



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันมีการยอมรับอย่างกว้างขวางในกลุ่มนักวิชาการและผู้บริหารว่า นอกจากความสามารถในการจัดการแล้ว ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ทำให้ภาวะผู้นำได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก รวมทั้ง นักวิจัยจำนวนมากก็พยายามที่จะหาวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ขององค์กร

ดังนั้น งานศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ” ในครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และความสำเร็จขององค์กร โดยผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการบริหาร
3. บทบาทของผู้บริหาร โรงพยาบาล
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ มีคำ 2 คำที่มักมีการกล่าวถึง คือ คำว่า ผู้นำ (leader) และภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

Greenberg and Baron (1993) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ แหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร ส่วน Yukl (1989) ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย ส่วน McFarland (1979) ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในส่วนนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายผู้นำไว้หลากหลายซึ่งก็สอดคล้องกัน ดังเช่น พระธรรมปิฎก (2541) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมกันเพื่อไปสู่จุดหมายที่ใฝ่ฝัน ส่วน บุญทัน คอกไรสง (2535) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขา มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ซึ่งผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ กวี วงศ์พูน (2535) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถทำให้บุคคลหรือกลุ่ม มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (leadership) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น เป็นกระบวนการโน้มน้าว อำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (Ivancevich et al., 2008, p. 413) สอดคล้องกับ Northouse (2007) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลโน้มน้าวชักจูงกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ Dubrin (2004, p. 3) ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการ โน้มน้าว/กระตุ้น/สนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มเกิดความมุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวมหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ Kotter (1999) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำในมุมมองที่ต่างและกว้างขึ้นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์กรในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อ

ความหมายให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และสร้างแรงคลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ในส่วนนักวิชาการไทย รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 166) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้น จูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือนยอมรับและทำให้เกิดความพยายาม และความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความเห็นของนักคิดและนักทฤษฎีต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่สร้างการยอมรับจากกลุ่มในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ กระตุ้น/สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำในยุคแรก ๆ ทำให้เกิดทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait theory) ซึ่งแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าคนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ ซึ่งก็มีนักวิชาการกล่าวถึงจุดอ่อนและจุดแข็งที่สำคัญของแนวคิดนี้ว่า จุดอ่อนของแนวคิดนี้ คือ การกล่าวถึงลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ในทุกสถานการณ์ และอาจจะไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอน และคุณลักษณะร่วมของผู้นำได้ ส่วนจุดแข็งของแนวคิดนี้ คือ จะเป็นแนวทางที่สำคัญในการสรรหาผู้นำและเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 174-175)

ต่อมาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเริ่มหันเหไปศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เกิดเป็นทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theory) โดยแนวคิดนี้จะศึกษาว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้จะมีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอไอโอที่มีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ พฤติกรรม

ที่มุ่งงาน (task oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการจัดการองค์การ การบริหารจัดการต่าง ๆ การมอบหมายงานและกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและแบบมุ่งความสัมพันธ์ (task and relationship oriented) โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เน้นการให้การสนับสนุน ให้ความอบอุ่นห่วงใย และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งใน 4 แบบ คือ (1) มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ (2) มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ (3) มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง (4) มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง ผลการศึกษาจากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง จะมีผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจสูงกว่ารูปแบบอื่น แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาวิจัยต่อมาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือแบบมุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Dubrin, 2004, pp. 95-97)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ภายหลังได้พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย และไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดทุกสถานการณ์ ในปี ค.ศ. 1967 จึงได้มีความพยายามที่จะศึกษาวิจัยปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ เกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situation or contingency leadership theory) ซึ่งสรุปแนวคิดของการศึกษานี้ได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน และประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำกับสถานการณ์นั้น สภาพของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ๆ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler's contingency theory) ซึ่งแนวคิดพื้นฐาน คือ ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสร้างความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ หรือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ค (Hersey and Blanchard's situation theory) แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม หรือของ

กลุ่ม และผู้นำจะช่วยเพิ่มความพร้อมในงานของผู้ตามให้รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตัวเอง ซึ่งรูปแบบผู้นำในแนวคิดนี้มี 4 รูปแบบ คือ (1) แบบสั่งงาน (telling) (2) แบบชักจูง (selling) (3) แบบมีส่วนร่วม (participating) (4) แบบมอบหมายงาน (delegating) ส่วนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้พิจารณาประเด็นเดียว คือ วุฒิภาวะของผู้ตาม หรือของกลุ่ม ซึ่งจะพิจารณาความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจ (Dubrin, 2004, pp. 144, 146-147)

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำยังคงมีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากได้รับการยอมรับว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพต่อองค์กรและประสิทธิภาพของกลุ่ม ความพึงพอใจของพนักงาน ฯลฯ เป็นต้น แต่ก็ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันและไม่อาจหาข้อสรุปได้ว่า ทฤษฎีใด หรือภาวะผู้นำแบบไหนที่จะดีที่สุดเหมาะสมที่สุด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาเกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ สาระสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ เน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่โดดเด่นที่สุด เช่น การศึกษาของ Bryman (1992, p. 107) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและการวิจัยผู้นำแบบดั้งเดิมกับผู้นำแบบใหม่พบว่า

ผู้นำแบบดั้งเดิม (old leadership) เป็นผู้นำที่ไม่มีบารมี (non charismatic leadership)
 ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยน (transactional leadership) เน้นการจัดการ/ผู้จัดการ (management/managers) เป็นผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ (non visionary leadership)

ส่วนผู้นำแบบใหม่ (new leadership) ผู้นำที่มีบารมี (charismatic leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีภาวะผู้นำ/ผู้นำ (leadership/leader) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) สาระสำคัญของแนวคิดผู้นำแบบใหม่ในปัจจุบันจึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญที่แตกต่างของภาวะผู้นำในอดีต (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในอดีตกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำในอดีต จุดเน้นที่มีความจำเป็นน้อยลง	ภาวะผู้นำแบบใหม่ จุดเน้นที่มีความจำเป็นมากขึ้น
1. การวางแผน	1. วิสัยทัศน์/พันธกิจ
2. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ	2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์
3. การควบคุมและการแก้ปัญหา	3. การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ
4. งานประจำและการสร้างสมดุล	4. การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
5. การรักษาอำนาจ	5. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น
6. การสร้างความร่วมมือ	6. การรักษาพันธะสัญญา
7. การเน้นข้อบังคับตามสัญญา	7. การกระตุ้นความพยายามที่สูงขึ้นเป็นพิเศษ
8. ความไม่ลำเอียงและความมีเหตุผลในส่วนของผู้นำ	8. ความสนใจบุคคลอื่น และการหยั่งรู้ในส่วนของผู้นำ
9. วิธีการที่เริ่มหันมาสนใจสิ่งแวดล้อม	9. วิธีการที่สนใจสิ่งแวดล้อมอย่างยิ่ง

ที่มา. จาก *Charisma and Leadership in Organizations* (p. 107) , by A. Bryman, 1992, London: Sage.

จากตาราง 1 สาระสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่จึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญในสิ่งที่จำเป็นมากกว่าในอดีต คือ วิสัยทัศน์ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การมอบอำนาจให้ผู้อื่น ผู้นำจึงเปรียบเหมือนเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลง

Weber (อ้างถึงใน Ivancevich et al., 2008, p. 428) กล่าวว่า ผู้นำบางคนใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับความคาดหวังในเรื่องคุณภาพ แต่ผู้นำที่มีบารมีสามารถใช้การจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน ได้เกินความคาดหวัง ผู้นำที่มีบารมีมีความสามารถพรรณาคความฝันที่ทำให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นผู้นำที่เป็นวีรบุรุษที่สามารถสร้างการจูงใจ

และสร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้ตามมีอารมณ์ร่วม มุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างปรัชญาและพฤติกรรมของผู้ตาม

คุณลักษณะของผู้นำที่มีบาร์มี DeHoogh and Hartog et al. (อ้างถึงใน Ivancevich et al., 2008, p. 428) มีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สามารถชักจูงบุคคลอื่น มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีของ Burns (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2550, หน้า 184-185) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน มนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ฯลฯ เป็นต้น Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ตำแหน่งใดก็ได้ในองค์การ ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ

1. ภาวะผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามยังมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ทั้งนี้เพราะผู้นำจะเข้าใจความต้องการของผู้ตาม แล้วจะกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ฯลฯ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนไปเป็นผู้แบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

หลังจากที่ Burn (อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2550, หน้า 184-185) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1985) ซึ่งเป็นนักวิชาการคนสำคัญอีกท่านหนึ่งก็ได้้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (charismatic leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) Bass (1985) ให้คำนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือยกระดับความต้องการของผู้ตาม โดยชักจูงให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของเป้าหมายและมุ่งมั่น เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของทีมงานหรือองค์กร ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สามารถจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก

ในปี ค.ศ. 1985 Bass (2006, p. 3) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่สาระสำคัญของทฤษฎีนี้เน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ โดยให้ความสนใจกับผู้นำที่มีบารมีที่ถูกกละเลยไปจากอดีต ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการปฏิรูป (transformation leadership)
2. ผู้นำการจัดการหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership)

ซึ่งผู้นำแต่ละประเภทสามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการปฏิรูป (transformation leadership)

Bass (2006, p. 3) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) มีการกระจายอำนาจหรือเสริมพลัง (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตาม

ให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน Mosley et al. (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) สอดคล้องกับการศึกษาของ Tichy and Devanna (อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 143-144) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดย ผู้นำตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (recognizing the needs for change) จึงกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) และทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างถาวร (institutionalizing change)

Bass (2006, pp. 3-7) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวชักจูงผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ดังนี้

1.1 การ โน้มน้าว/ชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (idealized influence or charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะพยายามประพฤติตัวเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะต้องทำเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถนะ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำช่วยเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยผ่านวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยสร้างแรงจูงใจจากภายใน ให้งานที่ท้าทายทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) สร้างเจตคติ

ที่ดี ความคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำแสดงให้เห็นความเชื่อมั่น ความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา มีการจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็น โค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนให้โอกาสผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แสดงให้เห็นถึงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และใช้การจัดการแบบเดินไปเดินมา (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ใช้การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาผู้ตาม สนับสนุนให้ผู้ตามก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบ

Tichy and Devanna (อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 143-144) ได้สรุปผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีวิธีการทำงานที่แตกต่างจากผู้นำแบบอื่น ๆ คือ

1.4.1 ผู้นำมีความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (change agent)

1.4.2 ผู้นำมอบอำนาจให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทน (empowerment)

1.4.3 ผู้นำขับเคลื่อนด้วยค่านิยม (highly developed set of moral value)

1.4.4 ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสารอุดมคติ

(express strong ideals)

1.4.4 ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสารอุดมคติ (express strong ideals)

1.4.5 ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและผู้ตาม (a spirit of cooperation often develops between these leaders and their follows)

1.4.6 ผู้นำเป็นตัวอย่างของผู้ตาม (followers want to emulate transformational leaders)

1.4.7 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ (visionaries) ทำให้ผู้อื่นมีความฝันและจินตนาการร่วมไปด้วย

ในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio (อ้างถึงใน Bass, 2006, pp. 6-9) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (model of the full range of leadership) โดยโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire) หรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (nonleadership behavior)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน/จัดการ (transactional leadership)

Bass (2006, pp. 8-9) ระบุว่า เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ โดยให้รางวัลจูงใจเมื่อปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และลงโทษ เมื่อไม่มีผลงาน เน้นการให้รางวัลภายนอก ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้วันหยุดพักผ่อน หากผู้บริหารใช้หลักการแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะใช้การโน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม ผลงานออกมามีคุณภาพ สามารถลดอัตราการลาออกและอัตราการโอนย้าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างพึงพอใจในงาน ขณะที่ VandeWalle, Brown, Cron, and Slocum (อ้างถึงใน Hellriegel & Slocum, 2004, p. 277) กล่าวว่า ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยนสร้างความท้าทายและให้รางวัลแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ใหม่ และพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดี

Bass (2006) แบ่งภาวะผู้นำการจัดการ/การแลกเปลี่ยนเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ผู้นำกำหนดเป้าหมาย/ความคาดหวังที่ชัดเจน บทบาทผู้ใต้บังคับบัญชา แลกเปลี่ยนรางวัลเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย เช่น ค่ายกย่องชมเชย การจ่ายเงินเพิ่ม ฯลฯ เป็นต้น

งานวิจัยของ House et al. (อ้างถึงใน Ivancevich et al., 2008, p. 431) พบว่าการจัดการแบบให้รางวัลสามารถทำให้ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาดี เป็นที่พึงพอใจ

Burns (อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 3) ใช้การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานสูงและใช้การลงโทษเมื่อทำไม่ได้ตามเป้าหมาย

2.2 การจัดการแบบมีเงื่อนไข (management-by-exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปข้องเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกเมื่อมีข้อผิดพลาด หรือผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ การบริหารแบบนี้แบ่งเป็น 2 ลักษณะย่อย คือ

2.2.1 การจัดการแบบมีเงื่อนไขเชิงรุก (active management-by-exception) ผู้นำบอกความต้องการและความคาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และเข้าไปช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การจัดการแบบมีเงื่อนไขเชิงรับ (passive management-by-exception) ผู้นำใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้ามาบิบทบาทหรือแก้ไขข้อผิดพลาด เมื่อพบว่า การทำงานไม่เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดหรือเกิดปัญหา

