่อการ บริการทางการพยาบาลของผู้ป่วย และพัฒนากระบวนการการ บริการดูแลผู้ป่วยให้ได้รับการ บริการอย่างมืออาชีพ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
น้องอยากบอก - พี่อยากเล่า	เป็นกิจกรรมที่ให้เวทีน้องๆพยาบาล มาพูดคุย ประเด็น ปัญหา หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกัน	เพื่อเป็นการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ระหว่างผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการ พยาบาลกับน้องๆพยาบาล และ เพื่อรับฟังปัญหาอุปสรรคในการ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง/หน่วยงาน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		ทำงาน หรือสิ่งที่น้องพยาบาล อยากให้ช่วยติดตาม เป็นการ เข้าถึงบุคลากรทุกคน		
กิจกรรม CQI หน่วยงาน	การพัฒนางานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้ หน่วยงานค้นหาประเด็นปัญหาและ ร่วมกันหาแนวทางการแก้ไข	เพื่อเป็นการร่วมกันมองปัญหาที่ เจอในหน่วยงาน เพื่อมาวางแผน ในการสร้างวิธีการแก้ไข อาจจะ เป็นการลดกระบวนการทำงาน หรือสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้การบริการผู้ป่วยมี คุณภาพมากยิ่งขึ้น	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 2-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง/หน่วยงาน	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน	เป็นการประชุมปรึกษารายกรณี คือ การเลือก Case มา แล้วร่วม ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา ความ เสี่ยง แนวทางการดูแลรักษา ร่วมกัน	เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน องค์กรในเครือ และองค์กร ภายนอก	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4 ระยะเวลา ปีละ 1 ครั้ง	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
ระบบพี่เลี้ยง (Preceptor Project)	ระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจาก ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มี ประสบการณ์ มากกว่ากับพนักงาน	เพื่อเป็นการพัฒนาพยาบาลที่มี ทักษะ มีประสบการณ์ให้สามารถ ดูแลพยาบาลที่มีประสบการณ์	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม



กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
	<p>ที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยง หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการคำปรึกษา แนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพในการทำงานให้กับ พนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ระบบ พี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการ ถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อน ร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้ยังคงอยู่ใน องค์กรตลอดเวลา และเป็นการดึง จับความรู้ก่อนที่จะสูญหาย</p>	<p>น้อย โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ สนับสนุน ส่งเสริมทั้งด้านหน้าที่การงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีใน หน่วยงาน</p>		
Nursing Grand Round	<p>หลักการเยี่ยมชมตรวจทางกายภาพ เป็นการประชุมปรึกษาข้างเตียง ผู้ป่วย</p>	<p>เพื่อเป็นการร่วมกันทบทวนการ ดูแลผู้ป่วย เพื่อประเมินคุณภาพ การดูแลผู้ป่วย โดยทีมจากฝ่าย</p>	<p>พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4</p>	<p>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</p>

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		การพยาบาล		
ร่วม Tracer Round	Tracer Round คือ การติดตาม ประเมินคุณภาพในแง่มุมต่างๆ เช่น กระบวนการดูแลผู้ป่วย (Patient Care Process) กระบวนการพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement Process) องค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ	เป็นการร่วมกันระหว่างวิชาชีพในการ ทบทวนกระบวนการดูแล ผู้ป่วย การสำรวจสิ่งแวดล้อม รวมถึงอุปกรณ์เวชภัณฑ์ เพื่อ พัฒนาคุณภาพของการดูแลผู้ป่วย ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 1-4 ระยะเวลา ปีละ 1-2 ครั้ง	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
การร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาล	ได้รับการพิจารณาและแต่งตั้งเป็น กรรมการในคณะกรรมการหลักของ โรงพยาบาล	เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นตัดสินใจและ สามารถมองภาพใหญ่ของ โรงพยาบาลและร่วมกันพัฒนา องค์กรได้	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4 ระยะเวลา เดือนละ 1 ครั้ง	ด้านความคิดเชิงระบบ
การทบทวน Case ร่วมกัน	การทบทวน Case คือ การนำ Case ที่น่าสนใจหรือที่มีประเด็นมาเรียนรู้ ร่วมกัน	เพื่อเป็นการทบทวนว่าเหตุการณ์ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นได้ อย่างไร เป็นการหาช่องว่างที่ทำ	พยาบาลวิชาชีพ ระดับ 3-4	ด้านความคิดเชิงระบบ

กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์	คำจำกัดความ	วัตถุประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย	องค์ประกอบ 5 ด้าน ขององค์กรแห่งการเรียนรู้
		ให้เกิดปัญหาและร่วมกันหาวิธี ปิดช่องว่างนี้		

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรุณา พลใส (2550) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย จำนวน 175 คน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของบุคลากรภายในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ตามลำดับ พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าวิทยาลัยราชพฤกษ์บริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบและวิธีคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วินัย 5 ประการของบุคลากรของวิทยาลัยราชพฤกษ์นั้นมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เจษฎากร ทองแสง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่บุคลากร อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 344 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้กับความเป็นพลวัตการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ

อัมพร ปัญญา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมี 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากคือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และ 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมา ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคลและด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ และผลการวิจัยลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์นั้น พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ในองค์กร รองลงมา คือ ด้านระบบดำเนินการในองค์กรส่วนด้านนโยบายและทิศทางองค์กรและด้านลักษณะองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้องค์กรตามลำดับ

ดวงทิพย์ อวดรัมย์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดพื้นฐานวินัย 5 ประการของ Senge กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี 246 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผลการวิจัยสรุปว่า บุคลากรมีการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ลำดับแรกคือด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาคือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ

**งานวิจัยที่ศึกษาวิธีการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

เด่นชัย เอี่ยมสุวรรณ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการกรมทางหลวงเฉพาะส่วนกลาง จำนวน 350 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผลการวิจัยสรุปว่า บุคลากรกรมทางหลวงให้ความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลสูงสุด โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน และปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ควรให้การส่งเสริมและปรับปรุงคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นฤมล พุ่มฉัตร (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัย สำคัญที่จะพัฒนาแต่ละวิธีให้ได้ผล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรที่ได้รับว่าเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ทั้งสิ้น 6 บริษัท โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งจากการ วิจัยพบว่าวิธีการพัฒนาพนักงานมีหลายวิธีเช่น การอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ ทุนการศึกษาต่อ และการทดสอบความรู้ความสามารถ และพบว่าวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิธีที่ทำให้พนักงานสนใจมากที่สุดคือ การ เรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนจากหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในแต่ละวิธีได้แก่ ผู้นำ

ศิรินันท์ แก้วทงนงค์, ลลิตา มหาโกคา และสมฤดี วิชาสวัสดิ์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานเภสัชกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลนครชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะรูปแบบและประเภทของ ความรู้ที่แผนกเภสัชกรรม โรงพยาบาลนครชนต้องการ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อ ศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในแผนกเภสัชกรรม โรงพยาบาลนครชน ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มา ประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการให้คำปรึกษา โดยจะให้คำปรึกษากับบุคลากรทั้งหมดภายใน หน่วยงานเภสัชกรรม โรงพยาบาลนครชน ทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิจัย เชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การใช้แบบสอบถาม จาก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ ซึ่งสองปัจจัยนี้ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมอย่างเป็น รูปธรรม อย่างไรก็ตามปัจจัยอีก 3 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านความรู้แห่งตน แบบแผนความคิดและ การมีวิสัยทัศน์ร่วมแม้ว่าจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าไม่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจะ สร้างแนวทางกระตุ้นให้เกิดปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้แก่พนักงาน เนื่องจากทั้ง 3 ปัจจัยเป็นการสร้างให้ เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อรุณรัตน์ คันธา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรม องค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับการปฏิบัติงาน การ รับรู้นิสัยการการเรียนรู้ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยใช้กลุ่ม

ตัวอย่างเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย จำนวน 373 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งจากผลการศึกษา สรุปได้ว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นกี ที่ประกอบด้วยแนวทางและนิสัยแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ความเป็นเลิศแห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาบุคลากร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคนที่มีการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการขวนขวายเพิ่มเติมความรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาศักยภาพตัวเองให้สูงขึ้น ทำให้ผลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ปานดวงใจ ไทยดำรงค์เดช (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน กับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล และความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงาน กับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 312 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผลการวิจัยสรุปว่า ผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลในระดับปานกลาง ความสามารถในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาลในระดับปานกลาง

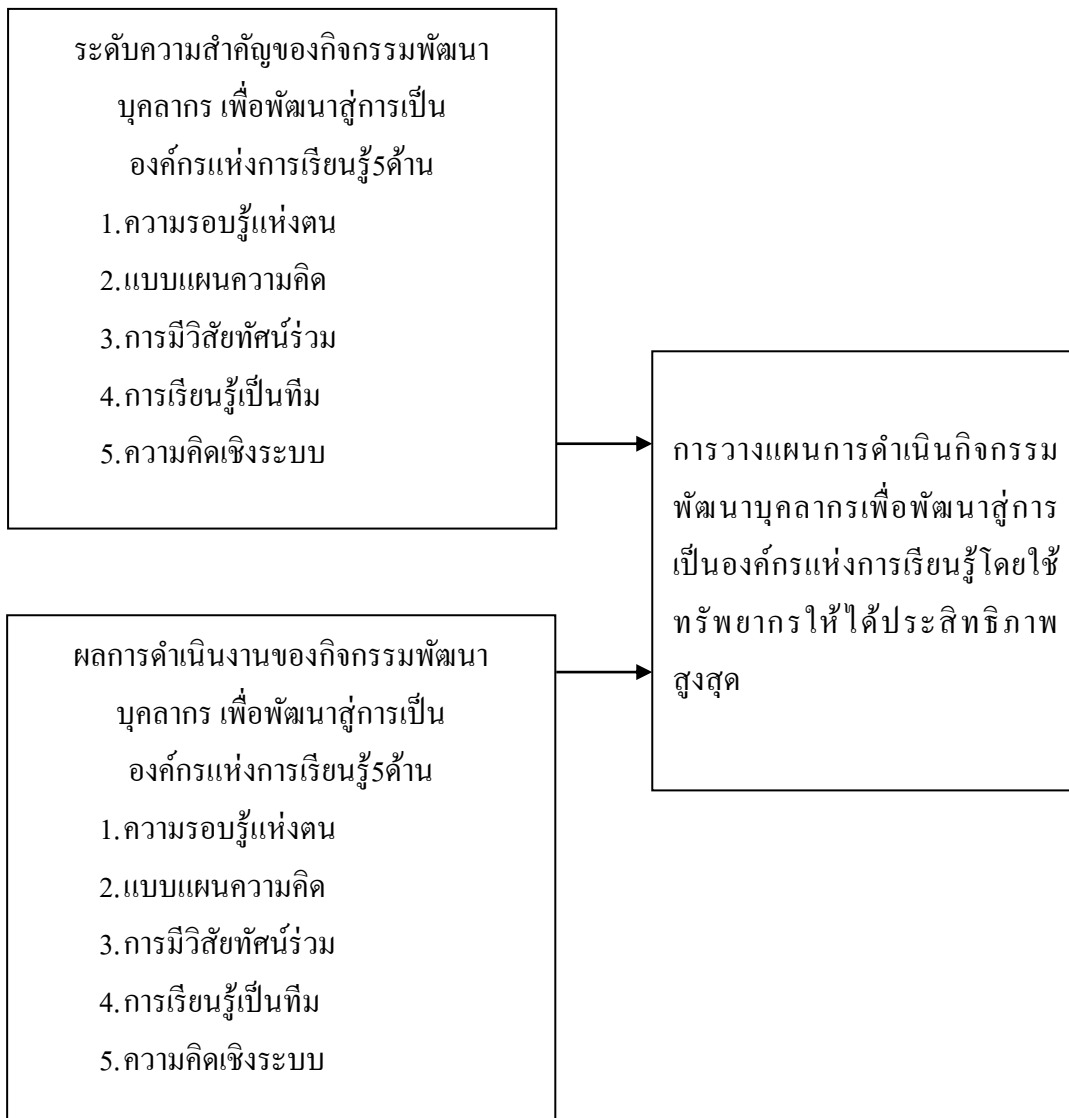
#### งานวิจัยที่ศึกษาเครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงาน

ปิยะนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์จำ (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง เครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงานเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงาน (Importance Performance analysis: IPA) วัตถุประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคำจำกัดความและคุณลักษณะของการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ซึ่งนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลด้วย IPA และเพื่อเสนอแนะการประยุกต์ใช้ IPA กับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศของประเทศไทย ดังนั้นผู้จัดการแหล่งท่องเที่ยวสามารถใช้ข้อมูลจาก IPA มากำหนดคน โยบาย กลยุทธ์ เพื่อสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศได้

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากงานวิจัยของ ดวงทิพย์ อวดรุ่ง (2550) และอรุณรัตน์ คันธา (2550) รวมถึงนฤมล พุ่มนัทร (2551) ที่ศึกษาวิธีการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้นิสัยการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการ ปฏิบัติงาน โดยใช้แนวคิดของ Peter Senge และการศึกษาข้อมูลของ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ซึ่งเห็นได้ว่า โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ จึงมีการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการสร้างวินัยตนเองให้มีการ พัฒนาความรู้ความสามารถ โดยทางฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ได้มีการจัดทำ โครงการ กิจกรรมต่างๆที่เป็นการสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ทั้งนี้การทำกิจกรรม เพื่อพัฒนาความรู้เหล่านี้ ยังขาดการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนจากบุคลากรทางการพยาบาล ที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการ ดำเนินงาน (Importance-Performance Analysis: IPA) เพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้ มาพิจารณา ตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินการกิจกรรมที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเลือกใช้ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผน ความคิด การมีวิสัยทัศน์ ร่วมการเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเชิงระบบ



## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ โดยการศึกษารวบรวมข้อมูล และการดำเนินการวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการสุ่มตัวอย่างประชากรจากประชากรทั้งหมด และดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนมายังผู้วิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อแปลความหมายของข้อมูล โดยผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

#### 3.1 วิธีการศึกษา

1. **ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study)** เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้โดยเก็บรวบรวมข้อมูล จากบทความ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ ภาคนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ และข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ในการประกอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลของโรงพยาบาล

2. **การวิจัยภาคสนาม (Field Study)** เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

#### 3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 174 คน โดยแบ่งเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 จำนวน 73 คน พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 จำนวน 28 คน

พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 จำนวน 31 คน และพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 จำนวน 42 คน (โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่, มีนาคม 2559)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 4 รูปแบบชุดคำถาม โดยแบ่งตามระดับของกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 และ ระดับ 4 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากการรวบรวมเอกสาร ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษากิจกรรมของโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่นำมาสร้างคำถามเพื่อนำมาใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### 1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน ระดับพยาบาลวิชาชีพ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

##### 1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. ความรอบรู้แห่งตน
2. แบบแผนความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. ความคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 3.1 แสดงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ 5 ด้าน โดยแบ่งเป็นพยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 1-4

แนวทางการสร้าง นิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	กิจกรรมการพัฒนา บุคลากร	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ
		1	2	3	4
1. ความรอบรู้แห่งตน	1. การเรียนรู้ผ่าน	✓	✓	✓	✓

แนวทางการสร้าง นิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	กิจกรรมการพัฒนา บุคลากร	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 1	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 2	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 3	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 4
ระบบ E-Learning					
	2. การศึกษาแนว ปฏิบัติผ่านระบบ E- Document	✓	✓	✓	✓
	3. On the job training	✓	✓	✓	✓
	4. กิจกรรม Bright idea	✓	✓	✓	✓
	5. อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม	✓	✓	✓	✓
	6. อบรมภายใน Mandatory	✓	✓	✓	✓
	7. อบรมภายนอก ตามหลักสูตรที่ เหมาะสม โดย พิจารณาตามแผนกล ยุทธ์โรงพยาบาล	✓	✓	✓	✓
	8. อบรมภายนอก ตามหลักสูตรเฉพาะ ทาง	✓	✓	✓	✓
	9. การอบรมทบทวน ความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8,	✓	✓	✓	✓

แนวทางการสร้าง นิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	กิจกรรมการพัฒนา บุคลากร	พยายาม ระดับ ปฏิบัติการ 1	พยายาม ระดับ ปฏิบัติการ 2	พยายาม ระดับ ปฏิบัติการ 3	พยายาม ระดับ ปฏิบัติการ 4
	IPSG)				
	10. การประเมิน Competency	✓	✓	✓	✓
	11. การศึกษาดูงาน ภายนอก	✓	✓	✓	✓
	12. โครงการ Successor		✓	✓	✓
	13. การทำ Research/CNPG			✓	✓
2. แบบแผนความคิด	1. การทำ Case Study	✓	✓		
	2. การเป็น In charge	✓	✓	✓	✓
	3. Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน	✓	✓	✓	✓
	4. การนิเทศทางการ พยายามรายบุคคล	✓	✓	✓	✓
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	1. การปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ก่อน เริ่มงาน	✓			
	2. การปฐมนิเทศ พยายามใหม่ก่อน ประจำหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตาม มาตรฐานเดียวกัน	✓			
	3. การประชุมแผนก	✓	✓	✓	✓

แนวทางการสร้าง นิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	กิจกรรมการพัฒนา บุคลากร	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 1	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 2	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 3	พยาบาล ระดับ ปฏิบัติการ 4
	เพื่อสรุปผลการ ปฏิบัติงาน ประจำเดือน				
	4. Service Culture Survey	✓	✓	✓	✓
4. การเรียนรู้เป็นทีม	1. นื่องอยากบอก พี่ อยากเล่า	✓	✓	✓	✓
	2. กิจกรรม CQI หน่วยงาน		✓	✓	✓
	3. การทำ Nursing Conference เรียนรู้ ร่วมกัน			✓	✓
	4. พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project)			✓	✓
	5. Nursing Grand Round			✓	✓
	6. ร่วม Tracer Round หน่วยงาน	✓	✓	✓	✓
5. ด้านความคิดเชิง ระบบ	1. ร่วมเป็น คณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาล	✓	✓	✓	✓
	2. การทบทวน Case ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓

เกณฑ์ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้จากระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงระดับความคิดเห็นของกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับคะแนน	ความสำคัญของกิจกรรม	ผลการดำเนินงานของกิจกรรม
1	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด
2	น้อย	น้อย
3	ปานกลาง	ปานกลาง
4	มาก	มาก
5	มากที่สุด	มากที่สุด

เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ แบ่งอันตรภาคชั้นออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะห่างของค่าคะแนน} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงระดับคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น การแปลผลคะแนนเฉลี่ยของระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมการพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 น้อยมาก	ระดับความสำคัญน้อยมาก หรือ ระดับผลการดำเนินงานน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 น้อย	ระดับความสำคัญน้อย หรือ ระดับผลการดำเนินงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 ปานกลาง	ระดับความสำคัญปานกลาง หรือ ระดับผลการดำเนินงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	ระดับความสำคัญมาก หรือ ระดับผลการดำเนินงานมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 ระดับความสำคัญมากที่สุด หรือ ระดับผลการดำเนินงานมากที่สุด

1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเห็นของการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามที่เป็นลักษณะให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

การทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของคำถามในแต่ละข้อ และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ประกอบด้วยแผนกฝ่ายการพยาบาล แผนก HPCC แผนกทันตกรรม ศูนย์โรคเฉพาะทาง แผนกสูติ นรีเวช แผนกกุมารเวชกรรม แผนกส่งเสริมสุขภาพ ศูนย์โรคทางเดินอาหารและลำไส้ คลินิกเต้านม และทรวงอก โดยการสอบถามความคิดเห็นและขอคำแนะนำ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 30 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 30 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 28 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 93.33 และจากการสอบถามส่วนใหญ่เข้าใจในรูปแบบการเก็บข้อมูลด้วยการใช้เครื่องมือ IPA ในแบบสอบถาม

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากคณะวิทยาการจัดการให้ทำหน้าที่สื่อราชการขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลในการทำวิจัย พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการขอเก็บข้อมูลครั้งนี้ เมื่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพภาคใหญ่อนุมัติให้เก็บข้อมูลได้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง และให้ส่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วที่ฝ่ายการพยาบาล เพื่อรวบรวมแบบสอบถามคืนผู้วิจัยเป็นจำนวนทั้งสิ้น 174 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้รับกลับคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.13



### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามอย่างถี่ถ้วนแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณและวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยและวิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลคำตอบในส่วนของคุณสมบัติทั่วไปส่วนบุคคล โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) (กมลทิพย์ โลหะนาวกุล, 2558)

2. หาค่าเฉลี่ยน้ำหนักความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามแต่ละหัวข้อ เพื่อจะได้ทราบว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านผลเป็นอย่างไร ซึ่งในแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) (กมลทิพย์ โลหะนาวกุล, 2558)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยการหาค่าทางสถิติที่ใช้วัดความเหมาะสมของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามจะประเมินระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร นำค่าที่ได้มาจัดหาค่าเฉลี่ย เมื่อได้ค่าเฉลี่ยแล้ว นำค่าทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน ระหว่างระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงาน จากนั้นนำผลเปรียบเทียบที่ได้มาลงจุดในตาราง เพื่อช่วยในการพัฒนากิจกรรมให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผลคะแนนเฉลี่ยของความสำคัญและผลการดำเนินงาน โดยกำหนดเป็นรูปแบบกราฟแกน x และแกน y แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน ซึ่งแกน X คือ ระดับผลการดำเนินงาน แกน Y คือ ระดับความสำคัญ อธิบายความหมายของพื้นที่ทั้ง 4 ส่วน (กมลทิพย์ โลหะนาวกุล, 2558) ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 Concentrate Here หมายถึง บุคลากรมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินมีความสำคัญมาก แต่ผลการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 2 Keep up the Good Work หมายถึง บุคลากรมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินมีความสำคัญมาก และผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรรักษา ดำเนินการกิจกรรมต่อไปได้