Ivancevich et al. (2008, pp. 430-432) ระบุว่า ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยนบอกสิ่งที่ต้องปฏิบัติและเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จให้ผู้ตามรับรู้ เช่น ยอดขายหรือคุณภาพของผลผลิตที่ดีขึ้น ผู้นำการจัดการจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม โดยใช้การให้รางวัลและการจัดการแบบมีเงื่อนไข งานวิจัยพบว่า การให้รางวัลสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีผลงานที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจ ผู้ตามเชื่อว่าเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายจะได้รับรางวัลตอบแทน ซึ่งเหมาะกับงานที่ทำนอกสถานที่ที่ผู้จัดการไม่สามารถควบคุมได้โดยให้ผลตอบแทนตามผลงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ส่วน Lewis and Kuhnert (1987, pp. 649-653) ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะบุคคลระหว่างภาวะผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการแตกต่างกัน 3 ประการ ได้แก่

ขั้นตอนแรก ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยนยึดกฎระเบียบน้อยกว่าสนใจเรื่องที่สำคัญและประเด็นเฉพาะหน้า ขาดความสามารถในการนำไปสู่ความเป็นไปได้ในอนาคต ผู้นำแบบนี้ไม่มีการคิดวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต แต่คิดและกระทำ ณ สถานที่และเวลาปัจจุบันเท่านั้น ให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเองมากกว่าผู้อื่น

ขั้นตอนที่สอง ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยนที่ยึดกฎระเบียบสูง ผู้นำแบบนี้สนใจความรู้สึกและความต้องการของตนเองและผู้อื่นมากขึ้น เริ่มมีเป้าประสงค์และวาระของตน ดังนั้นผู้นำจึงตอบสนองและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองอนาคตมากขึ้น ถือเป็นระยะเริ่มแรกของการพัฒนาสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ใช่ความสามารถในการเลือกค่านิยมและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นตอนที่สาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้จะแสดงค่านิยมในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม จึงต้องการและเข้าใจจุดแข็ง เป้าประสงค์ และภารกิจเพื่อนำมาเปลี่ยนทัศนคติของผู้อื่นให้ยอมรับความคิดเห็นหรือมุมมองของผู้นำ มีความกระตือรือร้นในการถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นคุณธรรมของผู้นำมากกว่าการแถลงนโยบายทั่วไป

ดังนั้น ขั้นตอนที่สองและสาม คือ ความสามารถของผู้นำในการสร้างคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

ผู้นำการจัดการ/การแลกเปลี่ยนจะเน้นการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งคล้ายการจัดการตามวัตถุประสงค์ดั้งเดิม (management by objective) ซึ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นวิธีการแรกที่น่าไปใช้กับระดับจัดการ ผู้นำไม่สามารถทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะต่างคิดถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จึงไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมของวัฒนธรรมในองค์กรได้

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laisser-faire-leadership) หรือพฤติกรรม การไม่มีภาวะผู้นำ (Bass, 2006, pp. 8-9) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ไม่มีความชัดเจน ในเป้าหมาย ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ หลีกเลี่ยงการแสดง จุดยืนต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ ขาดการมีส่วนร่วม หลีกเลี่ยงการปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อมีประเด็นปัญหาเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ และไม่รับผิดชอบ ตอบสนองใด ๆ ทั้งสิ้น

Bennis and Nanus (อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 142-143) ได้ศึกษาผู้นำ สูงสุด 90 คน พบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำประกอบด้วยความคิดแบบมีเหตุผล ความ อุดมทุน การมอบอำนาจและการควบคุมตนเอง แต่สิ่งที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างจากผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือ 4I'S ได้แก่ การ โน้มน้าวใจที่ตีเลิศ (idealized influence) คือ ผู้นำ เริ่มกลายเป็นบุคคลต้นแบบ การจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การทำงานเป็นทีม จูงใจ ทำทนาย การกระตุ้น หรือ ส่งเสริมทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การให้ความสำคัญกับบุคคล (individualized consideration) เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ

Hellriegel and Slocum (2004, pp. 272-284) ได้สรุปความหมายของ ผู้นำ การจัดการ/แลกเปลี่ยน ผู้นำที่มีบารมี ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

3.1 ผู้นำการจัดการ/แลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นผู้นำที่แจ้ง เป้าหมายชัดเจน ใช้รางวัลในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีการติดตามผลงานและเข้าไปแก้ไข เมื่อพบว่า เบี่ยงเบนจากเป้าหมาย เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (เงินเดือน โบนัส)

3.2 ผู้นำที่มีบารมี (charismatic leadership) ใช้การ โน้มน้าวใจผู้ตามให้มี อารมณ์ร่วมในการมีส่วนร่วมให้มุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ โดยมีค่านิยมร่วมในวิสัยทัศน์

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้ ใช้ความสามารถโดยสร้างความมีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ หรือใช้ การพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ หรือพัฒนาให้เป็นผู้นำที่ดีขึ้น ซึ่งแนวทางให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจจากภายใน

(inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การสร้าง
ความโน้มน้าวใจในอุดมการณ์ (idealized influence) และการให้ความสำคัญกับบุคคล
(individualized consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความรู้สึกร่วมและความท้าทาย
ให้ผู้ตาม

Scott (2011, pp. 1-8) ได้เสนอ ภาวะผู้นำแบบใหม่ คือ ภาวะผู้นำแบบ
Fierce Leadership โดยรูปแบบภาวะผู้นำใหม่นี้ใช้แก้ปัญหของผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่ง
ความสัมพันธต่ำ ซึ่งอยู่บนแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการพูดความจริงกับเพื่อนร่วมงาน
ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แนวทางการปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบ Fierce มีดังนี้

3.3.1 ให้ข้อมูลป้อนกลับในรูปแบบ 365 แบบ Face-to-face ที่เกิดขึ้นทุกวัน
หรือเกือบทุกวัน โดยผู้รับข้อมูลจะได้รับข้อมูลทั้งที่เป็นคำชมและคำติที่เป็นความจริง
เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.3.2 เปลี่ยนจากการจ้างคนที่ฉลาด เป็นการจ้างคนที่ทั้งฉลาดและมีหัวใจ
ผู้บริหารที่มีความฉลาดทางด้านอารมณ์ จะมีความรู้สึกที่สามารถเชื่อมต่อกับบุคคลต่าง ๆ
เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนผู้บริหารที่ไม่สามารถบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
จะล้มเหลวในเรื่องการชนะใจของผู้ร่วมงาน

3.3.3 เปลี่ยนจากการสั่งให้คนมีความรับผิดชอบต่องาน เป็นการปฏิบัติ
เป็นแบบอย่างของความรับผิดชอบและเชื่อว่าผู้อื่นสามารถที่จะทำได้ เพื่อให้เกิด
แรงบันดาลใจในเรื่องความรับผิดชอบต่องาน

3.3.4 เปลี่ยนจากโปรแกรมการสร้างความรู้สึกร่วมของพนักงาน เป็น
การปฏิบัติจริงที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมใน
เรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจกับความคิดเห็น รวมทั้งแสดงความคิดเห็นในผลงานและคุณค่า
ของพนักงาน

5.3.5 เปลี่ยนจากการให้บริการที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นการเชื่อมต่อกับ
ลูกค้า เพราะการทำ CRM (Customer Relationship Management) ในปัจจุบันเป็นเพียง
การบอกให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงประโยชน์และสิ่งดี ๆ ที่องค์กรจะส่งมอบให้กับลูกค้า ดังนั้น
องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องให้บุคลากรแต่ละคนสร้างสัมพันธภาพกับ
ลูกค้า

3.3.6 เปลี่ยนจากการทำตามกฎเกณฑ์ของผู้นำ เป็นความโปร่งใส ด้วยการนำ การตัดสินใจทุก ๆ เรื่องให้สาธารณะได้รับรู้ถึงกระบวนการ รายละเอียด ข้อโต้แย้ง และ ผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการนำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องทบทวนทำความเข้าใจเรื่ององค์การเพื่อให้เห็นภาพประสิทธิผลได้ชัดเจน ผลงานของการบริหารจะเกิดขึ้นและมีคุณค่าเกิดจากการความสามารถในการประยุกต์ ทฤษฎีองค์การกับประสิทธิผล ด้วยกรอบความคิดขององค์การและการบริหารมีที่มาจาก ที่เดียวกัน ทำให้มีความซ้ำซ้อนกัน ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร มาทบทวนพอสังเขปเพื่อให้การบูรณาการแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มีความชัดเจนขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนซึ่งใช้การออกแบบโครงสร้างเพื่อช่วยให้บรรลุ เป้าหมายบางสิ่งบางอย่างของกลุ่ม Ralph, Chandler, and Plano (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 4) ส่วน อุทัย เลหาวิเชียร (2546, หน้า 62) และพิทยา บวรวัฒนา (2545, หน้า 5) ระบุว่า องค์การ หมายถึง การที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

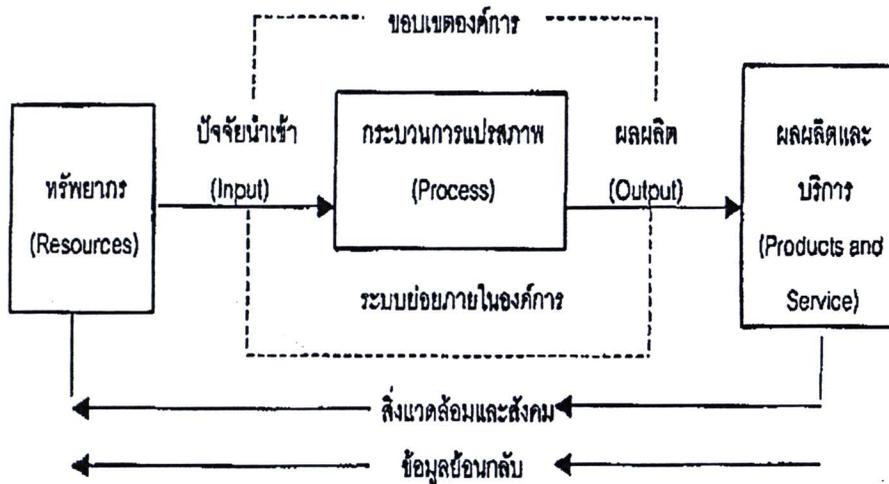
สำหรับผู้วิจัยเห็นว่า องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่มาร่วมกันดำเนินการภายใต้ กรอบที่กำหนดโดยใช้กระบวนการออกแบบโครงสร้าง ระบบกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสาน เข้าด้วยกัน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้การปฏิบัติการกิจบรรลุ พันธกิจ เป้าหมายตามที่กำหนด เห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ คือ โครงสร้าง องค์การ และระบบงานภายในองค์การ โดยองค์ประกอบทั้งสองมีความสำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่มีความซ้ำซ้อนหรือก้าวก้ำกัวยกัน จึงต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การ แบ่งสายงาน ลำดับ

ชั้นการบังคับบัญชา ซึ่ง Mintzberg (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 152-158) ระบุว่า องค์การประกอบด้วย 5 ส่วน ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (operating core) ผู้บริหารระดับสูง (strategic apex) ผู้บริหารระดับกลาง (middle line) ฝ่ายเสนาธิการ (the technostructure) ฝ่ายสนับสนุน (supporting staff) ซึ่งทั้ง 5 ส่วน มีการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร งานฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ถือเป็นส่วนที่ปฏิบัติงานหลักขององค์การทำหน้าที่ 4 ประการ คือ (1) หาทรัพยากรมาใช้ผลิตสินค้าหรือบริการ (2) แปลรูปทรัพยากรให้ออกมาเป็นสินค้าหรือบริการ (3) จำหน่ายสินค้าและบริการ (4) ทำหน้าที่สนับสนุน การหาและการแปรทรัพยากร

การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การต้องวิเคราะห์เรื่องอำนาจ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะทาง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สายการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน (Steers, 1977, pp. 59-69)

2. แนวคิดองค์การเชิงระบบ นักวิชาการเชื่อว่าองค์การ คือ ระบบหรือกลุ่มของระบบย่อย ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก ส่วน Simon, March, Katz, and Kahn (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2544, หน้า 131-134) มองว่า องค์การเป็นระบบที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยซึ่งแบ่งหน้าที่กัน ระบบการผลิตและเทคนิคทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้า ให้ออกมาในรูปปัจจัยนำออก เพื่อป้อนออกสู่สิ่งแวดล้อม โดยมีระบบสนับสนุนทำหน้าที่แสวงหาทรัพยากร ระบบดูแลรักษา ระบบปรับตัว และระบบฝ่ายจัดการซึ่งทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมระบบย่อยอื่น ๆ ส่วน Scott (อ้างถึงใน อุทัย เลหาวิเชียร, 2546, หน้า 117-143) มององค์การเป็นระบบเปิด “Open System Theory” หรือ “System Theory” จึงจะมีปัจจัยนำเข้า (input) หรือทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานขององค์การ ระบบเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (process) เป็นปัจจัยนำออก (output) การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงาน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สังคม การส่งข่าวสารข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้า คน และสิ่งแวดล้อมต้องมีการปรับตัวให้เข้ากันทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปเป็น โครงสร้างระบบ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แบบจำลององค์การในฐานะระบบ และความสัมพันธ์กับภายนอก

สรุปแนวความคิดเรื่ององค์การเชิงระบบ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทฤษฎีนี้มีคุณค่าในการตรวจสอบ หาข้อบกพร่องของกระบวนการบริหาร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตว่าสิ่งที่ลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ หรือใช้ข้อมูลที่รวบรวมในการหาจุดบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมีนักวิชาการให้ความหมายคำว่า การบริหารไว้หลากหลาย ดังนี้

การบริหาร Certo (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารในความหมายของ Berkley (อ้างถึงใน อุทัย เลหาวิเชียร, 2546, หน้า 5) และ Barnard (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2544, หน้า 95-96) หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น และการบริหาร ในความหมายของ Simon (อ้างถึงใน

พิทยา บวรวัฒนา, 2544, หน้า 106-108) หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 13-14) และนิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545, หน้า 1-2) ระบุว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้คนอื่นทำงาน มีการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากร ประสาน กิจกรรมหรืองานที่ทำให้สามารถเข้ากันได้เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดย นิตยา ศรีญาณลักษณ์ ได้กล่าวถึง การนำศาสตร์การบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18-19) ที่ระบุว่า การบริหาร คือ กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มผลผลิต การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

องค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะในด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการปฏิรูประบบราชการจากแนวคิดการจัดการองค์การแบบเดิมที่ไม่ยืดหยุ่น เน้นที่ตัวงาน สถานที่และเวลาทำงานที่เฉพาะคงที่ มาเป็นการบริหารงานภาครัฐที่มีความยืดหยุ่นและเป็นพลวัต เพื่อสามารถให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (better service quality) โดยสามารถตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยกเว้นขีดความสามารถมาตรฐานการทำงาน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเทียบเท่าเกณฑ์สากล (high performance) สร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รัฐมีความพร้อมให้บริการ (citizen focus) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ แสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุพันธกิจดังกล่าว ภาครัฐจึงต้องนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management–NPM)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารรัฐกิจ และการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นกระแสแนวความคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงาน และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (scientific management) ของ Taylor ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)

แนวคิดนี้ ต้องการให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการจัดการภาครัฐซึ่งในที่นี้ก็คือ โรงพยาบาลที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) วัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ความคุ้มค่าของเงิน ซึ่งหมายถึง คุณภาพการบริการ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยนำเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น

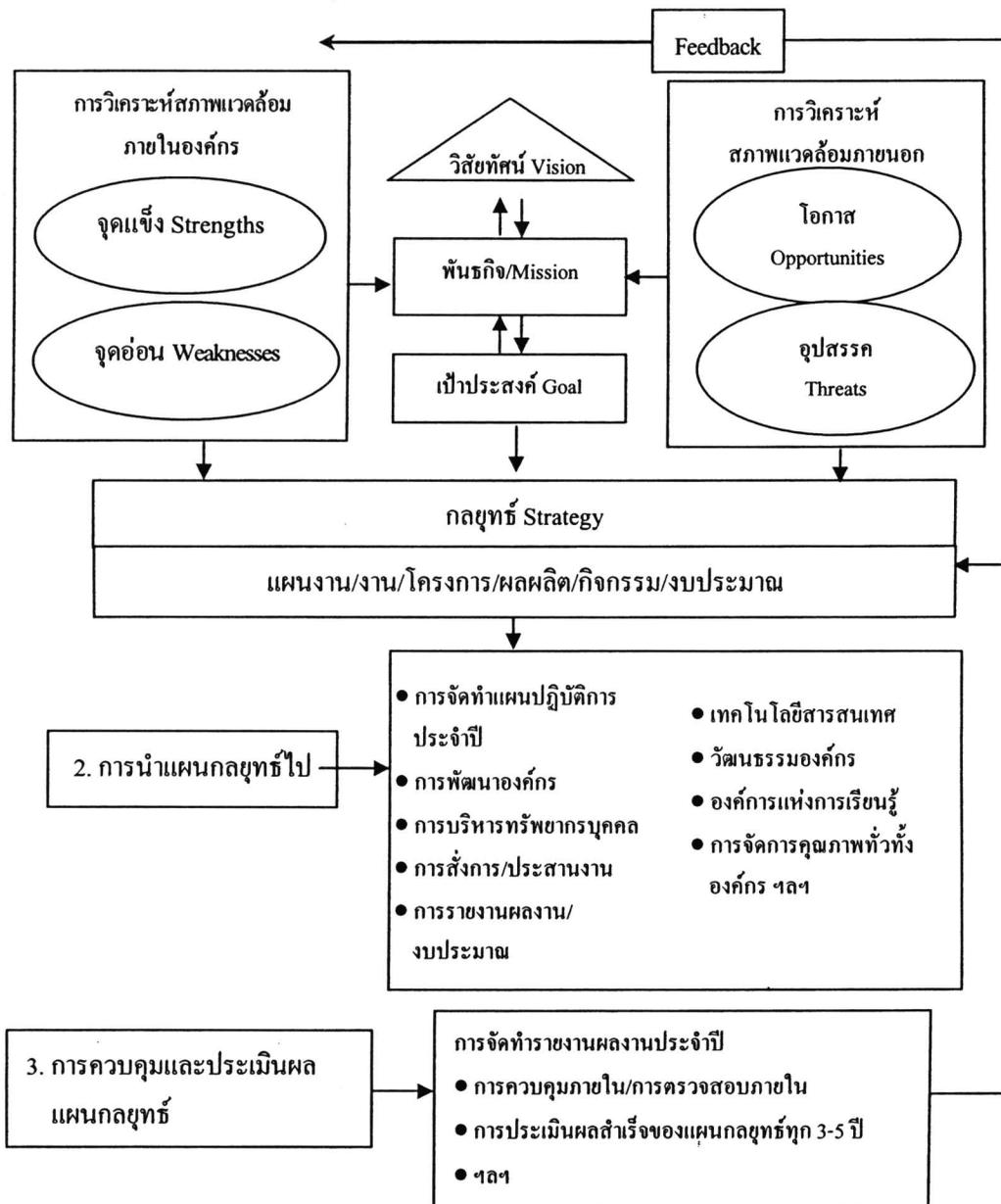
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ นี้ มีนักวิชาการในต่างประเทศได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลายแนวคิด เช่น (1) แนวคิดการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐของ Guy (1996) ในหนังสือชื่อ “The Future of Governing: Four Emerging Models” (2) การรื้อปรับระบบ (reengineering) เป็นแนวคิดของ Hammer and Champy (1993) โดยคิดหลักการกระบวนการธุรกิจขึ้นมาใหม่ชนิดถอนรากถอนโคน (radical) คิดออกแบบระบบงานใหม่ (rethinking) เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ คือ เป้าหมายขององค์การ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว (3) การปฏิรูปภาครัฐ (reinventing government) เป็นแนวคิดของ Osborne and Gaebler (1992) โดยเสนอตัวแบบบริหารงานภาครัฐที่สอดคล้องวิญญูณของผู้ประกอบการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผล

การบริหารงานภาครัฐตามแนวการจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสนใจที่ วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของเงิน จึงมีการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ ดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management--RBN)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543) มีชื่อเรียกแตกต่างกัน เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective--MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (managing for results) การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (results-oriented management) หรือ การบริหารผลการดำเนินงาน (performance management) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators--KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (targets) และ วัตถุประสงค์ (objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งเป็นการบริหารที่มุ่งจัดหาให้ได้ทรัพยากร การใช้ทรัพยากรนั้นอย่างประหยัด (economy) มีประสิทธิภาพ (efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (effectiveness) ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทาง

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ช่วยทำให้การบริหารขององค์กรสามารถวางทิศทางวัตถุประสงค์ การจัดวางตำแหน่งขององค์กรได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต หรือมุ่งเน้นถึงประสิทธิผลของการบริหารงานมากขึ้น และช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการมองภาพองค์กรในแบบองค์รวม การมุ่งเน้นอนาคตและการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ไม่ใช่มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือให้ความสำคัญเฉพาะในส่วนองงานประจำเท่านั้น ดังนั้น หน่วยงานที่มีการใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มักจะสามารถลดความเสี่ยงหรือปรับตัวได้ดีกว่า และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า รายละเอียดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพ 2



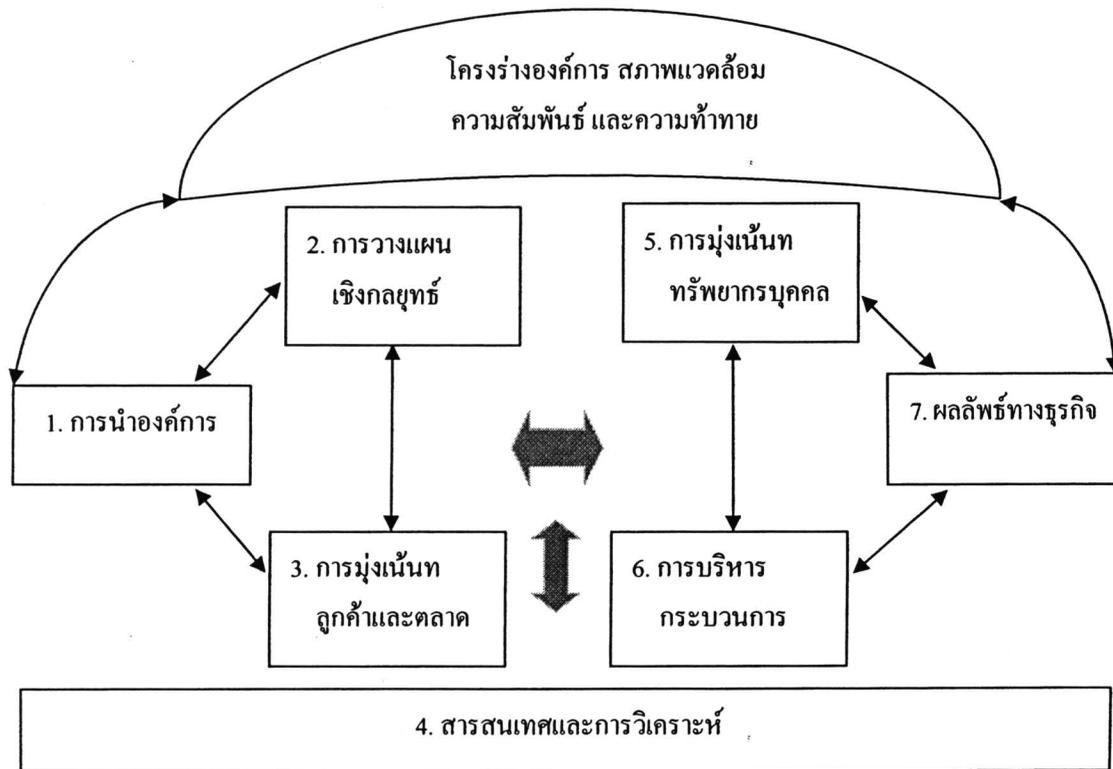
ภาพ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา. จาก ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting--SPBB), 2546, จาก http://www.webhost.cpd.go.th/cpd_samutprakan/cpd.go.th/cpd_samutprakan/images/.../section02.doc

3. การบริหารคุณภาพ (quality management) กระแสแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพจะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ (customer satisfaction) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการขององค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นำไปสู่การพัฒนาหลักเกณฑ์ในการประเมินและเสริมสร้างความเป็นเลิศของการดำเนินงาน (performance excellence)

4. ระบบบริหารคุณภาพ พัฒนามาจากวงจรของ Deming และพัฒนามาเป็นวงจรคุณภาพ (Quality Control Circle--QC) โดยสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาร่วมกันทำงานเป็นทีม เรียนรู้การวิเคราะห์ปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) รวมถึงการควบคุมงานของตนเองหรือลดความผิดพลาดให้เหลือศูนย์ (zero defects) ซึ่งเรียกกันว่าการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control--TQC) และขยายผลไปทุกฝ่ายในองค์กร นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว เรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) หรือ TQM ในที่สุด

กระแสความเคลื่อนไหวในเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวมยังนำไปสู่การสร้างตัวแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินองค์กรและเสริมสร้างความเป็นเลิศของการดำเนินงาน (excellence model) ขึ้นทั้งในแง่ของการตรวจสอบโดยตนเอง (self-assessment) และการตรวจโดยบุคคลภายนอก (external examination) เพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐาน (accreditation) คือ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในช่วงปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้จัดให้มีการให้รางวัลแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารคุณภาพ ซึ่งรู้จักกันอย่างกว้างขวาง The Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA ขึ้น โดยมี The National Institute of Standards and Technology (NIST) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ และได้มีการพัฒนาตัวแบบมาตรฐานสำหรับใช้ในการประเมินองค์กรธุรกิจเอกชน สถาบันศึกษา และโรงพยาบาล หลักเกณฑ์ของ MBNQA นั้นได้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าความเป็นเลิศขององค์กรในทุกประเภทต่างขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือตัวแปรดังต่อไปนี้ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ตัวแบบ Malcom Baldrig National Quality Award หรือ MBNQA

ที่มา. จาก เอกสารประกอบการฝึกอบรมรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2550, โดย สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

- 4.1 ความมุ่งมั่นของผู้ผู้นำ (leadership)
- 4.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- 4.3 การตอบสนองและให้ความสำคัญต่อลูกค้าผู้รับบริการและตลาด
- 4.4 การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ (ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน) เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- 4.5 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 4.6 การปรับเปลี่ยนและการบริหารกระบวนการงาน (process management)
- 4.7 การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ (key business results) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ให้บริการ สถานะทางการเงินและการตลาด ระดับขีดความสามารถ

ของบุคลากร การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร/ผู้สนับสนุน (suppliers) และผลการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารโรงพยาบาล

ผู้ทำหน้าที่ในการบริหารของทุกองค์การถูกคาดหวังให้ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากร ประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์การให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งช่วย แก้ปัญหา หรือ ขจัดอุปสรรคที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการแบ่งงานหรือมอบหมายงานตามความเชี่ยวชาญ เพื่อให้ทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สามารถจัดการกับปัญหาภายใน และ ภายนอกองค์การได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้องค์การมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจึงจะสามารถอยู่รอดได้ในสังคม จากการทบทวน วรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหาร มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารไว้ น่าสนใจ ดังนี้