ส่วนที่ 3 Low Priority หมายถึง บุคลากรมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินมีความสำคัญน้อยและผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพด้วย การที่ผลการดำเนินงานไม่ดีนั้น อาจส่งผลให้บุคลากรเห็นความสำคัญน้อยลงได้

ส่วนที่ 4 Possible Overkill หมายถึง บุคลากรมีความเห็นว่าหัวข้อประเมินมีความสำคัญน้อย หากแต่ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างดี แสดงให้เห็นว่าควรที่จะยกเลิกในส่วนนี้ไป เป็นการลดการใช้ทรัพยากรในส่วนนี้ เพื่อไปส่งเสริมพัฒนาในส่วนอื่น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพ ใหญ่ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน ระดับพยาบาลวิชาชีพ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในแสดงผลวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน ระดับพยาบาลวิชาชีพ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพใหญ่ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 169)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน N=169	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	4	2.37
หญิง	165	97.63
อายุ		
21 - 30 ปี	80	47.34
31 - 40 ปี	82	48.52
41 - 50 ปี	7	4.14
การศึกษา		
ปริญญาตรี	165	97.63
ปริญญาโท	4	2.37
สถานภาพการสมรส		
โสด	96	56.81
สมรส	71	42.01
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	2	1.18
ตำแหน่ง		
พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1	71	42.01
พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2	27	15.98
พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3	30	17.75
พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4	41	24.26
หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน		
หอผู้ป่วยกุมารเวชกรรม (Ward 5,6)	18	10.65
หอผู้ป่วยสูตินรีเวช (Ward 7)	11	6.51
หอผู้ป่วยหัวใจ (Ward 8)	13	7.69
หอผู้ป่วยศัลยกรรม (Ward 9)	11	6.51
หอผู้ป่วยศูนย์โรคเฉพาะทาง (Ward 10)	4	2.37
หอผู้ป่วยห้องพิเศษ (Ward 11)	9	5.33

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน N=169	ร้อยละ
หอผู้ป่วยอายุรกรรม (Ward 12)	9	5.33
หออภิบาลผู้ป่วยหนัก	26	15.38
แผนกห้องคลอดและเด็กอ่อน	5	2.96
แผนกศูนย์ผ่าตัดผ่านกล้อง	3	1.78
แผนกศัลยกรรมและกระดูก	5	2.96
แผนกห้องผ่าตัด	12	7.10
แผนกอายุรกรรม	5	2.96
แผนกไตเทียม	4	2.37
แผนกหัวใจ	6	3.55
แผนกตรวจสวนหัวใจและหลอดเลือด	5	2.96
แผนก ตา หู คอ จมูก	4	2.37
แผนก OPD Central Treatment	2	1.18
แผนกฉุกเฉิน	17	10.06
ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ปี)		
1-3 ปี	46	27.22
3-5 ปี	56	33.14
5-7 ปี	32	18.93
7 ปีขึ้นไป	35	20.71

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 169 คน สรุปได้ดังนี้

#### 1. เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพเพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 97.63 และเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.37

#### 2. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงอายุ 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 48.52 รองลงมาคือช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 47.34 และน้อยที่สุดในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.14

### 3. การศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 97.63 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.37

### 4. สถานภาพการสมรส

ผู้ตอบแบบสอบถาม สถานภาพโสดมากที่สุด มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 56.81 รองลงมาเป็นสถานภาพสมรส จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.01 และหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.18

### 5. ตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 มากที่สุด มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.01 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 24.26 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98

### 6. ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ปี)

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 3-5 ปี มากที่สุด จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 33.14 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.22 รองลงมา คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 7 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 20.71 และน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-7 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.93

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่**

การจัดระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงาน แบบเกณฑ์ค่าเฉลี่ย โดย 4.21-5.00 แสดงว่ามีระดับมากที่สุด 3.41-4.20 แสดงว่ามีระดับมาก 2.61 – 3.40 แสดงว่ามีระดับปานกลาง 1.81 – 2.60 แสดงว่ามีระดับน้อย และ 1.00 – 1.80 แสดงว่ามีระดับน้อยมาก

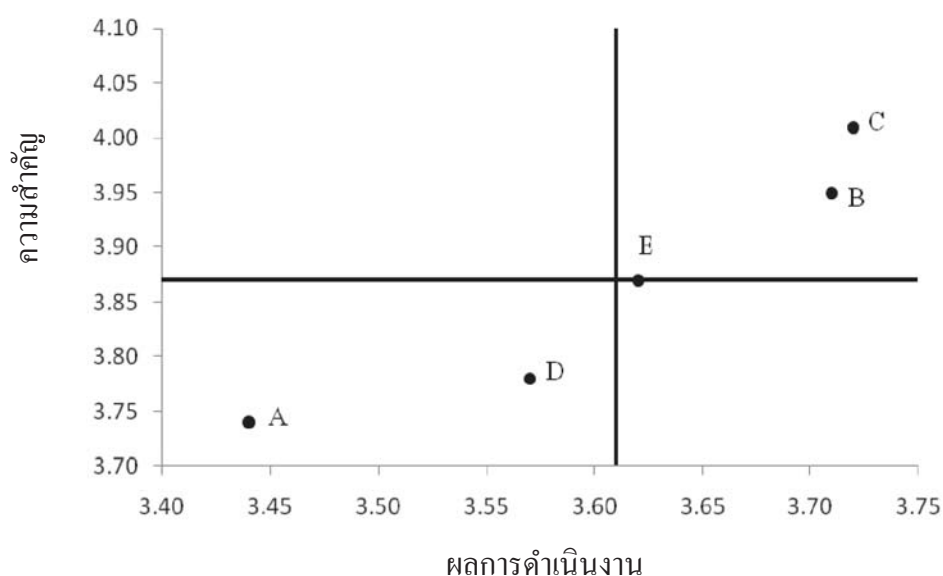
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.74	0.09	มาก	3.44	0.12	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	3.95	0.16	มาก	3.71	0.23	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.01	0.10	มาก	3.72	0.20	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.78	0.16	มาก	3.57	0.23	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.87	0.11	มาก	3.62	0.15	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.11</b>	<b>มาก</b>	<b>3.61</b>	<b>0.12</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลของการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.01 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิดมีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ ด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.78 และด้านความรอบรู้แห่งตนมีระดับความสำคัญน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.74

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.72 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมา คือ ด้านความคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.57 และด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.44

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.1 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4  
หมายเหตุ A คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน

B คือ ด้านแบบแผนความคิด

C คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

D คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

E คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

จากภาพประกอบ 4.1 ไม่พบประเด็นด้านใด อยู่ในส่วนที่ 4 คือ มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill) และส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) ส่วนด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) คือ พยายามให้ความสำคัญกับด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ



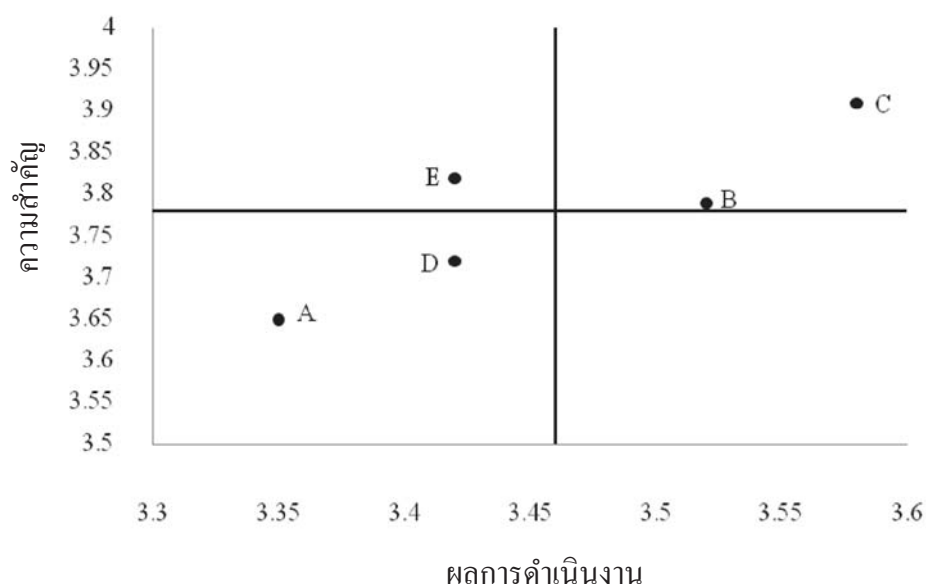
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.65	0.69	มาก	3.35	0.96	ปานกลาง
ด้านแบบแผนความคิด	3.79	0.67	มาก	3.52	0.99	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.91	0.66	มาก	3.58	1.01	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.72	0.58	มาก	3.42	0.97	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.82	0.66	มาก	3.42	1.03	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	<b>3.46</b>	<b>0.99</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลของการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.91 รองลงมาคือ ด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมาคือด้านแบบแผนความคิดมีค่าเฉลี่ย 3.79 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.72 และด้านความรอบรู้แห่งตนมีระดับความสำคัญน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.65

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย 3.52 รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านความคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.42 และด้านความรอบรู้แห่งตน มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.2 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1

- หมายเหตุ
- A คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน
  - B คือ ด้านแบบแผนความคิด
  - C คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - D คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
  - E คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

จากภาพประกอบ 4.2 ไม่พบประเด็นด้านใด อยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสสัมเล็ก (Possible Overkill) ด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) ซึ่งพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญกับด้านความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก แต่ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านแบบแผนความคิดและด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญกับด้านแบบแผนความคิดและด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากด้วย ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญกับด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำ

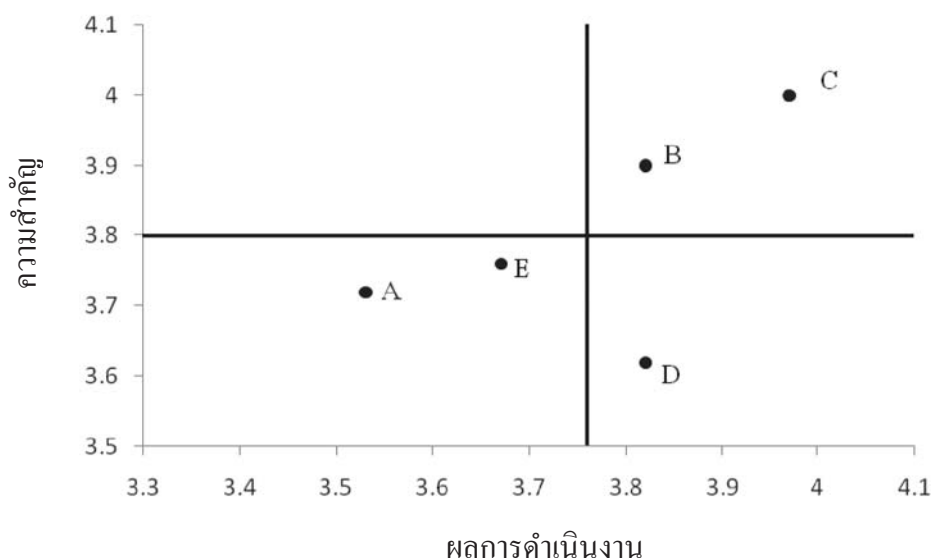
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.72	0.85	มาก	3.53	0.87	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	3.90	0.76	มาก	3.82	0.76	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.00	0.71	มาก	3.97	0.63	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.62	0.71	มาก	3.82	0.83	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.76	0.79	มาก	3.67	0.92	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>3.76</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลของการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.00 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมา คือ ด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.76 ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ย 3.72 และด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีระดับความสำคัญน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.62

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 5 ด้านมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.97 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิดและด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ ด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.67 และด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ย 3.53

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.3 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2

- หมายเหตุ
- A คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน
  - B คือ ด้านแบบแผนความคิด
  - C คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - D คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
  - E คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

จากภาพประกอบ 4.3 พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) พยาบาลระดับปฏิบัติการ Level 2 ให้ความสำคัญมาก และผลการดำเนินงานเป็นไปได้ดี ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าอยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ให้ความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำด้วย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill)

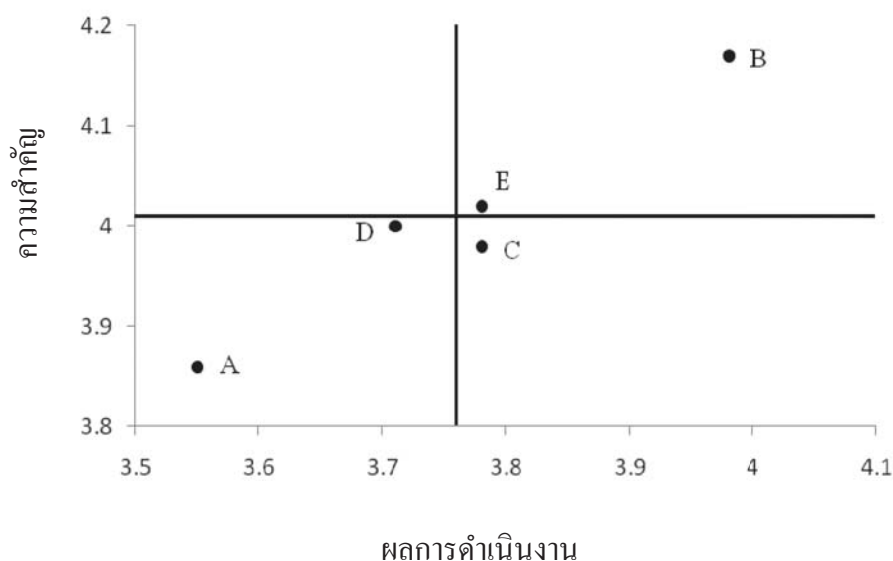
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.86	0.82	มาก	3.55	0.78	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	4.17	0.76	มาก	3.98	0.67	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.98	0.54	มาก	3.78	0.61	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.00	0.63	มาก	3.71	0.61	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	4.02	0.69	มาก	3.78	0.72	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>3.76</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลของการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.01 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ซึ่งด้านแบบแผนความคิดมีระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.17 รองลงมาคือ ด้านความคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 4.00 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.98 และด้านความรอบรู้แห่งตนมีระดับความสำคัญน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.86

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.76 เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 5 ด้านมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านแบบแผนความคิด มีระดับผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.98 รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.78 รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ย 3.55

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.4 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3

- หมายเหตุ
- A คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน
  - B คือ ด้านแบบแผนความคิด
  - C คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - D คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
  - E คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

จากภาพประกอบ 4.4 พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) โดยด้านแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 ให้ความสำคัญมาก และผลการดำเนินงานเป็นไปได้ดี ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 ให้ความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำด้วย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในส่วนที่ 4 คือ มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill)

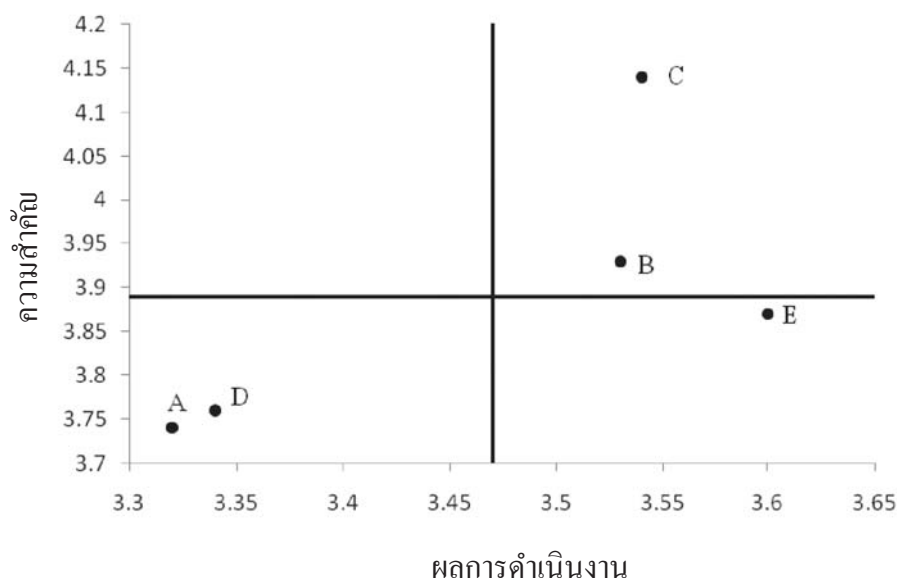
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4

แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.74	0.72	มาก	3.32	1.02	ปานกลาง
ด้านแบบแผนความคิด	3.93	0.67	มาก	3.53	0.98	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.14	0.70	มาก	3.54	1.29	มาก
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.76	0.70	มาก	3.34	0.96	ปานกลาง
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.87	0.76	มาก	3.60	1.03	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	<b>3.47</b>	<b>1.06</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลของการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.89 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.14 รองลงมาคือ ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ ด้านความคิดเชิงระบบมีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.76 และด้านความรอบรู้แห่งตนมีระดับความสำคัญน้อยที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.74

ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.47 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านแบบแผนความคิด มีระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 3.54 และ 3.53 ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านความรอบรู้แห่งตน มีระดับผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย คือ 3.34 และ 3.32 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.5 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4

- หมายเหตุ
- A คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน
  - B คือ ด้านแบบแผนความคิด
  - C คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - D คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
  - E คือ ด้านความคิดเชิงระบบ

จากภาพประกอบ 4.5 พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) ส่วนด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมพบว่าอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) และด้านความคิดเชิงระบบอยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill)



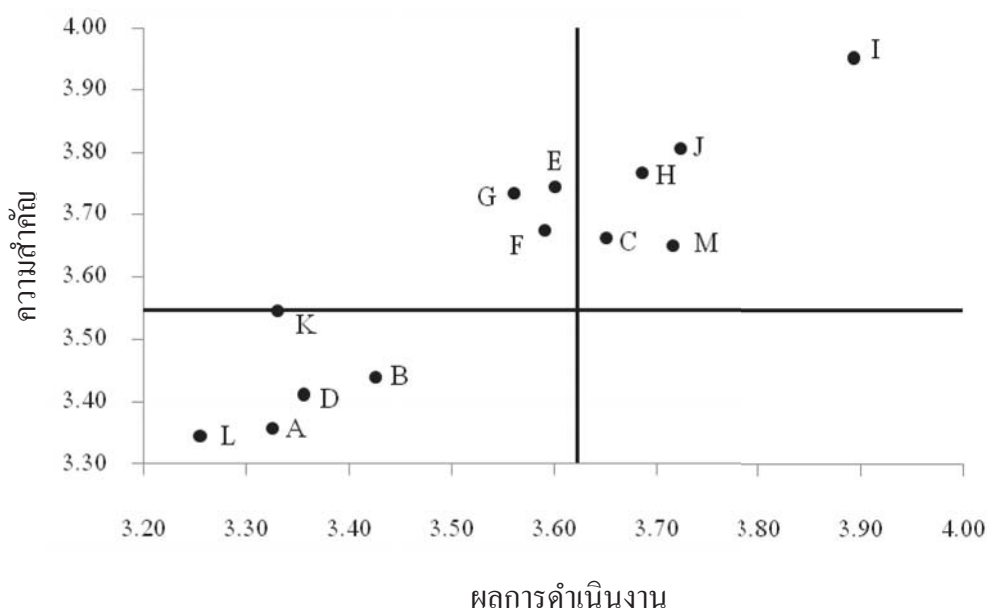
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

แนวทางการสร้างนิสัย ด้านความรู้แห่งตน	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning	3.36	0.78	ปานกลาง	3.33	0.92	ปานกลาง
2. การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document	3.44	0.79	มาก	3.43	0.87	มาก
3. On the job training	3.66	0.75	มาก	3.65	0.88	มาก
4. กิจกรรม Bright idea	3.41	0.75	มาก	3.36	0.91	ปานกลาง
5. อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม	3.75	0.71	มาก	3.60	0.97	มาก
6. อบรมภายใน Mandatory	3.68	0.76	มาก	3.59	0.93	มาก
7. อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่ เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกล ยุทธ์โรงพยาบาล	3.74	0.78	มาก	3.56	0.93	มาก
8. อบรมภายนอกตามหลักสูตร เฉพาะทาง	3.77	0.84	มาก	3.69	0.99	มาก
9. การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPST)	3.95	0.69	มาก	3.89	0.92	มาก
10. การประเมิน Competency	3.81	0.69	มาก	3.72	0.88	มาก
11. การศึกษาดูงานภายนอก	3.55	0.89	มาก	3.33	1.00	ปานกลาง
12. โครงการ Successor	3.35	0.81	ปานกลาง	3.26	0.88	ปานกลาง
13. การทำ Research/CNPG	3.65	0.90	มาก	3.72	0.98	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.62</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>3.55</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลของการศึกษาระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญด้านความรอบรู้แห่งตนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.62 เมื่อพิจารณา รายกิจกรรมพบว่า การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSPG) มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงที่สุด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 รองลงมา คือ การประเมิน Competency มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 การอบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง มีค่าเฉลี่ย 3.77 อบรม ภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.75 อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณา ตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.74 อบรมภายใน Mandatory มีค่าเฉลี่ย 3.68 On the job training มีค่าเฉลี่ย 3.66 การทำ Research/CNPG มีค่าเฉลี่ย 3.65 การศึกษาดูงานภายนอก มีค่าเฉลี่ย 3.55 การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document มีค่าเฉลี่ย 3.44 กิจกรรม Bright idea มีค่าเฉลี่ย 3.41 การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning มีค่าเฉลี่ย 3.36 และ โครงการ Successor มีค่าเฉลี่ย 3.35

ผลของการศึกษาระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 รับรู้ระดับผล การดำเนินงานด้านความรอบรู้แห่งตนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อพิจารณา รายกิจกรรมพบว่า การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSPG) โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ การประเมิน Competency และการทำ Research/CNPG มี ค่าเฉลี่ย 3.72 อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง มีค่าเฉลี่ย 3.69 On the job training มีค่าเฉลี่ย 3.65 อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.60 อบรมภายใน Mandatory มีค่าเฉลี่ย 3.59 อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.56 การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document มีค่าเฉลี่ย 3.43 กิจกรรม Bright idea มีค่าเฉลี่ย 3.36 การศึกษาดูงานภายนอกและการเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning มีค่าเฉลี่ย 3.33 โครงการ Successor มีค่าเฉลี่ย 3.26

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนา บุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรอบรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาล ระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.6 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

- หมายเหตุ
- A คือ การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning
  - B คือ การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document
  - C คือ On the job training
  - D คือ กิจกรรม Bright idea
  - E คือ อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม
  - F คือ อบรมภายใน Mandatory
  - G คือ อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล
  - H คือ อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง
  - I คือ การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSTG)
  - J คือ การประเมิน Competency
  - K คือ การศึกษาดูงานภายนอก
  - L คือ โครงการ Successor

M คือ การทำ Research/CNPG

จากภาพประกอบ 4.6 พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเล็ก (Possible Overkill) ซึ่งอบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม และอบรมภายใน Mandatory รวมถึง อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล อยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) ส่วน On the job training อบรมภายนอกตามหลักสูตร เฉพาะทาง การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPST) การประเมิน Competency และการทำ Research/CNPG พบว่าอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษา เอาไว้ (Keep up the Good Work) ในส่วนการเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning การศึกษาแนวปฏิบัติ ผ่านระบบ E-Document กิจกรรม Bright idea การศึกษาดูงานภายนอก โครงการ Successor อยู่ใน ส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority)

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของ กิจกรรมพัฒนานุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ตาม การรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

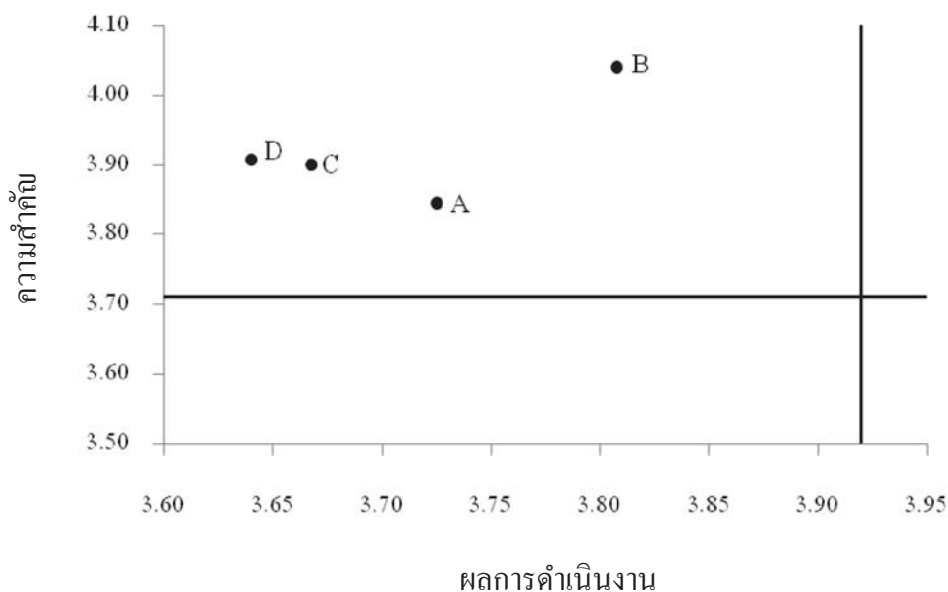
แนวทางการสร้างนิสัย ด้านแบบแผนความคิด	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การทำ Case Study	3.85	0.73	มาก	3.73	0.82	มาก
2. การเป็น In charge	4.04	0.70	มาก	3.81	0.92	มาก
3. Multitask Skill ในสายงาน เดียวกัน	3.90	0.73	มาก	3.67	0.85	มาก
4. การนิเทศทางการพยาบาล รายบุคคล	3.91	0.71	มาก	3.64	0.82	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	<b>3.71</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 ผลของการศึกษาระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนานุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านแบบแผนความคิด พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ ความสำคัญด้านแบบแผนความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.92 เมื่อพิจารณาราย

กิจกรรมพบว่า การเป็น In charge มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.04 รองลงมา คือ การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.91 Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.90 การทำ Case Study มีค่าเฉลี่ย 3.85 การทำ Case Study มีค่าเฉลี่ย 3.73 Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.67 และการนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.64

ผลของการศึกษาระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านแบบแผนความคิด พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 รับรู้ระดับผลการดำเนินงานด้านแบบแผนความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณา รายกิจกรรมพบว่า การเป็น In charge มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.81 รองลงมา คือ การทำ Case Study มีค่าเฉลี่ย 3.73 Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.67 การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.64

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.7 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

หมายเหตุ A คือ การทำ Case Study

B คือ การเป็น In charge

C คือ Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน

D คือ การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล

จากภาพประกอบ 4.7 พบว่าทุกกิจกรรมอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) คือ มีระดับความสำคัญมาก แต่ผลการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

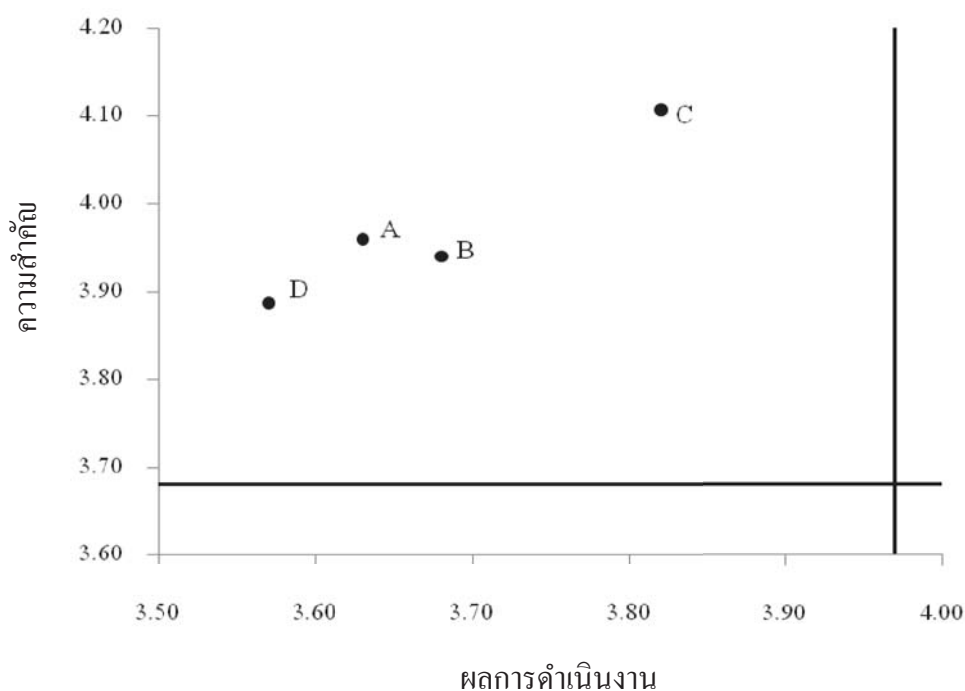
แนวทางการสร้างนิสัย ด้านการมีวิสัยทัศน์	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อน เริ่มงาน	3.96	0.80	มาก	3.63	1.07	มาก
2. การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อน ประจำหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตาม มาตรฐานเดียวกัน	3.94	0.71	มาก	3.68	1.03	มาก
3. การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการ ปฏิบัติงานประจำเดือน	4.11	0.64	มาก	3.82	0.91	มาก
4. Service Culture Survey	3.89	0.61	มาก	3.57	0.84	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>3.68</b>	<b>0.96</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลของการศึกษาระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.97 เมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.11 รองลงมา คือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน มี

ค่าเฉลี่ย 3.96 การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อนประจำหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.94 Service Culture Survey มีค่าเฉลี่ย 3.89

ผลของการศึกษาระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 รับรู้ระดับผลการดำเนินงานด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ที่ 3.82 รองลงมา คือ การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อนประจำหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.68 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 Service Culture Survey มีค่าเฉลี่ย 3.57

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.8 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

หมายเหตุ A คือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน  
 B คือ การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อนประจำหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน  
 C คือ การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน  
 D คือ Service Culture Survey

จากภาพประกอบ 4.8 พบว่าทุกกิจกรรมอยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) คือ มีความสำคัญมาก แต่ผลการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

แนวทางการสร้างนิสัย ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. น้อยอยากบอก พี่อยากเล่า	3.52	0.78	มาก	3.39	0.82	มาก
2. กิจกรรม CQI หน่วยงาน	3.89	0.68	มาก	3.72	0.79	มาก
3. การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน	4.13	0.61	มาก	3.56	0.8	มาก
4. พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project)	4.11	0.6	มาก	3.62	0.81	มาก
5. Nursing Grand Round	3.84	0.65	มาก	3.51	0.78	มาก
6. ร่วม Tracer Round หน่วยงาน	3.75	0.61	มาก	3.63	0.86	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	<b>3.57</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