บทบาทผู้บริหาร

ปัจจุบันมีความเห็นตรงกันว่าผู้ทำหน้าที่ในการบริหารมีหน้าที่ด้านการจัดการ 4 ประการ คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) การควบคุม (controlling) (อุทัย เลหาวิเชียร, 2546, หน้า 5-7) โดยมีรายละเอียด ได้แก่ การวางแผนเป็นการกำหนดเป้าหมายล่วงหน้า กำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้บรรลุเป้าหมาย การจัดองค์การเป็นการจัดกิจกรรม คน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้ในแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด มีการแบ่งลักษณะงาน ขอบข่ายการบริหาร เอกภาพของการบังคับบัญชา การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รับผิดชอบ ใช้การจูงใจ การสื่อข้อความ การตรวจสอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน โดยการตรวจสอบให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน

ส่วนบทบาทผู้บริหารภายนอกองค์กร คือ การทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอย่างเหมาะสมมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสังคม โดยการหาประโยชน์จากข้อจำกัดหรือข้อเสียที่มีอยู่จากเงื่อนไขภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีบทบาทการจัดการ (managerial roles) 3 ประการ คือ (1) บทบาทระหว่างบุคคล (interpersonal roles) ทำหน้าที่เป็นตัวแทน ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก (2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (informational roles) โดยติดตามหรือเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร (3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร หรือแก้ปัญหาความยุ่งยาก เป็นต้น

ในองค์กรหนึ่ง ๆ พบว่า ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้จัดการหลายระดับแตกต่างกันในแต่ละองค์กร แต่โรงพยาบาลโดยส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ คือ (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005, pp. 12-14)

1. ผู้บริหารระดับต้น (first line managers) มีหน้าที่กำกับดูแล และประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับต้นของโรงพยาบาลประกอบด้วย หัวหน้าแผนก หรือ หัวหน้าหอผู้ป่วย
2. ผู้บริหารระดับกลาง (middle line managers) มีหน้าที่กำกับดูแล ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลหมายถึง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงานมีหน้าที่ควบคุมหน่วยงานมากกว่า 2 แผนกขึ้นไป
3. ผู้บริหารระดับสูง (top managers) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ กำหนดแผนและเป้าหมายที่จะมีผลต่อองค์กร โดยรวม ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลหมายถึง ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล หรือคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล

เนื่องจากปัญหาการจัดการที่เกิดขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ปัญหาเศรษฐกิจ ดังนั้นฝ่ายบริหารทุกระดับรวมทั้งหัวหน้างานทุกคนต้องมีทักษะ ความชำนาญพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ โดยทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีความในตัวของผู้บริหารทุกองค์กร โดยเฉพาะโรงพยาบาลสามารถจำแนกได้ 3 ด้าน ทักษะแรก ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skills) เป็นความสามารถมองความสัมพันธ์ของปัญหา

อย่างเป็นระบบ มององค์การในภาพรวม และมองการแก้ปัญหาองค์การในระยะยาว ทักษะที่สอง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skills) เป็นความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ทักษะที่สาม ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้เฉพาะด้านการจัดการ ในกระบวนการ และเทคนิคการทำงานเข้าด้วยกัน

ผู้บริหารโรงพยาบาลแต่ละระดับย่อมมีทักษะทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันตามลักษณะงาน และหน้าที่ของผู้บริหาร โดยผู้บริหารโรงพยาบาลระดับสูงต้องมีทักษะด้านความคิดมากที่สุด ส่วนผู้บริหารโรงพยาบาลระดับกลางต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะด้านอื่น และผู้บริหารโรงพยาบาลระดับต้นหรือหัวหน้างานต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากกว่าทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ เฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) ที่วิเคราะห์ไว้ว่า คุณสมบัติด้านเทคนิคการทำงานนั้นสำคัญที่สุดสำหรับคนงานธรรมดา แต่สำหรับระดับบริหารนั้น ความสามารถด้านการบริหารจะเพิ่มความสำคัญตามลำดับและสำคัญมากที่สุด ในผู้บริหารระดับสูง

Marguart and Engel (อ้างถึงใน จุฬา เทียนไทย, 2550, หน้า 151-153) ระบุว่าผู้บริหารควรมีทักษะในการพัฒนาผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลก็เช่นกัน ทั้งนี้เพราะโรงพยาบาลประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายวิชาชีพมาทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีเทคนิคการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรับผิดชอบและเข้าใจงานที่สำคัญเพื่อสามารถเข้าใจงานของผู้อื่น เกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บทบาทผู้นำสุขภาพ

Center for Creative Leadership (2010, pp. 1-8) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในระบบสุขภาพโดยใช้การประเมินแบบ 360 องศา กับกลุ่มตัวอย่างที่ เคยทำงานบริการสุขภาพจำนวน 34,899 ราย (ประกอบด้วยลูกจ้าง ผู้ให้บริการในระบบบริการสุขภาพ ธุรกิจประกันสุขภาพ หน่วยงานภาครัฐ สถานให้บริการระบบสุขภาพของภาครัฐ ธุรกิจ โรงงานผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์) ระหว่างปี ค.ศ. 2000-2009 โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้นำในระบบสุขภาพซึ่งประกอบด้วย 16 รายการ พบว่า ภาวะผู้นำขององค์การในระบบสุขภาพที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 5 รายการ คือ (1)

ความสามารถในการนำพนักงาน (leading employees) (2) ความสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจได้ดีภายใต้แรงกดดัน การจัดระบบงานและความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา (resourcefulness) (3) ไม่ตำหนิผู้ทำผิดและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติได้ (straightforwardness and composure) (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) (5) การจัดการแบบมีส่วนร่วม (participative management) มีทักษะการฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และสื่อสารกับผู้อื่น

ประเภทของโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลต่าง ๆ ในประเทศไทย

ประเภทโรงพยาบาลแบ่งตามขีดความสามารถได้ 4 ระดับ (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2553)

1. ศูนย์บริการทางการแพทย์ระดับตติยภูมิขั้นสูง (super tertiary care) มีขีดความสามารถ และมีความพร้อมในการรักษาสูงสุด เป็นโรงพยาบาลที่ใช้สำหรับการเรียนการสอนเพื่อผลิตบุคลากรทางด้านการศึกษา แพทย์ ทำการค้นคว้าและวิจัยต่าง ๆ ในประเทศไทยมีอยู่ 12 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ (สังกัดสภากาชาดไทย) โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลรามธิบดี โรงพยาบาลราชวิถี (สังกัดกรมการแพทย์) โรงพยาบาลวชิรพยาบาล กรุงเทพมหานคร ฯลฯ

2. สถานพยาบาลระดับตติยภูมิ (tertiary care) เป็นโรงพยาบาลศูนย์ (รพศ.) สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีขีดความสามารถรักษาโรคที่มีความซับซ้อน เป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดในภูมิภาค มีจำนวนเตียงมากกว่า 500 เตียง มี 25 แห่ง เช่น โรงพยาบาลนครพิงค์เชียงใหม่ โรงพยาบาลลำปาง โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา โรงพยาบาลสุรินทร์ โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โรงพยาบาลพระปกเกล้า โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี โรงพยาบาลพระนครศรีอยุธยา โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ฯลฯ

3. สถานพยาบาลระดับทุติยภูมิ (secondary care) เป็นโรงพยาบาลประจำจังหวัดทั่วไป หรือโรงพยาบาลประจำอำเภอขนาดใหญ่มีขีดความสามารถระดับทุติยภูมิ รักษาโรคที่ไม่ซับซ้อน มีจำนวนเตียง 120-500 เตียง มีอยู่ 69 แห่ง เช่น โรงพยาบาลจอมทอง (เชียงใหม่) โรงพยาบาลแพร่ โรงพยาบาลกำแพงเพชร โรงพยาบาลพิจิตร โรงพยาบาลน่าน

โรงพยาบาลเมืองฉะเชิงเทรา โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า โรงพยาบาลพระนารายณ์มหาราช (ลพบุรี) ฯลฯ

4. สถานพยาบาลระดับปฐมภูมิ (primary care) หรือระดับทุติยภูมิ (secondary care) มีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ หรือระดับทุติยภูมิ มีจำนวนเตียง 30-200 มีอยู่ 69 แห่ง ประกอบด้วยกลุ่มโรงพยาบาล 2 กลุ่ม คือ (1) โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช จำนวน 21 แห่งมีจำนวนเตียง 30 เตียง เช่น โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน จังหวัดพิจิตร โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชหล่มเก่า จังหวัดเพชรบูรณ์ โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชค่านซ้าย จังหวัดเลย โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว (secondary care) ฯลฯ (2) โรงพยาบาลชุมชน (รพช.) เป็นโรงพยาบาลประจำอำเภอทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวนเตียง 30-200 เตียงในบางแห่ง ปัจจุบันมีอยู่ 723 แห่ง เช่น โรงพยาบาลท่าเรือ โรงพยาบาลแก่งคอย โรงพยาบาลอ่าวอุดม โรงพยาบาลบ้านนา ฯลฯ

ส่วนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นสถานพยาบาลมีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ (primary care) เดิม นั่น คือ สถานีอนามัย หรือศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นสถานพยาบาลประจำตำบลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเภทโรงพยาบาลที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาเป็นโรงพยาบาลที่มีขีดความสามารถระดับตติยภูมิ สามารถรักษาโรคที่มีความซับซ้อน มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายสาขา มีจำนวนผู้ใช้บริการจำนวนมาก การที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน จึงเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษาว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลใช้รูปแบบภาวะผู้นำอย่างไรที่สามารถนำทีมงานไปสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

การศึกษาประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประสิทธิผลขององค์กรเป็นตัวตัดสินขั้นสุดท้ายว่า ผู้บริหารองค์กรนั้นสามารถบริหารองค์กรได้ประสบความสำเร็จ

หรือไม่ เพียงใด สำหรับการศึกษาระสิทธิภาพขององค์กรมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้หลากหลาย

ความหมายประสิทธิผลขององค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้ Steers (1977, p. 175) ที่มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Cameron (1986, p. 539) ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การมีคุณภาพ ผลผลิตสูง ประสิทธิภาพ องค์กรสุขภาพ การอยู่รอด การสร้างนวัตกรรม การใกล้ชิดลูกค้า การจัดการรูปแบบภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Florida et al. (อ้างถึงใน Wikipedia, 2011) ที่ระบุว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมถึงการมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลการดำเนินงาน และการวัดอื่น ๆ ภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการ หรือลูกค้า เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม

Drummond (อ้างถึงใน Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, p. 15) ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) ประกอบด้วย คือ ประสิทธิภาพของบุคคล (individual effectiveness) ประสิทธิภาพของกลุ่ม (group effectiveness) ในส่วนของ Heerwagen, Kampschroer, Kelly, and Powell (2010, p. 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย การบรรลุพันธกิจขององค์กร คุณภาพผลิตภัณฑ์/ การบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัวขององค์กรตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูล การจูงใจหรือความสามารถในการรักษาพนักงาน ประสิทธิภาพการดำเนินการ การทำงานกลุ่มหรือรายบุคคล คุณภาพชีวิตในการทำงาน การสร้างพันธมิตร และเครือข่าย การสร้างภาพพจน์ขององค์กร

ในส่วนนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 22), ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) และ พิทยา บวรวัฒนา (2545, หน้า 176) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง องค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

จากการทบทวนสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจ สามารถปรับตัว และมีการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์การ โดยประสิทธิภาพขององค์การ ต้องครอบคลุมถึงควมมีประสิทธิภาพด้วย เพราะหากมุ่งเน้นเพียงประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมาย โดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร องค์การนั้นก็ จะไม่สามารถอยู่รอดได้

องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (*High Performance Organization–HPO*)

นักวิชาการจำนวนมากศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศไว้หลากหลาย ดังนี้

Young (2005, pp. 1-5) ระบุว่า องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ คนในองค์การจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยต่อกัน สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนมีความเชื่อว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยให้้องค์การเป็นเลิศ ผู้นำหรือผู้จัดการต้องมีการพัฒนาระบบงาน กลยุทธ์ ทักษะ และชักจูงให้ทุกคนทำให้องค์การมีคุณภาพใน 5 ด้านเพื่อเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (qualities of a high performance organization)

1. มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (commitment to excellence) องค์การบูรณาการมาตรฐาน (standard) กับการจัดการ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุมาตรฐาน มีการปรับปรุง พัฒนาระบบ วิธีการปฏิบัติงานให้ไปสู่ความเป็นเลิศ มีความรับผิดชอบ มีการฝึกอบรมให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่้องค์การกำหนด เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น ลดปัญหาการร้องเรียนของลูกค้า มีความตื่นตัวต่อภาวะวิกฤต

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ชัดเจน (clearly stated purpose and desired results) ทุกคนในองค์การจะต้องรู้บทบาทของตน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่้องค์การต้องการ



3. มีกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (effective change management processes) มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสื่อสารกับพนักงานถึงเหตุผล กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

4. เปิดเผยและมีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (open, multi-directional communication) องค์การมีระบบและวิธีการสื่อสารทั้งแนวราบและแนวตั้ง เช่น จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในแนวนอน มีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (cross-functional teams)

5. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (culture of continuous learning) มีการนำความรู้มาสร้างผลงานที่น่าประทับใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practices) ระหว่างกัน ในองค์กร มีการฝึกอบรม หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการประชุมร่วมกับชุมชน

Blanchard (2007) กล่าวว่า HPO เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน

Collins (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, p. 3) ได้ศึกษา 1435 บริษัทที่ทำการปฏิรูป พบว่า มี 11 บริษัท มีประเด็นที่ตรงกันในเรื่อง “คุณภาพสู่ความยิ่งใหญ่” (good to great) พบว่า มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ 7 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

ปัจจัยแรก ภาวะผู้นำ (leadership) คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท คือ ความสุภาพ ความสงบในองค์กร การมีคนสำรองเมื่อจำเป็น การมีความทะเยอทะยานเป็นสิ่งเริ่มต้นที่สำคัญขององค์กร

ปัจจัยที่สอง ใช้คนที่ใช่ (the right people) สิ่งสำคัญมากกว่ากลยุทธ์ คือ การที่องค์กรสามารถรักษาคนที่มีคุณสมบัติตรง เหมาะสมกับองค์กร และกำจัดคนที่ไม่เหมาะสมให้ออกไปจากองค์กร

ปัจจัยที่สาม กล้าเผชิญกับความจริง (facing the hard facts) เพื่อให้รู้สิ่งที่เป็นภัยคุกคามและจัดการกับมัน

ปัจจัยที่สี่ องค์กรต้องรู้ว่าทำอะไรได้ดีที่สุด อะไรที่จงใจพวกเราได้ดีที่สุด อะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับฐานะทางการเงินขององค์กร

ปัจจัยที่ห้า ความมีระเบียบวินัยของพนักงานบริษัท (company discipline) องค์กรราชการขนาดใหญ่และมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นเหมาะกับองค์กรที่ไม่มีระเบียบวินัย แต่ถ้าองค์กรได้คนที่มีคุณสมบัติตรงและเหมาะสมกับองค์กร มีความรับผิดชอบ องค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นเพื่อให้พนักงานมีความเป็นอิสระ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและองค์กร

ปัจจัยที่หก ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (technological accelerators) Collins (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, p. 3) เชื่อว่า องค์กรที่เหนือกว่า องค์กรอื่นไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูง หากเทคโนโลยีนั้นมีความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร

ปัจจัยที่เจ็ด การทำงานด้วยความมานะบากบั่น (perseverance and working) เพื่อการพัฒนาคุณภาพสู่ความยิ่งใหญ่

Holbeche (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 3-4) ระบุไว้ในหนังสือว่า รูปแบบองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ จะต้องมีความสมดุลระหว่าง ความต้องการของพนักงานและความคาดหวังขององค์กร การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนเกิดจาก องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว และเรียนรู้) โดยไม่ยึดสายการบังคับบัญชามากเกินไป เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ที่สร้างวัฒนธรรมขององค์กร

De Waal (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 5-7) ใช้เวลา 5 ปีศึกษาองค์กรที่เป็นเลิศทั่วโลก จำนวน 300 แห่ง พบว่า องค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

1. การจัดการที่มีคุณภาพ (high-quality management) ผู้จัดการขององค์กรที่เป็นเลิศ จะมีความซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง มีความสามารถในการตัดสินใจ เน้นการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ

2. พนักงานมีคุณภาพ (high-quality employees) พนักงานมีความรับผิดชอบ ได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถหลากหลาย มีความยืดหยุ่น และต้องการทำให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. เน้นผลระยะยาว (long term orientation) ให้ความสำคัญกับกำไรระยะยาว มากกว่าระยะสั้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้จัดการ มีความมุ่งมั่น และได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเพื่อผลระยะยาว

4. มีการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement and innovation) มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย มีการรายงานการแก้ไขการปฏิบัติงานหลัก มีการพัฒนาผลผลิตให้ดีขึ้นและทันสมัย

5. ให้ความสำคัญกับการเปิดรับและนำมาปฏิบัติ (open and action-orientation) องค์กรพร้อมเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ของกับพนักงาน

บริษัท Rand (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 4-5) ได้ศึกษาองค์กรที่แข็งแกร่ง (robust organization) 126 บริษัท พบว่า มี 7 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความแข็งแกร่ง คือ ด้านกลยุทธ์ (strategy): (1) นำพันธกิจมากำหนดกลยุทธ์ที่ดี (2) การวัดผลลัพธ์ (measuring results)

ด้านโครงสร้างกระบวนการ (internal structure): (3) กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในงานประจำ (delegating routine decisions) (4) การลงทุนในสิ่งใหม่ ๆ (investing in new ideas leadership)

ด้านภาวะผู้นำ (leadership): (5) ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย (promoting open communication)

ด้านทรัพยากร (resources): (6) เพิ่มการเข้าถึงข้อมูล (increasing access to information)

ด้านการจูงใจ (incentive): (7) กำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถที่ชัดเจน (establishing clear-out performance incentives)

นอกจากนี้ การศึกษาของบริษัท Rand พบว่า สิ่งที่ใช้ตัดสินว่าองค์กรมีผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศสำหรับธุรกิจ ประกอบด้วย

1. การเตรียมพร้อม (alertness) องค์กรมีการวัดผลลัพธ์เพื่อประเมินความสำเร็จ ของกิจกรรม/โครงการ เพื่อให้มีข้อมูลในการปรับปรุงให้ดำเนินการไปสู่สิ่งที่คาดหวัง

2. ความว่องไว (agility) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องไปสู่พนักงาน เพื่อลดช่องว่างระหว่างแผนก ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา

3. การยอมรับ (adoptiveness) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า คิดใหม่ และ สร้างแรงจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน

4. การส่งต่อ (alignment) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถให้ข้อมูลที่ เพียงพอสำหรับองค์การ

Miller (2009) ได้วิเคราะห์บทบาทขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ พบว่า เป็นองค์การที่มีระบบงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีปฏิบัติที่มุ่งไปสู่องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ โดยมีคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปดังนี้

1. จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ
2. จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่ผลิตองค์ความรู้
3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม
4. จากการให้รางวัลเป็นรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม
5. จากรูปแบบขององค์การในแนวตั้งมาเป็นแนวนอน
6. จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น
7. จากองค์การที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์การที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก เปิดเผยข้อมูลด้านการเงินให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้รับทราบ
8. เปลี่ยนการตำหนิตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ

ในส่วนของนักวิชาการไทยหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2551, หน้า 3-10) ให้แนวคิดขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (HPO) โดยสรุปเป็นองค์การที่รอบรู้ (well rounded organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานรอบด้านทุกมุมมอง มีการจัดการความเสี่ยง (risk management) อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจ บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา คุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนฐานคติ ดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นองค์การที่มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการจัดการที่ทันสมัย
2. ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (beyond normal competency) และสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
3. รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและมนุษย์

พสุ เศษะรินทร์ (2549) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาองค์การให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รายงานผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของ HPO โดยศึกษาจากทัศนะของที่ปรึกษาทางการบริหารที่ได้รับความนิยมระดับนานาชาติ ดังนี้

Garner Group (อ้างถึงใน พสุ เศษะรินทร์, 2549, หน้า 4) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุว่า องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ควรประกอบด้วย

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และแสวงหาแนวทางการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them)
2. มีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (shared values) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ การดำเนินการทั่วทั้งองค์การไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment) มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น (business agility)

Linder and Brooks (อ้างถึงใน พสุ เศษะรินทร์, 2549, หน้า 5-6) บริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (high performance organization) นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) (3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) (4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) (5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) (6) มีความมุ่งมั่น (passionate)

นอกจากนี้ Linder and Brooks ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าหน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ คือ

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and crm)
7. การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

Jupp and Younger (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549, หน้า 5-6) ระบุว่า HPO ควรประกอบด้วยลักษณะ 7 ประการ ได้แก่

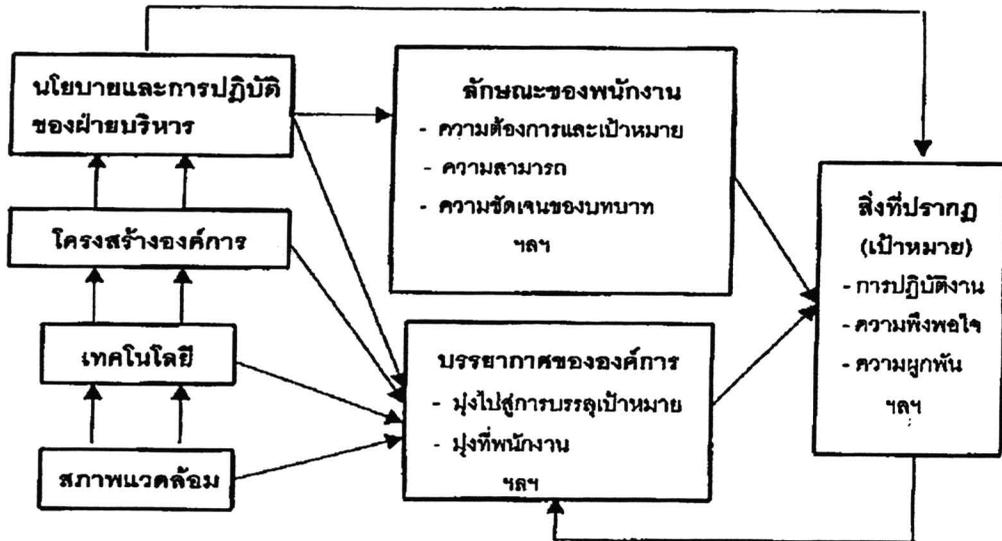
1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (aware of changes in their environment, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่คุณเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (high focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncoreactivities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (headed by courageous leaders)

จากการทบทวนองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ พบว่า มีแนวคิดสอดคล้องกับแนวคิดของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNAQ) ที่หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงระบบราชการเพื่อยกระดับการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (outcome-oriented) หรือเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มีการกำหนดมาตรฐานหรือผลงานที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำมีรูปแบบการบริหารที่กระจายอำนาจ มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารและการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management) ที่มีประสิทธิภาพ มีผลดำเนินงานที่ดี (operations) ทั้งด้านการเงินและด้านคุณภาพการบริการ หรือผลิตภัณฑ์ มีการสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม มีจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้องค์การยังมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทฤษฎีประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การหาเกณฑ์สากลที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลกับองค์กรทุกประเภทเป็นเรื่องทำได้ยาก ทั้งนี้ เพราะขนาดขององค์การ ความหลากหลายของภารกิจ และดำเนินการเพื่อรองรับเป้าหมายหลาย ๆ ประการไปพร้อมกัน นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การไว้หลากหลาย ดังนี้

Steers (1977, pp. 177-184) เสนอตัวแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การ 4 องค์ประกอบ คือ ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน (environmental characteristics) ลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) และนโยบายและการบริหาร (managerial policies and practices) สำหรับรายละเอียดในแต่ละประเภทสามารถอธิบายได้ ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 4 ตัวแบบการศึกษาประสิทธิผลของ Steers

ที่มา. จาก *Organizational Effectiveness: A Behavior View* (p. 104), by Richard M. Steers (1977), Santa Monica, CA: Goodyear.

จากภาพ 4 แสดงให้เห็นปัจจัยที่สัมพันธ์กัน 3 ส่วนในระบบขององค์กร คือ ส่วนที่เป็นชุดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย นโยบายและการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร โครงสร้าง เทคโนโลยี สภภาพแวดล้อมองค์กร ปัจจัยกระบวนการในองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะของพนักงาน บรรยากาศขององค์กร ส่วนสุดท้ายเป็นผลผลิตหรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร หรือนุคคลภายนอกที่ใช้บริการ ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

1. ลักษณะขององค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ระบบงานและการจัดกำลังคน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น มีช่วงการบังคับบัญชาสั้น และแบบแบนราบ มีการประสานความร่วมมือระหว่างหลายฝ่ายงาน (cross function) ในลักษณะบูรณาการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเพื่อมุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

2. ลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน (environmental characteristics) ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร บรรยากาศการทำงาน เช่น การใส่ใจต่อพนักงาน การให้รางวัล การลงโทษ ความมั่นคง ความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external)

3. ลักษณะของพนักงาน (employee characteristics) มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างไร การจูงใจ ความสามารถ ความขัดแย้งในบทบาท

4. นโยบายและการบริหาร (managerial policies and practices) ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การปรับตัวและการริเริ่มสิ่งใหม่ ฯลฯ

Campbell (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 180-184) ได้รวบรวมเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลองค์กรของนักวิชาการต่าง ๆ เช่น ผลผลิตภาพ (productivity) ประสิทธิภาพ (efficiency) กำไร (profit) คุณภาพ (quality) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) การควบคุม (control) การยืดหยุ่นและการปรับตัว (flexibility versus adaptation) การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม (utilization of environment) การประเมินจากผู้ประเมินภายนอก (evaluations by external entities) ความมีเสถียรภาพ (stability) ทรัพยากรมนุษย์ (values of human resources) กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ (competitive business strategies and many more) ฯลฯ

Straser et al. (อ้างถึงใน Gibson et al., 2006, pp. 18-22) ได้ศึกษาประสิทธิผลขององค์กร 3 วิธี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรของ Robbin (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 184-190) ซึ่งศึกษาประสิทธิผลองค์กร 4 วิธี คือ

1. แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย (goal-attainment approach) เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (ends) การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มากกว่าวิธีการ (means) แนวทางนี้เหมาะกับองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนและจำนวนเป้าหมายไม่มากจนเกินไป และบุคลากรเห็นพ้องต้องกันกับเป้าหมาย