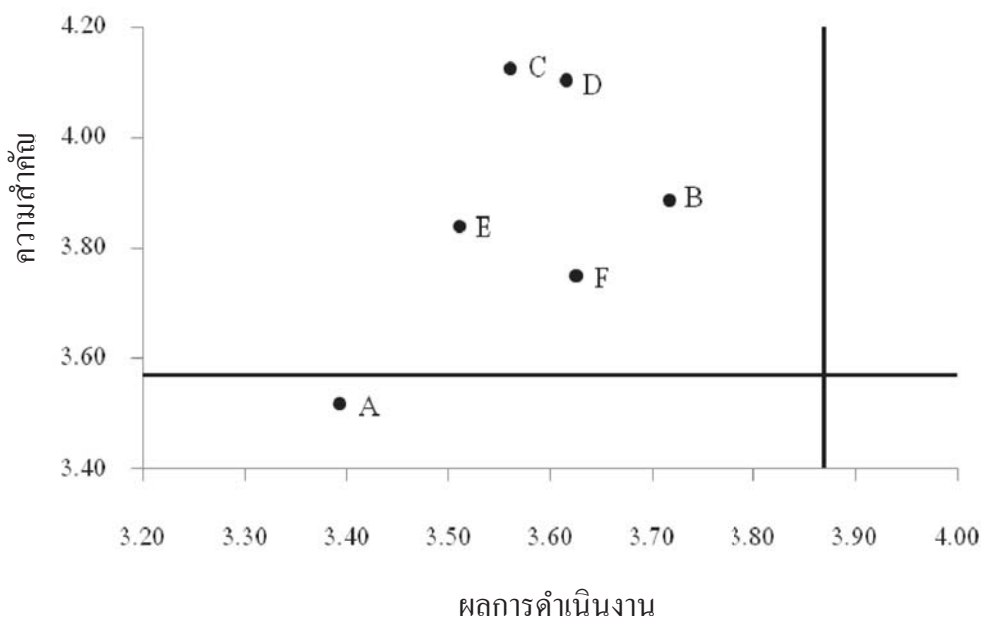
จากตารางที่ 4.10 ผลของการศึกษาระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญด้านการเรียนรู้เป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 เมื่อพิจารณาราย



กิจกรรมพบว่า การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.13 รองลงมา คือ พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project) มีค่าเฉลี่ย 4.11 กิจกรรม CQI หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 Nursing Grand Round มีค่าเฉลี่ย 3.84 ร่วม Tracer Round หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 นื่องอยากบอก พี่อยากเล่า มีค่าเฉลี่ย 3.52

ผลของการศึกษาระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 รับรู้ระดับผลการดำเนินงานด้านการมีวิสัยทัศน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า กิจกรรม CQI หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 3.72 รองลงมา คือ ร่วม Tracer Round หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.63 พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project) มีค่าเฉลี่ย 3.62 การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.56 Nursing Grand Round มีค่าเฉลี่ย 3.51 นื่องอยากบอก พี่อยากเล่า มีค่าเฉลี่ย 3.39

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.9 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

- หมายเหตุ A คือ นื่องอยากบอก พี่อยากเล่า  
 B คือ กิจกรรม CQI หน่วยงาน  
 C คือ การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน  
 D คือ พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project)  
 E คือ Nursing Grand Round  
 F คือ ร่วม Tracer Round หน่วยงาน

จากภาพประกอบ 4.9 พบว่าไม่มีกิจกรรมใดอยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) และส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill) กิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) ซึ่งมี กิจกรรม CQI หน่วยงาน การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project) Nursing Grand Round และ ร่วม Tracer Round หน่วยงาน ส่วนนื่องอยากบอก พี่อยากเล่า อยู่ในส่วนที่ 3 ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority)

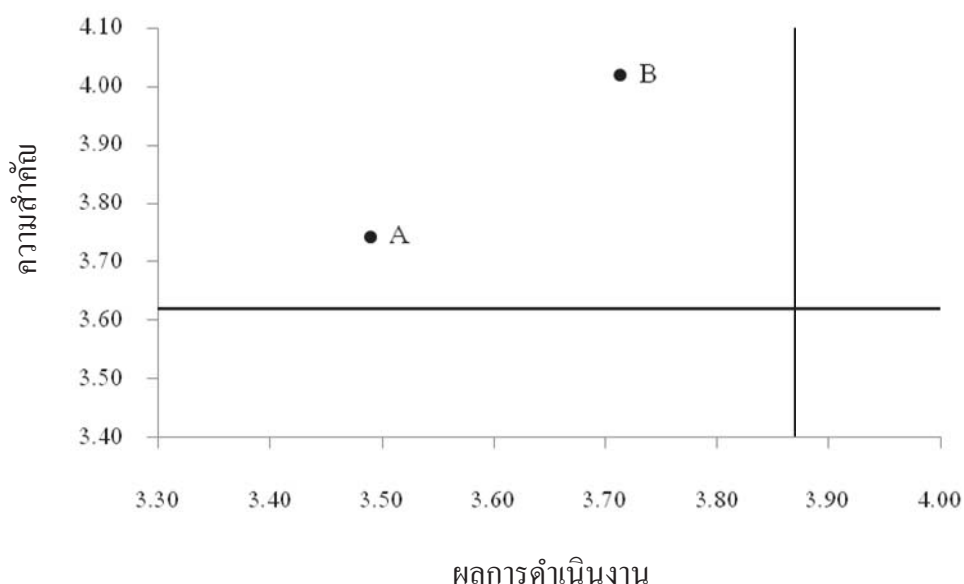
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

แนวทางการสร้างนิสัย ด้านความคิดเชิงระบบ	ระดับความสำคัญ			ระดับผลการดำเนินงาน		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆใน โรงพยาบาล	3.71	0.69	มาก	3.49	0.94	มาก
2. การทบทวน Case ร่วมกัน	4.02	0.77	มาก	3.74	0.91	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>3.62</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 ผลของการศึกษาระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญด้านความคิดเชิงระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่ 3.87 เมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า การทบทวน Case ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.02 และ ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆในโรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.71

ผลของการศึกษาระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความคิดเชิงระบบ พบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 รับรู้ระดับผลการดำเนินงานด้านความคิดเชิงระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณารายการกิจกรรมพบว่า การทบทวน Case ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.74 ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาล มีค่าเฉลี่ย 3.49

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ด้วยเครื่องมือ IPA แสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4.10 แสดงความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

หมายเหตุ A คือ ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาล

B คือ การทบทวน Case ร่วมกัน

จากภาพประกอบ 4.10 พบว่าทั้ง 2 กิจกรรม คือ ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาล และการทบทวน Case ร่วมกัน อยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here)

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับพยาบาลวิชาชีพทุกระดับในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ (1) เพื่อระบุระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (2) เพื่อระบุระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ในวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ทั้งสิ้น 169 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีทั้งหมด 4 รูปแบบชุดคำถาม โดยแบ่งเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Likert's Scale) 5 ระดับ ผู้วิจัยได้ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเที่ยงตรง โดยการสอบถามอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มประชากร โดยค่าทางสถิติที่ใช้ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ พยาบาลวิชาชีพเพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 97.63 และเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.37 มีช่วงอายุ 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 48.52 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 47.34 และน้อยที่สุดในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.14 โดยสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 97.63 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท มี

จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.37 โดยประชากรส่วนใหญ่เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 มากที่สุด มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.01 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 24.26 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98 รองลงมา คือ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75

5.1.2 ผลการศึกษาของระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล พบว่าพยาบาลทั้ง 4 ระดับปฏิบัติการ ให้ระดับความสำคัญในภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 โดยสรุปผลเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปผลระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน	พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1	พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2	พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3	พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4	ค่าเฉลี่ยรายด้าน
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.65	3.72	3.86	3.74	3.74
2. ด้านแบบแผนความคิด	3.79	3.90	4.17	3.93	3.95
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.91	4.00	3.98	4.14	4.01
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.72	3.62	4.00	3.76	3.78
5. ด้านความคิดเชิงระบบ	3.82	3.76	4.02	3.87	3.87
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.78</b>	<b>3.80</b>	<b>4.01</b>	<b>3.89</b>	<b>3.87</b>

5.1.3 ผลการศึกษาของระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล พบว่าพยาบาลทั้ง 4 ระดับปฏิบัติการ ให้ระดับผลการดำเนินงานในภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 โดยสรุปผลเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ตารางสรุปผลระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4

สรุปผลระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
แนวทางการสร้างนิสัย 5 ด้าน ผู้การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	พยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 1	พยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 2	พยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 3	พยาบาลระดับ ปฏิบัติการ 4	ค่าเฉลี่ย รายด้าน
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.35	3.53	3.55	3.32	3.44
2. ด้านแบบแผนความคิด	3.52	3.82	3.98	3.53	3.71
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.58	3.97	3.78	3.54	3.72
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	3.42	3.82	3.71	3.34	3.57
5. ด้านความคิดเชิงระบบ	3.42	3.67	3.78	3.60	3.62
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.46</b>	<b>3.76</b>	<b>3.76</b>	<b>3.47</b>	<b>3.61</b>

5.1.4 จากผลการศึกษาของระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 นั้น ด้านแบบแผนความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ซึ่งมีระดับความสำคัญมากและผลดำเนินการอยู่ในระดับมากด้วย ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) และด้านความคิดเชิงระบบ สำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 อยู่ในส่วนที่ 1 คือ เฟ่งความสนใจ (Concentrate Here) สำหรับการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ด้านแบบแผนความคิด และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้น อยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) และด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill) การรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 พบว่า ด้านแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้น อยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill)

สำหรับการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 พบว่าด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในส่วนที่ 2 คือ ทำดีแล้วรักษาเอาไว้ (Keep up the Good Work) ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในส่วนที่ 3 คือ ลำดับความสำคัญต่ำ (Low Priority) และด้านความคิดเชิงระบบอยู่ในส่วนที่ 4 มีโอกาสล้มเลิก (Possible Overkill)

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 มีการให้ระดับความสำคัญต่อกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ย คือ 4.01 รองลงมา คือ ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความรอบรู้แห่งตน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.95 3.87 3.78 และ 3.74 ตามลำดับ โดยอภิปรายผลด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวม ระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ได้ให้ความสำคัญในการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเอง อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะสามารถเสริมสร้างให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้นและส่งผลดีต่อองค์กรอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล พุ่มจันทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าวิธีที่ได้ผลในการพัฒนาบุคลากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ด้านแบบแผนความคิด ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านแบบแผนความคิด องค์กรจึงควรส่งเสริมการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรในองค์กรให้มีการรับรู้และปรับกระบวนการทำงาน โดยตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กรเพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกัน เนื่องจากแบบแผนความคิดมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงทิพย์ อวดอร่าง (2550) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าแบบแผนความคิด