2. แนวทางเชิงระบบ (the system approach) เป็นการมองประสิทธิผลขององค์การเชิงระบบ คือ ความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การรักษาเสถียรสภาพ การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในลักษณะสมดุลกับระบบย่อยในองค์การ แนวทางนี้เน้นที่วิธีการ (means) มากกว่าผลลัพธ์ (ends) การวัดประสิทธิผลตามแนวทางนี้มีข้อจำกัด คือ การวัดความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่วัดยาก และแนวทางนี้สนใจวิธีการบรรลุเป้าหมายแทนที่จะสนใจการบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

3. แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งสนใจผู้มีอิทธิพล (strategic-constituencies approach) ประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้ หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากมีสมมติฐานว่า องค์การได้รับการเรียกร้องและกดดันจากกลุ่มผลประโยชน์และบุคคลต่าง ๆ ที่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันตลอดเวลา แนวทางนี้ คล้ายแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นที่กลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ

สำหรับวิธีการศึกษาประสิทธิผลขององค์การของรีอบบินส์มีแนวทางการศึกษาวิธีที่ 4 คือ แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (the competing-values approach) แนวทางนี้มีฐานคิดว่า ประสิทธิผลขององค์การมีลักษณะเป็นอัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยมของผู้ประเมิน ด้วยเหตุนี้ องค์การจึงมีหลายเป้าหมาย ซึ่งบางเป้าหมายอาจมีความขัดแย้งกัน

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1990) ศึกษาปัจจัยสำคัญของ “คุณภาพงานบริการ” ที่ลูกค้าให้ความสำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญของการบริการ 5 ประการ คือ (1) ปัจจัยด้านวัตถุ (tangibles) บริการที่ดีต้องจับต้องได้ เป็นรูปธรรม เช่น คุณภาพของเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ให้บริการ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ รูปลักษณ์ทางกายภาพของโรงพยาบาล การแต่งกายของบุคลากร เป็นต้น (2) ความไว้วางใจ (reliabilities) บริการที่ดีต้องไว้วางใจได้ น่าเชื่อถือได้ ถูกต้องแม่นยำไม่ว่าจะใช้บริการที่ใด (3) ความมุ่งมั่นเต็มใจในการให้บริการ และพร้อมให้บริการเสมอ (responsiveness) (4) พนักงานที่ให้บริการมีความรู้ ความชำนาญ (assurance) มีมารยาท สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าเมื่อมาใช้บริการ (5) ความใส่ใจลูกค้า (empathy) สามารถดูแลลูกค้าแต่ละบุคคล

ที่มีความต้องการต่างกันได้อย่างเหมาะสม (6) ความน่าเชื่อถือ ได้แก่ ความไว้วางใจได้ ความซื่อสัตย์ และความมีจรรยาบรรณของแพทย์และบุคลากรผู้ให้บริการ (7) ความปลอดภัย ได้แก่ ความปลอดภัยในการเข้ารับการรักษา การป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ (8) การเข้าถึงบริการ ได้แก่ ความสะดวกในการเข้ารับบริการ หรือผู้ป่วยสามารถติดต่อกับโรงพยาบาล แพทย์ หรือบุคลากรผู้ให้บริการได้ง่าย (9) การสื่อสาร ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเจ็บป่วยและการรักษาแก่ผู้ป่วยอย่างเพียงพอ เข้าใจง่าย ด้วยการใช้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ป่วยด้วย (10) มีความพยายามที่จะเข้าใจ ความต้องการของผู้ป่วย

ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Quinn and Rohrbaugh (อ้างถึงใน Towards an Effect-live Theory of Organizational Effectiveness Seminar Notes, 2010) ระบุว่า องค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย (1) การมุ่งเน้นเรื่องภายในและภายนอกองค์การ (2) การยืดหยุ่นและการยึดมั่นในเสถียรภาพขององค์การ (3) การยืดเอากระบวนการปฏิบัติ (วิธีการปฏิบัติ) หรือเป้าหมาย (ผลลัพธ์) เป็นสำคัญ

Neill (อ้างถึงใน Herman, 2004, pp. 2-4) ระบุว่า วิธีที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การ คือ การใช้ดัชนีสมดุล (balanced scorecard) ซึ่งสามารถวัดความสามารถขององค์การ ด้านการบรรลุเป้าหมาย และกลยุทธ์ในเชิงปริมาณ โดยวัดเป็นรายบุคคล หรือทีม หรือ องค์การ เช่น การวัดความรู้ในงาน ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ความรวดเร็วของ องค์การในการปรับตัว คุณภาพกระบวนการ

สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ คือ (1) การออกแบบองค์การ การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ (2) เทคโนโลยี (3) ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย รูปแบบการทำงาน สมรรถนะของบุคคล (4) โครงสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Heerwagen et al. (2010, p. 1) ปัจจัยที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ การบรรลุ พันธกิจขององค์การ (achieving organizational mission) คุณภาพและคุณค่าของ ผลิตภัณฑ์และการบริการ (product/service quality and value) ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) ความสามารถสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (capacity for innovation and creativity) การปรับตัวขององค์การการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

(adaptation to organizational and technological change) ประสิทธิภาพการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล (effective information sharing and communication) การรักษาพนักงานไว้ในองค์กร (employee attraction and retention) ประสิทธิภาพการทำงานกลุ่มและรายบุคคล (effective group and individual work) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) การหาพันธมิตรและผู้ร่วมหุ้น (developing partnerships and alliances) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (operational efficiency) ภาพลักษณ์ของสินค้า (image and branding)

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรด้วยชุดดัชนี/ดัชนีสมดุล (balanced scorecard)

Kaplan and Norton (1996, pp. 4-6) ให้ความเห็นว่า การดำเนินงานขององค์กรภายใต้ยุคข้อมูลข่าวสารมีการปฏิบัติงานในลักษณะเชิงบูรณาการ มีการประสานงานหลายฝ่ายงาน (cross function) เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว มีคุณภาพประสิทธิภาพ เชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและคู่ค้า (links to customers and suppliers) มีการส่งมอบบริการหรือผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (customer segmentation) ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ และใช้เวลาสั้นที่สุด การผลิตสินค้าหรือบริการจึงสามารถตอบสนองของลูกค้า ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม (innovation) เทคโนโลยี ปรับปรุงกระบวนการดำเนินการ การผลิตและการบริการเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จในระยะยาว จึงต้องการพนักงานที่มีความรู้ (knowledge workers) สามารถคิดและวิเคราะห์มากขึ้น องค์กรจึงพยายามนำเครื่องมือมาช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในอนาคต ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน อาทิ Reengineering, Total Quality Management, Just-In-Time (JIT) Production System, Activity-base Cost Management, Employee Empowerment, Lean Production/lean Enterprise เป็นต้น แต่เทคนิคเหล่านี้ไม่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอด เพราะเป็นเพียงเครื่องมือที่มุ่งวัดผลเฉพาะด้านการเงินหรือผลกำไรเป็นหลัก เนื่องจากการวัดผลทางการเงินเป็นการสะท้อนผลการดำเนินงานในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้น ไม่ได้สะท้อนให้เห็นปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง

การมุ่งเฉพาะมุมมองทางการเงินเป็นการให้ความสำคัญเฉพาะมุมมองภายในองค์การ ขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์การที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงในปัจจุบัน การวัดผลการดำเนินงานไม่เพียงสามารถระบุความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้น แต่ แสดงให้เห็นถึงสัญญาณสำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วยพลวัต (dynamism) ขององค์การ ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมจึงไม่เหมาะสมและเพียงพออีกต่อไป

ดุลดัชนี/ดัชนีสมดุล (balanced scorecard) เป็นเครื่องมือจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการ นิยมในปัจจุบันที่มุ่งวัดความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว องค์การ จะต้องสร้างคุณค่าการลงทุนในอนาคต ตั้งแต่ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยี- สารสนเทศ และนวัตกรรม ซึ่งการวัดตาม Balanced Scorecard นั้นมิได้มุ่งวัดเฉพาะ ทางการเงินเท่านั้น แต่ยังมองไปที่ทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities)

Kaplan and Norton (1996) เสนอแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยให้พิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (perspectives) ซึ่งนอกเหนือจากตัวชี้วัดทางการเงิน (financial indicators) โดยเสนอ มุมมองด้านลูกค้า (customer perspectives) มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (internal perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives) ปัจจุบัน Balanced Scorecard ได้ถูกนำไปใช้มากกว่า การประเมินประสิทธิผลองค์การเท่านั้น แต่กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติและในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้เพราะทั้งสี่มุมมองจะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ โดยในแต่ละมุมมองจะ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น และทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงใช้หลักการของเหตุและผล (cause and effective) เช่น องค์การธุรกิจเริ่มจากเป้าหมายขององค์การ คือ การอยู่รอดและทำกำไร (มุมมองทาง ทางการเงิน) ซึ่งเมื่อลูกค้าพึงพอใจ ใช้สินค้าหรือบริการขององค์การ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่ง องค์การจะต้องมีกระบวนการที่เอื้ออำนวย (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) ซึ่งเกิดมาจากการ พัฒนาและเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) ทั้ง 4 มุมมองมีรายละเอียด ดังแสดงในภาพ 5

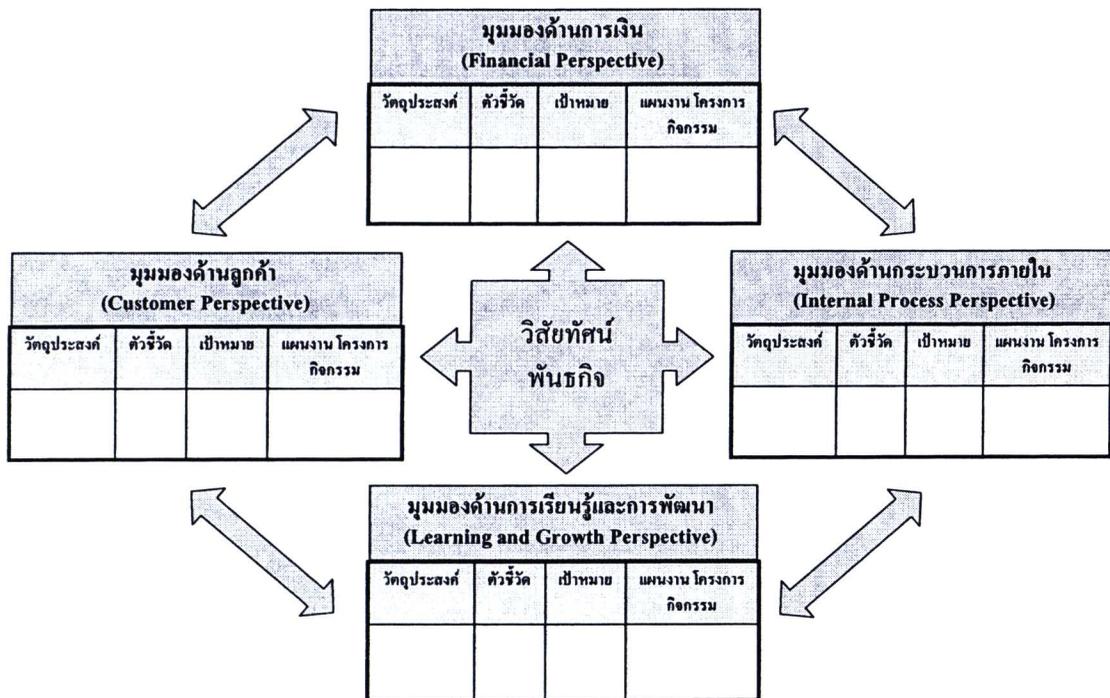
1. มุมมองทางการเงิน (financial perspectives) ผู้บริหารใช้ประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมา และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวขององค์กรเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน ภายใต้มุมมองด้านการเงินเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร แล้วแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน เชื่อมโยงด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน พนักงานและระบบเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจระยะยาว สำหรับวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการใช้กลยุทธ์ทางการเงินมี 2 ด้าน คือ การเพิ่มรายได้ (revenue growth) และการลดต้นทุน (cost reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งหมายถึงการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น (asset utilization) การลดความเสี่ยง

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspectives) ผู้บริหารกำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายเพื่อกำหนดส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเดิม การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรต่อลูกค้า ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ถูกทะเลಯเมื่อวัดผลทางการเงินในอดีต ตัวชี้วัดด้านลูกค้าสามารถใช้เป็นเป้าหมายของฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการตลาด กลุ่มปฏิบัติการ ฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการ ฯลฯ ใช้เลือกวิธีสร้างคุณค่าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจเป็นการรักษารฐานลูกค้าเก่าเพื่อเป็นฐานในการขยายธุรกิจต่อไปในระยะยาว พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า องค์กรมีวิธีสร้างคุณค่าเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3 วิธี โดยองค์กรต้องเลือกว่าจะนำเสนอคุณค่าด้านใด ส่วนด้านอื่น ๆ องค์กรก็เพียงรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน คุณค่าที่องค์กรนำเสนอทั้ง 3 วิธี ดังนี้

2.1 การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) หรือด้านเทคโนโลยี การออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

2.2 การดำเนินการที่เป็นเลิศ (operation efficiency) คือ การที่องค์กรมีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานด้วยต้นทุนต่ำ ส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