นั้นมีการรับรู้เป็นอันดับสอง แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการพัฒนาแบบแผนความคิดของบุคลากรในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับความสำคัญมากที่สุด ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลในองค์กรทราบถึงมุมมองร่วมกัน โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรสามารถส่งผลในเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง การที่พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ความสำคัญกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมในระดับมากนั้น แสดงให้เห็นถึงพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ได้ให้ความสำคัญของเป้าหมายขององค์กรร่วมกันด้วยเช่นกัน จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ที่พบว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน และมีทิศทางการทำงานเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นทีม โดยมีการอภิปราย การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมกันพัฒนา ปรับกระบวนการทำงานจะสามารถช่วยให้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินันท์ แก้วทนต์, ลลิตา มหาโกคา และสมฤดี วิชาสวัสดิ์ (2554) ศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานเภสัชกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลนครชน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานนั้นประกอบด้วยด้านการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการทำงาน

5. ด้านความคิดเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยความคิดเชิงระบบ คือ การส่งเสริมความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆในองค์กร ซึ่งการนำความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ มาบูรณาการให้เป็นแบบแผน และสามารถเข้าใจทั้งภาพรวมและภาพย่อยได้ ความคิดเชิงระบบจึงมีความสำคัญในการทำงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ศิรินันท์ แก้วทนต์, ลลิตา มหาโกคา และสมฤดี วิชาสวัสดิ์ (2554) ศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานเภสัชกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลนครชน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานนั้นประกอบด้วยด้านการคิดเชิงระบบ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการทำงาน



5.2.2 ระดับผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 มีการให้ระดับผลการดำเนินงานต่อกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 ซึ่งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับความสำคัญสูงสุด ค่าเฉลี่ย คือ 3.72 รองลงมา คือ ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความรู้แห่งตน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.71 3.62 3.57 และ 3.44 ตามลำดับ โดยอภิปรายผลด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ด้านความรู้แห่งตน ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ได้รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าหากมีการพัฒนาด้านความรู้แห่งตนได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การรับรู้การดำเนินงานดี และทำให้บุคลากรมีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนานันท์ โกศินานันท์ (2551) ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าการพัฒนาด้านความรู้แห่งตนอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. ด้านแบบแผนความคิด ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ระดับผลการดำเนินงานด้านแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (2554) พบว่าด้านแบบแผนความคิดมีระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนรู้มาก ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาด้านแบบแผนความคิดนั้น อาจจะยากต่อการเห็นผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ทางโรงพยาบาลยังคงต้องพัฒนากิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับด้านแบบแผนความคิด เพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ทราบดีถึงเป้าหมายขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ คันทา (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย พบว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญมีผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลการศึกษาพบว่าระดับผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก การที่โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่สามารถดำเนินกิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมได้อยู่ในระดับมากนั้น แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาจัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวดี สุวรรณาคะ และศรีัญญา จุฬาริ (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดการสอบแบบบูรณาการวิชาวิจัยทางการพยาบาล ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อพัฒนาสมรรถนะการวิจัยของนักศึกษาพยาบาล พบว่าการเรียนรู้เป็นทีม มีส่วนช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผ่านการประเมินอยู่ในระดับดี ทั้งนี้โรงพยาบาลยังคงต้องพัฒนาในกิจกรรมของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 เนื่องจากมีการรับรู้ผลการดำเนินงานที่น้อยที่สุด เพื่อให้การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะช่วยให้องค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

5. ด้านความคิดเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 ให้ระดับผลการดำเนินงานด้านความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพันธ์ แก้วทวงค์, ลลิตา มหาโกคา และสมฤดี วิชาสวัสดิ์ (2554) ศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการความรู้และพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานเภสัชกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลนครชน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานนั้นประกอบด้วยความคิดเชิงระบบ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการทำงาน และสามารถมีการแก้ไขปัญหาภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

จากการศึกษาระดับความสำคัญและระดับผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 มีการให้ระดับความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยเมื่อได้ใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis) อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 จากการศึกษา พบว่า ทางโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ควรที่จะพัฒนาในด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีมเป็นลำดับแรก เนื่องจากการรับรู้ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญในด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับต่ำด้วย ซึ่งทางโรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างมาก จึงได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาหลายกิจกรรม รวมถึงจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ภายในองค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง กระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา (Senge, 1990 อ้างถึงใน อรุณรัตน์ คันทา) แต่ทั้งนี้ด้วยลักษณะการปฏิบัติงานของพยาบาลที่เป็นช่วงเวลา จึงควรเน้นเป็นการอบรมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ทั้งจากภายนอก หรือบุคลากรภายในโรงพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงระบบการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ สารสนเทศควรเข้าถึงง่าย สะดวกในการใช้งาน และในส่วนของเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรเป็นกิจกรรมที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ส่วนในด้านความคิดเชิงระบบนั้น พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญมาก แต่ผลการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลจึงควรมีการทบทวนกิจกรรมที่สามารถฝึกให้คิดเป็นระบบได้ เนื่องจากกิจกรรมที่พัฒนาในด้านความคิดเชิงระบบนี้ยังน้อยมาก และมองเป็นรูปธรรมค่อนข้างยาก อีกทั้งพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ยังมีประสบการณ์ทำงานไม่มาก การมีพี่เลี้ยงขณะปฏิบัติงาน อาจจะมีการเรียนรู้ในการศึกษามองภาพใหญ่และคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ในส่วนด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงผลการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้ว ดังนั้นดำเนินกิจกรรมต่อไปได้

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 จากการศึกษา พบว่า ด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงผลการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้ว คงไว้ซึ่งกิจกรรมได้ ส่วนด้านที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนา คือ ด้านความรู้แห่งตนและความคิดเชิงระบบ ซึ่งพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ได้ให้ความสำคัญต่ำและผลการดำเนินงานยังคงต้องพัฒนาเช่นเดียวกับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1 เนื่องจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานมากขึ้นแล้ว การเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองอาจลดลงได้ ทางโรงพยาบาลจึงควรหมุนเวียนการส่งอบรมภายนอก หรือการไปศึกษาดูงานภายนอก เพื่อสร้างให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง แล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนในหน่วยงาน เป็นพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม อีกด้วย ซึ่งด้านการเรียนรู้เป็นทีมนี้ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 2 ให้การรับรู้ว่ามีค่าสำคัญต่ำ แต่ผลการดำเนินงานดี ควรมีกิจกรรมที่มอบหมายให้สมาชิกหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำทีม อาจจะเป็นการทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน และมาพูดคุยการแก้ไขปัญหาภายในทีม รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน และมีการชื่นชมซึ่งกันและกัน หากได้เป็นผู้นำทีม

แล้วการเห็นความสำคัญของทีมจะมีมากขึ้น เนื่องจากต้องร่วมมือกันทำให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายได้

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 จากการศึกษา พบว่า ด้านที่ต้องมีการพัฒนาอย่างแรก คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เนื่องจากพยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 ได้ให้ลำดับความสำคัญต่ำ แต่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานดี กิจกรรมที่นำมาซึ่งการสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้บุคลากรในองค์กร รับรู้ถึงเป้าหมายเดียวกัน และสามารถปฏิบัติงานไปในทางทิศทางเดียวกันได้ นอกจากนี้เป็นกิจกรรมภาพใหญ่ของโรงพยาบาลแล้ว ควรเป็นกิจกรรมย่อยภายในหน่วยงาน ที่เป็นการเน้นย้ำและทบทวนเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงาน เพื่อให้ทั่วถึงบุคลากรในหน่วยงานทุกคน ได้เห็นถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และมีกิจกรรมการมอบรางวัลแห่งความสำเร็จเมื่อองค์กรมีการเติบโต ส่วนด้านแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในส่วนที่ 2 ที่ทำคืออยู่แล้วรักษาเอาไว้ สำหรับด้านการเรียนรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม พยาบาลระดับปฏิบัติการ 3 ให้ลำดับความสำคัญต่ำ และผลการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ควรมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนากิจกรรมด้านการเรียนรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม เช่นเดียวกับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 2

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สำหรับพยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 จากการศึกษา พบว่า กิจกรรมการพัฒนาในด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญและผลการดำเนินงานดี จึงควรรักษาไว้ ส่วนในด้านความคิดเชิงระบบ พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 ให้ลำดับความสำคัญต่ำ แต่ผลดำเนินงานอยู่ในระดับดี ซึ่งมีโอกาสสัมเล็กิจกรรมดังนั้นทางโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ควรมีการทบทวนกิจกรรมที่จะสามารถนำมาซึ่งการพัฒนาความคิดเชิงระบบได้ เนื่องจากปัจจุบันกิจกรรมการพัฒนาด้านความคิดเชิงระบบมีน้อย อาจเกิดจากการที่จะพัฒนาให้เห็นเป็นรูปธรรมค่อนข้างยาก แต่หากสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกฝนมองภาพรวม เชื่อมโยงการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ จะส่งผลให้เกิดการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและทันการณ์ สำหรับด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการเรียนรู้เป็นทีม พยาบาลระดับปฏิบัติการ 4 ได้ให้ลำดับความสำคัญต่ำ และผลการดำเนินงานต่ำด้วย โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่อาจจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรภายนอก การจัดสัมมนา หรืองานวิชาการ เพื่อเปิดโลกทัศน์และความคิด เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มากขึ้น และควรจัดกิจกรรมที่สร้างความกลมเกลียวกัน เพื่อให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อองค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนบทบาทที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เข้าใจบริบทของผู้ร่วมทีม และเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน

จากการศึกษากิจกรรมการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือ IPA (Importance Performance Analysis) ในภาพรวมของพยาบาลระดับปฏิบัติการ 1-4 พบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตน มีการรับรู้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด และรับรู้ระดับผลการดำเนินงานต่ำที่สุด กิจกรรมการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โครงการ Successor ซึ่งเป็นโครงการที่โรงพยาบาลให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่เพียงพอต่อการเติบโตในอาชีพ จึงควรกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของโครงการให้ชัดเจน ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบร่วมกัน เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและบุคลากรสามารถรับรู้ถึงผลการดำเนินงานมากขึ้น

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีการรับรู้ระดับความสำคัญสูงที่สุด และรับรู้ระดับผลการดำเนินงานสูงที่สุด กิจกรรมการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องมี เพื่อเป็นการพบกันระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรในหน่วยงาน ในสรุปผลการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมถึงการเน้นย้ำนโยบาย กฎระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ ให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบร่วมกัน

### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.3.1 งานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการรับรู้ระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาเปลี่ยนไป โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลให้เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ผลการวิจัยอาจจะแตกต่างออกไป

5.3.2 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากการเห็นระดับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และผลการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานจริง จากการรับรู้ของฝ่ายพยาบาลเท่านั้น ไม่ได้รวมถึงฝ่ายอื่นในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

### 5.4 ข้อเสนอแนะ

#### 5.4.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากปัจจุบันการประเมินผลใช้เพียงการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดอบรมหรือกิจกรรม ในรูปแบบค่าทางสถิติเท่านั้น ซึ่งยังขาดการติดตาม

ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถรับรู้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดแต่ละกิจกรรมได้

2. ควรมีการศึกษาและทบทวนค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหาวิธีการหรือลักษณะกิจกรรมที่นำไปสู่การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพร่วมด้วย โดยศึกษาควบคู่กับเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายนอกจากสิ่งที่สำรวจไปแล้ว

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการรับรู้ของฝ่ายพยาบาลเท่านั้น ดังนั้นควรมีการนำผลการดำเนินงานจริงจากการประเมินผลงานร่วมศึกษาในงานวิจัยด้วย

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาของฝ่ายพยาบาลเท่านั้น โดยสามารถนำรูปแบบการวิจัยไปใช้ศึกษานักบุคลากรฝ่ายอื่นๆในโรงพยาบาลได้เช่นกัน

## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ โลหะนาวกุล. (2558). ผลกระทบจากความไม่สอดคล้องทางด้านทักษะต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความต้องการลาออก: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการในสถาบันการเงิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กรุณา พลใส. (2550). แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กึ่งกาญจน์ ใจซื่อ, กุลชื่อนจิตร โพธิศัพท์สุข และวัชรพร เชยสุวรรณ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ ของพยาบาลวิชาชีพประจำการ โรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 4. การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- แก้วกาญจน์ วิเศษสรรค์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างประเทววัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามูลนิธิฝ่ายสนับสนุนบริหารทั่วไป ของโรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตติมา หนูแก้ว. (2556). การพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมศุลกากร: กรณีศึกษามูลนิธิสังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 4. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ญาดา วรรณบุษปวิช. (2556). ความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิเขต 2. การค้นคว้าอิสระ ปริญญา มหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดวงทิพย์ อวดรุ่ง. (2550). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เด่นชัย เอี่ยมสุวรรณ. (2556). การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นฤมล พุ่มนัตร์. (2551). วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นาวาโท ไพโรจน์ จิรพรไพศาล. (2552). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ, หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิรนุช นรนาถตระกูล. (2556). คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปานดวงใจ ไทยดำรงค์เดช. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความสามารถในการทำงานกับผลดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามความรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร. ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปัทมา นพรัตน์. (2554). *e-Learning* ทางเลือกใหม่ของการศึกษา. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2559, จาก <http://www.e-learning.dss.go.th/knowledge/files/5649newchoice.htm>.
- ปิยะนุช พรประสิทธิ์ และสุธินี ฤกษ์จำ. (2558). เครื่องมือการวิเคราะห์ความสำคัญและผลการดำเนินงานเพื่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารวิทยาการจัดการ, 32(1), 123-144.
- พนานันท์ โกศินานนท์. (2551). แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. รายงานการวิจัยวิทยาลัยราชพฤกษ์.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิเชฐ นิลวานิช. (2556). การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วัชรินทร์ กิรติกสิกร. (2549). แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข / วัชรินทร์ กิรติกสิกร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพันธ์ แก้วทงงค์, ลลิตา มหาโสภา และสมฤดี วิภาสวัตดี. (2554). กระบวนการจัดการความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานเภสัชกรรม กรณีศึกษา: โรงพยาบาลนครชน. ประมวลวิชาสำหรับนักศึกษา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2551). มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (ภาษาไทย). นนทบุรี: บริษัทหนังสือดีวัน จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 3(2), 37-48.
- สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร. (2554). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพงษ์ ลาสอน. (2551). การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อรุณรัตน์ คันทา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร กับผลปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาคผนวก

(สำหรับพยาบาลระดับ 1)

**แบบสอบถาม**

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาใน  
ครั้งนี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์  
เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ใน  
การศึกษาต่อไป

นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพการสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/ม่าย/แยกกันอยู่

5. ตำแหน่ง

พยาบาลระดับปฏิบัติการ

Level 1

Level 2

Level 3

Level 4

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน.....

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่.....

**ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

**คำนิยาม** ระดับความสำคัญ หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

**ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ด้านความรู้แห่งตน											
1	การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning											
2	การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document											
3	On the job training											
4	กิจกรรม Bright idea											

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม										
6	อบรมภายใน Mandatory										
7	อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล										
8	อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง										
9	การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPST)										
10	การประเมิน Competency										
11	การศึกษาดูงานภายนอก										
	<b>ด้านแบบแผนความคิด</b>										
12	การทำ Case Study										
13	การเป็น In charge										

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน										
15	การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล										
	<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>										
16	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน										
17	การปฐมนิเทศพยาบาลใหม่ก่อนประจำหน่วยงานเพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน										
18	การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน										
19	Service Culture Survey										
	<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>										
20	น้องอยากบอก พี่อยากเล่า										
21	ร่วม Tracer Roundหน่วยงาน										

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการ พยาบาลผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนา บุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม พัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
	ด้านความคิดเชิงระบบ										
22	ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆในโรงพยาบาล										
23	การทบทวน Case ร่วมกัน										

**ส่วนที่ 3** ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....



(สำหรับพยาบาลระดับ 2)

**แบบสอบถาม**

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาใน  
ครั้งนี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์  
เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ใน  
การศึกษาต่อไป

นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพการสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/ม่าย/แยกกันอยู่

5. ตำแหน่ง

พยาบาลระดับปฏิบัติการ

Level 1

Level 2

Level 3

Level 4

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน.....

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพขนาดใหญ่.....

**ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

**คำนิยาม** ระดับความสำคัญ หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

**ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ด้านความรอบรู้แห่งตน											
1	การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning											
2	การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document											
3	On the job training											
4	กิจกรรม Bright idea											

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม										
6	อบรมภายใน Mandatory										
7	อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล										
8	อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง										
9	การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSTG)										
10	การประเมิน Competency										
11	การศึกษาดูงานภายนอก										
	<b>ด้านแบบแผนความคิด</b>										
12	การทำ Case Study										
13	การเป็น In charge										
14	Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน										

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล										
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม										
16	การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน										
17	Service Culture Survey										
	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม										
18	น้องอยากบอก พี่อยากเล่า										
19	กิจกรรม CQI หน่วยงาน										
20	ร่วม Tracer Round หน่วยงาน										
	ด้านความคิดเชิงระบบ										
21	ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆในโรงพยาบาล										
22	การทบทวน Case ร่วมกัน										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

(สำหรับพยาบาลระดับ 3)

**แบบสอบถาม**

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาใน  
ครั้งนี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์  
เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ใน  
การศึกษาต่อไป

นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพการสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/ม่าย/แยกกันอยู่

5. ตำแหน่ง

พยาบาลระดับปฏิบัติการ

Level 1

Level 2

Level 3

Level 4

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน.....

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่.....



**ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

**คำนิยาม** ระดับความสำคัญ หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

**ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
	ด้านความรอบรู้แห่งตน											
1	การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning											
2	การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document											
3	On the job training											
4	โครงการ Successor											
5	กิจกรรม Bright idea											

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	การทำ Research										
7	อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม										
8	อบรมภายใน Mandatory										
9	อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามแผนกลยุทธ์โรงพยาบาล										
10	อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง										
11	การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSTG)										
12	การประเมิน Competency										
13	การศึกษาดูงานภายนอก										
	<b>ด้านแบบแผนความคิด</b>										
14	การเป็น In charge										
15	Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน										
16	การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล										

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม										
17	การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำเดือน										
18	Service Culture Survey										
	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม										
19	น้องอยากบอก พี่อยากเล่า										
20	กิจกรรม CQI หน่วยงาน										
21	การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน										
22	พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project)										
23	Nursing Grand Round										
24	Tracer Round หน่วยงาน										
	ด้านความคิดเชิงระบบ										
25	ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆในโรงพยาบาล										
26	การทบทวน Case ร่วมกัน										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

(สำหรับพยาบาลระดับ 4)

**แบบสอบถาม**

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรผู้การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาใน  
ครั้งนี้จะใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของกิจกรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ทางผู้วิจัยใคร่ขอร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์  
เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ใน  
การศึกษาต่อไป

นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินงานของการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

4. สถานภาพการสมรส

โสด

สมรส

หย่าร้าง/ม่าย/แยกกันอยู่

5. ตำแหน่ง

พยาบาลระดับปฏิบัติการ

Level 1

Level 2

Level 3

Level 4

6. หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน.....

7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครใหญ่.....

**ส่วนที่ 2 การศึกษาระดับความสำคัญและผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเขียนคำตอบลงในช่องว่างให้ตรงกับความจริงของท่าน

**คำนิยาม** ระดับความสำคัญ หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงความสำคัญของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

**ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ความคิดเห็นของพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ ที่รับรู้ถึงผลการดำเนินงานของกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนา บุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม พัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	ด้านความรอบรู้แห่งตน											
1	การเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning											
2	การศึกษาแนวปฏิบัติผ่านระบบ E-Document											
3	On the job training											
4	โครงการ Successor											
5	กิจกรรม Bright idea											

ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนา บุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม พัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	การทำ Research/CNPG										
7	อบรมภายใน หลักสูตรเฉพาะกลุ่ม										
8	อบรมภายใน Mandatory										
9	อบรมภายนอกตามหลักสูตรที่เหมาะสม โดยพิจารณา ตามแผนกลยุทธ์ โรงพยาบาล										
10	อบรมภายนอกตามหลักสูตรเฉพาะทาง										
11	การอบรมทบทวนความรู้ประจำปี (Fundamental Nursing Skill, ACLS, Code 8, IPSTG)										
12	การประเมิน Competency										
13	การศึกษาดูงานภายนอก										
	ด้านแบบแผนความคิด										
14	การเป็น In charge										
15	Multitask Skill ในสายงานเดียวกัน										
16	การนิเทศทางการพยาบาลรายบุคคล										
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม										



ข้อ	กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล/ทีม/องค์กร ของฝ่ายการพยาบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมพัฒนา บุคลากร ตามความรับรู้ของท่าน					ระดับผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม พัฒนาบุคลากรตามความรับรู้ของท่าน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	การประชุมแผนก เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน										
18	Service Culture Survey										
	<b>ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>										
19	น้องอยากบอก พี่อยากเล่า										
20	กิจกรรม CQI หน่วยงาน										
21	การทำ Nursing Conference เรียนรู้ร่วมกัน										
22	พยาบาลพี่เลี้ยง (Preceptor Project)										
23	Nursing Grand Round										
24	ร่วม Tracer Round หน่วยงาน										
	<b>ด้านความคิดเชิงระบบ</b>										
25	ร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆในโรงพยาบาล										
26	การทบทวน Case ร่วมกัน										

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางสาวชนิตา รัตนไชยยันต์

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5710521027

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2554

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพทางการแพทย์ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่