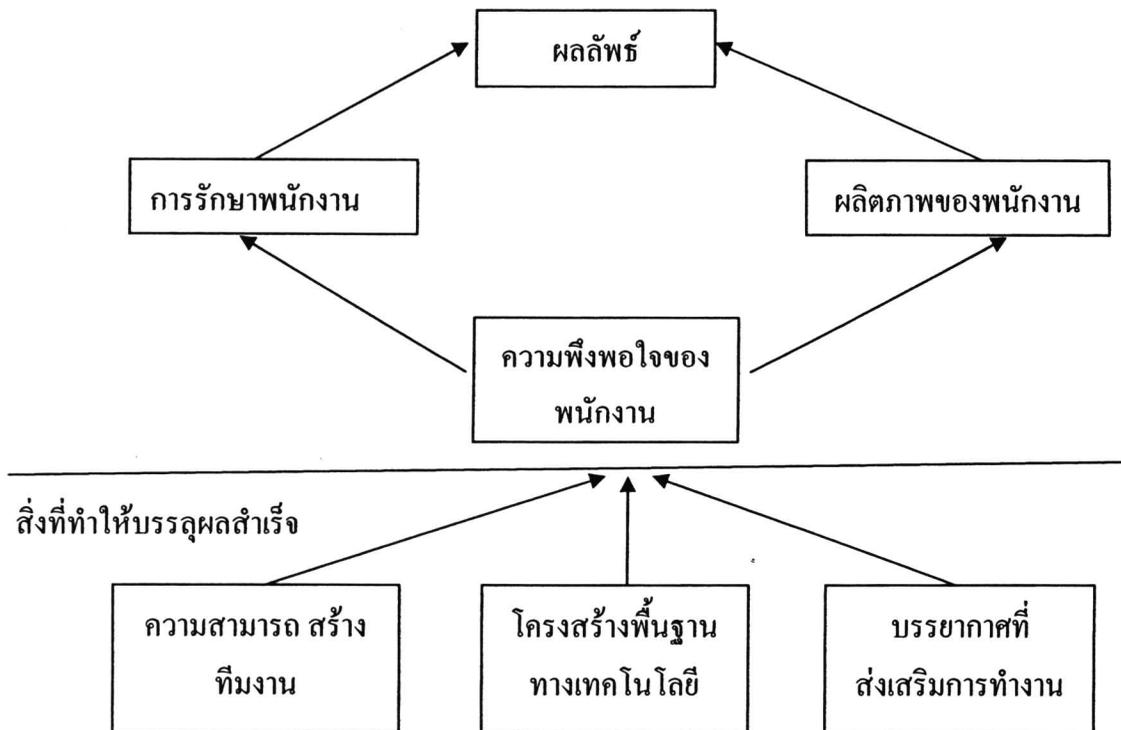
2.3 ความใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้าทำให้สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา



ภาพ 5 แสดงภาพ 4 มุมมองของ Balanced scorecard

ที่มา. จาก *Translating Strategy into Action the Balanced Scorecard* (p. 9), by Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996, Boston: Harvard Business.

ดังนั้นวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดจะมี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลัก และระดับที่เป็นตัวชี้หน้า (drivers) ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดทั้ง 2 ระดับจะเป็นไปในลักษณะ เหตุและผล



ภาพ 6 กรอบการวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ที่มา. จาก *Translating Strategy into Action the Balanced Scorecard* (p. 129), by Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996, Boston: Harvard Business.

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal perspectives) ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันกำหนดเป็นความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่น (core competencies) เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ลูกค้าเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งเพื่อเพิ่มโอกาสการแข่งขันให้กับองค์กร มีการกำหนดเครื่องมือประเมินผลงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้า เช่น ประเมินด้าน ต้นทุน คุณภาพ เวลา ลักษณะการปฏิบัติงานที่ทำให้คุณภาพของสินค้า และการบริการที่เป็นเลิศ และประเมินบริการหลังการขายด้วย

กระบวนการภายในนี้้องค์การต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัย การออกแบบ และพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าใหม่ พัฒนาการบริการและสร้างตลาด

ระบบสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการตามแนวทาง balanced scorecard เพื่อส่งข่าวสารสื่อกลับไปให้ผู้บริหารได้ทราบอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น เช่น สื่อให้ทราบว่ากระบวนการที่เลือกใช้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไร นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย

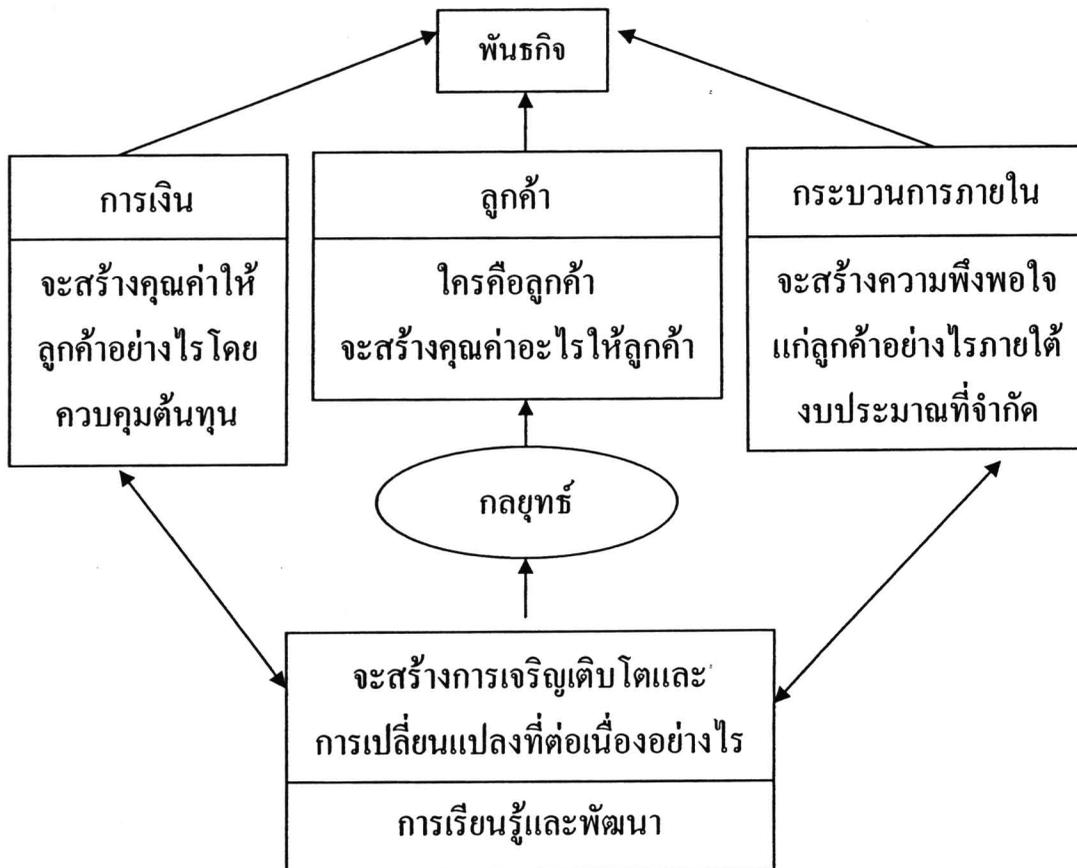
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives) มุมมองนี้สำคัญมากเพราะการที่องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูก้ากระบวนการภายใน ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้พัฒนา เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว การเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรมาจาก 3 แหล่งหลัก ๆ คือ ความสามารถของพนักงาน (employee capabilities) ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (information system) การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดการองค์กร (motivation, empowerment, and alignment) ดังแสดงในภาพ 6

องค์กรจำเป็นต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากร โดยพัฒนาทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว

Balanced Scorecard กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ

การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ นั้น มีประเด็นที่แตกต่างจากภาคธุรกิจ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจจะตอบสนองมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยวัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง แต่การใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ มุ่งไปที่วัตถุประสงค์ระยะยาวเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เช่น การลดภาวะความยากจน หรือการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน Balanced Scorecard ที่ใช้วัดองค์กรภาครัฐ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรจะคำนึงผลการดำเนินการ การเรียนรู้และพัฒนาพนักงาน ลูก้ากระบวนการภายใน และด้านการเงินทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ช่วยให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กร ในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร พันธกิจของ
 องค์กรที่มุ่งที่ลูกค้า (Kaplan อ้างถึงใน Niver, 2003) (ดังแสดงในภาพ 7) การนำ
 Balance Scorecard มาใช้ในลักษณะ ดังต่อไปนี้



ภาพ 7 Balanced scorecard สำหรับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

ที่มา. จาก *Adapting the Balanced Scorecard to Fit the Public and Nonprofit Sectors*, by
 Paul R. Niver, Retrieved April, 22, 2003. จาก [http://www.tefkuwait.com/photos/sem121107/
 handout/QPRwriterpaperor.pdf](http://www.tefkuwait.com/photos/sem121107/handout/QPRwriterpaperor.pdf)

1. มุมมองด้านลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ต้องคิดว่าจะตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใด มีกฎหมายอะไรที่เกี่ยวข้อง ต้องคำนึงถึงต้นทุน ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการดำเนินการ (Pagsibigan อ้างถึงใน Niver, 2003)

2. มุมมองด้านการเงิน ไม่มีองค์กรใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยไม่ใช้เงิน ตัวชี้วัดทางการเงินในองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไร เป็นตัวที่ทำให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าบรรลุเป้าหมาย เรามักได้ยินว่า ตัวชี้วัดทางการเงินจะไปคนละทิศทางกับการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งในความเป็นจริงหาเป็นเช่นนั้นไม่ ทั้งนี้ เพราะการให้บริการที่มีคุณภาพ หมายถึง การให้บริการที่มีต้นทุนที่เหมาะสม มีประสิทธิผล

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ความสำคัญของ Balanced Scorecard ในมุมมองกระบวนการภายใน คือ การเลือก และวัดกระบวนการที่มีความสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ด้านลูกค้า สร้างคุณค่าให้ลูกค้า เพื่อนำไปสู่การบรรลุพันธกิจ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นพื้นฐานของ Balanced Scorecard ความรู้ทักษะของพนักงานในทุกองค์กรเป็นพื้นฐานของการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะวัดใน 3 ด้าน (1) ทักษะความสามารถของพนักงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (2) ด้านข้อมูล พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) บรรยากาศองค์กรที่น่าอยู่ มีการ Alignment และมีการสร้างแรงจูงใจที่ดี

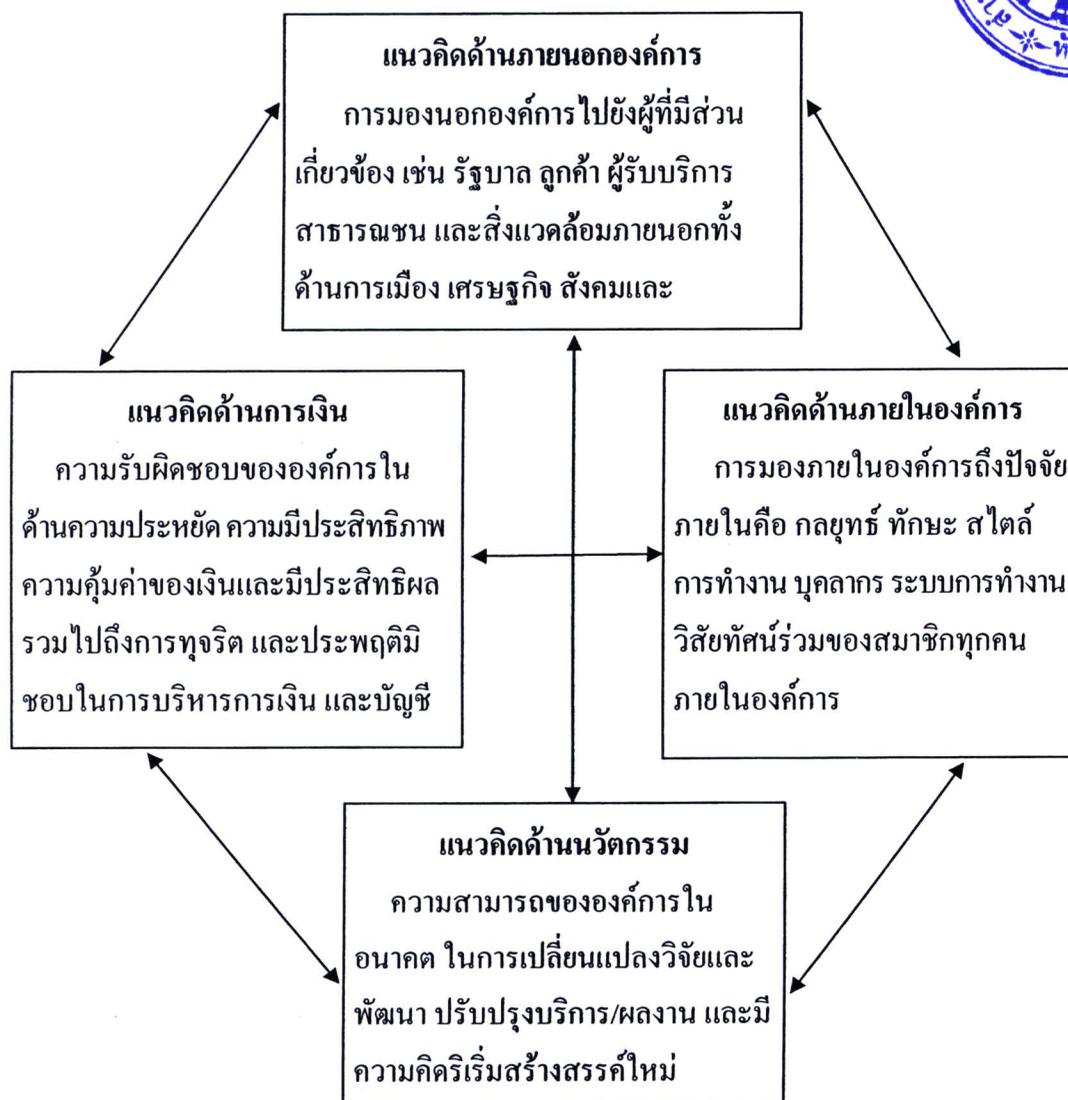
ดังนั้น องค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร จึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 4 มุมมองของ Balance Scorecard เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้ มีการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้การควบคุมต้นทุนดำเนินงานที่เหมาะสม มีการพัฒนากระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา เพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาทักษะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร

ที่มีผลกระทบต่อค่าบริการ เพื่อนำมาพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า

Balanced Scorecards กับการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและวิธีการปฏิบัติงาน โดยยึดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับภาคเอกชนมากขึ้น การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้วัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544) ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard 4 มุมมอง ดังนี้ (ดังแสดงในภาพ 8)

1. มุมมองภายนอกองค์กร (external perspective) การมองนอกองค์กรไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล ลูกค้า ผู้รับบริการ สาธารณชน และสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี
2. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) ความรับผิดชอบขององค์กรในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของเงิน และประสิทธิผล รวมไปถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบในการบริหารการเงินและบัญชี
3. มุมมองด้านภายในองค์กร (internal perspective) มองปัจจัยภายในองค์กร 7 ปัจจัย คือ กลยุทธ์ ทักษะ สไตส์การทำงาน บุคลากร ระบบการทำงานและวิสัยทัศน์ร่วมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร สอดคล้องกับ Willcoxson (2000, pp. 100-104) ศึกษาเรื่อง การสร้างองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศในด้านประสิทธิผล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง กระบวนการ ภาวะผู้นำ แต่ปัจจัยภายนอกองค์กรมีผลต่อการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์กรน้อย องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศจะขึ้นกับระบบภายในและสถานที่ตั้งขององค์กร
4. มุมมองด้านนวัตกรรม (innovation perspective) ความสามารถขององค์กรในอนาคตในการเปลี่ยนแปลง วิจัยและพัฒนา ปรับปรุงบริการ/ผลงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ



ภาพ 8 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมอง Balanced scorecard กับหน่วยงานภาครัฐ

ที่มา. จาก *Balanced Scorecard (เครื่องมือวัดความสามารถขององค์กร)*, โดย ชัยสิทธิ์
เฉลิมมีประเสริฐ, 2544, ค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2552, จาก [http://www.idis.ru.ac.th/report/
index.php?topic=5913.0](http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=5913.0)

แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์กรด้วยชุดดัชนี/ดัชนีสมดุล
(balanced scorecard) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ
แนวทาง ซึ่ง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่หน่วยงานภาครัฐ
และเอกชนนิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน เพราะสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้

ครอบคลุมหลายมิติ ซึ่งมีได้มุ่งวัดเฉพาะทางการเงินเท่านั้น โดยวัดได้ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสามารถวัดได้ครอบคลุมมากกว่าวิธีการประเมินหรือศึกษา ประสิทธิภาพองค์กรด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น ของ Steers (1977)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 มิติ เนื่องจากการให้บริการของโรงพยาบาลของภาครัฐหรือองค์กรในกำกับของรัฐมิได้มุ่งเน้นกำไรที่เป็นตัวเงิน แต่การบริการที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพตามมาตรฐาน ปลอดภัยจากความเสี่ยง คำนึงถึงผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางโดยประเมินความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก การเข้าถึงบริการรักษาพยาบาลในเวลาที่เหมาะสม โรงพยาบาลจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยนั้นคือมุมมองกระบวนการลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน การให้บริการของโรงพยาบาล คุณภาพการรักษาพยาบาลจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจึงต้องมีมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และจากการให้งบประมาณแก่โรงพยาบาลแบบเหมาจ่ายรายหัว ผู้บริหารของโรงพยาบาลจึงต้องมีการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรจึงต้องมีการประเมินมุมมองด้านการเงิน จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือการประเมินประสิทธิผลของโรงพยาบาลที่ศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยจำนวน 23 เรื่อง มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการใช้รูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของงาน จำนวน 12 เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร จำนวน 8 เรื่อง รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร จำนวน 3 เรื่อง

ผู้วิจัยของนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของงาน โดยมีรายละเอียดของการทบทวนวรรณกรรมดังนี้

มะลิวัลย์ นาวิระ (2545) ศึกษาเรื่อง *ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไปเขต 2* พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านกระตุ้นปัญญา ด้านมีบารมี และด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุแตกต่างกันรับรู้ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้างานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพยาบาลวิชาชีพที่มีประสบการณ์การทำงาน ประเภทหอผู้ป่วยที่แตกต่างกันรับรู้ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

อัญชลี ดวงอุไร (2545) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย การรับรู้ความชัดเจนในนโยบายขององค์กรกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม* พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทัศนีย์ จุลอคง และ ร.ต.อ. หลิง ยุพิน อังสุโรจน์ (2552) ศึกษาเรื่อง *องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 6 แห่ง* พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน คุณลักษณะทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง การมีอำนาจและแรงขับในตน การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผู้ตาม การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานพยาบาล โดยคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างคือ การให้เกิดริ้วร่วมงานอยู่เสมอ การไม่เปิดเผยความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา ความยืดหยุ่นในการทำงาน การให้อภัยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานผิดพลาด การรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้ร่วมงาน การยิ้มแย้มแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ดี ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

อภิชาติ มูลฟอง (2548) ศึกษาเรื่อง *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่* พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลประสาทเชียงใหม่ เป็นผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชามากกว่าเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยข้าราชการ ถูกจ้างประจำ

และลูกจ้างชั่วคราวคาดหวังรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า เป็นผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงและเน้นผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานมีเพียงปัจจัยเพื่อนร่วมงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบผู้นำแต่ในระดับต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ผลตอบแทน ความสำเร็จ และสภาพแวดล้อมในระดับปานกลาง แต่พึงพอใจลักษณะงาน เพื่อนร่วมงานและด้านการยอมรับในระดับมาก

วันเพ็ญ แก้วปาน, สุรินทร กลัมพากร, ภูษิตา อินทรประสงค์ และณัฐกุล หนูจักร (2549) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับการบริหารคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคกลาง พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการบริหารคุณภาพบริการพยาบาลโดยรวมในระดับดีและส่อแววยิ่งขึ้น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารงานคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้

สุภาพร ศรีสงคราม (2551) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลในศูนย์การแพทย์ โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการมีบารมี หรือการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์สูงที่สุด ผู้บริหารการพยาบาลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยรวมและรายด้าน ปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล คือ การขาดความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติที่ยังไม่เพียงพอ

วรรณฯ พิสิษฐสุภมิตร (2550) ศึกษาเรื่อง แบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย โดยการสำรวจความคิดเห็นของนักบริหาร 9 และสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักบริหาร 10-11 พบว่า นักบริหาร 10 จากกลุ่มกระทรวงภารกิจด้านเศรษฐกิจ กลุ่มภารกิจด้านความมั่นคง และกลุ่มภารกิจด้านสังคมมีพฤติกรรมผู้นำที่มีบารมี ผู้นำ

การจัดการ/การแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มกระทรวงภารกิจด้านสังคมแสดงพฤติกรรมทั้งสามแบบสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มกระทรวงภารกิจด้านเศรษฐกิจ และกลุ่มกระทรวงภารกิจด้านความมั่นคงตามลำดับ และผู้บริหารระดับสูงทั้งสามกลุ่มเห็นพ้องกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานภาครัฐทั้งปัจจุบันและอนาคต สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแบบผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบด้วย ทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม การสื่อสาร ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม ใหม่ ๆ ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

Wood (2008, pp. 1-2) ได้ศึกษาเรื่อง *Transformational Leadership not Autocratic Leadership Needed in Healthcare Management* ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำทางการพยาบาลในโรงพยาบาล เป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน โดยผู้นำส่งเสริมการกระจายอำนาจ (empowerment) มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับไว้วางใจ มีผู้ร่วมทีมที่ดี

Johannesen-Schmidt and Van Engen (อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 120) ศึกษาความแตกต่างทางเพศกับการใช้รูปแบบการนำการเปลี่ยนแปลง/การปฏิรูปของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ พบว่า ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงใช้รูปแบบการนำ การเปลี่ยนแปลง/การปฏิรูป การจัดการ/การแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศชาย โดยผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงให้ความสำคัญกับการให้รางวัล ส่วนผู้บริหารที่เป็นเพศชายใช้รูปแบบการนำแบบการจัดการแบบมีเงื่อนไขเชิงรุก-เชิงรับและแบบไร้การนำมากกว่า

Sarcevic, Marsic, and Waterhousec (2011) ได้ศึกษา โครงสร้างและผลของภาวะผู้นำของแพทย์ในทีมสหสาขาวิชาชีพที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งจากการตัดสินใจ และการให้การดูแลรักษาที่เหมาะสมของทีมดูแลผู้ป่วยอุบัติเหตุในแผนกฉุกเฉิน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพนี้จะเกิดปัญหาขึ้นเมื่อมีการใช้รูปแบบภาวะ

ผู้นำ ที่ต่างกันของแพทย์ที่มาจากต่างสาขา และมีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน โดยมีผลต่อความขัดแย้ง และประสิทธิภาพของทีมลดลง

Konzle, Michaela, and Grote (2010) ได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในทีมการดูแลผู้ป่วยวิกฤตเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของทีมดูแลผู้ป่วยวิกฤต ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลแสดงบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทีมอย่างชัดเจน โดยรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้จะมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์

เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ (2550) ศึกษาเรื่อง *ตัวแบบความสามารถของผู้นำองค์กรปิโตรเคมีไทยในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ: กรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* พบว่าความสามารถของผู้นำองค์กรปิโตรเคมีไทยในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านการจัดการองค์กร (O) ด้านพนักงาน (P) และด้านระบบปฏิบัติงาน (S) หรือตัวแบบ TOPS สำหรับการจัดการองค์กรผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำแบบ “ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ” คือ กล้าเสี่ยง เปิด โอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ปรับโครงสร้างการบริหารให้คล่องตัว กำหนดทิศทาง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้ทันเหตุการณ์กับโลกปัจจุบัน ความเป็นสากล ทุ่มเทสำคัญแห่งความสำเร็จของการจัดการองค์กรในประเทศไทย คือ ผู้บริหารระดับกลางเพราะ เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับพนักงาน และเป็นผู้ที่ก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรทั้งในและต่างประเทศทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ โรงพยาบาล และการศึกษาในองค์กรอื่นมีรายละเอียดโดยย่อของการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

สุนทร ทัศนสร (2546) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลาง โรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร* พบว่า ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงานและพนักงานส่วนใหญ่ประเมินว่า การบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมมีประสิทธิผลค่อนข้างมากทั้งในด้านการบรรลุภารกิจ การให้บริการรักษาพยาบาล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการจัดเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารด้านการบรรลุภารกิจ การให้บริการรักษาพยาบาล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา

คือ สภาพแวดล้อมของงาน (บรรยากาศ การยอมรับภายใน โรงพยาบาล) มนุษยสัมพันธ์ และด้านประชากรตามลำดับ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการบริหารของผู้บริหารระดับกลางว่า มีประสิทธิผลในเรื่อง การวางแผนงาน การควบคุมติดตามงาน การจัดเจ้าหน้าที่และแบบของผู้นำ

ชนิดา ชูวบูรณ์ (2551, หน้า 243-245) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ: ศึกษากรณีบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* พบว่า ปัจจัยที่ทำให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และพันธกิจ การสนับสนุนจากนโยบายรัฐ วัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน ความสามารถในการจัดการความรู้ ความสามารถในการจัดการและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ ความสามารถของผู้นำเป็นปัจจัยหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ส่วนความสำเร็จของการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในระยะยาวขึ้นอยู่กับคัดเลือกผู้นำและความสามารถในการเปลี่ยนผ่านอำนาจจากผู้นำรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

วิระวรรณ ถิ่นยืนยง (2552) ศึกษาเรื่อง *การจัดการคุณภาพศูนย์สุขภาพชุมชนดีเด่น เขตตรวจราชการที่ 2 กระทรวงสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2548-2550* พบว่า ภาพรวมศูนย์สุขภาพชุมชนดีเด่นมีกระบวนการจัดการคุณภาพเชื่อมโยงทั้งภายในภายนอกองค์การ ทำให้มีผลดำเนินงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง แต่พบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนดีเด่นทุกแห่ง ไม่มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนดีเด่น 1 แห่ง ไม่มีการนำข้อมูลจากการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการมาเข้าสู่กระบวนการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และศูนย์สุขภาพชุมชนดีเด่น 2 แห่ง ไม่มีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยบริบทและลักษณะสำคัญที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จการจัดการคุณภาพศูนย์สุขภาพชุมชนมี 4 ประการ คือ (1) การมีเครือข่ายในชุมชนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชากรในชุมชน การทำให้ชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ (2) การก่อตั้งชุมชนสร้างเสริมสุขภาพทำให้อายุชุมชนยั่งยืน (3) การสร้างค่านิยมการทำงานที่มีคุณภาพ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (4) การทำงานร่วมกันอย่าง

มุ่งมั่นของสามผู้นำคือ สาธารณสุขอำเภอ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลที่เป็นหน่วยคู่สัญญา
ปทุมภูมิในอำเภอเดียวกันกับ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนส่งผลให้การดำเนินงานที่เป็นเลิศ

Willcoxson (2000, pp. 100-104) ได้ศึกษาเรื่อง “Defining and Creating a High Performance Organization” เป็นการศึกษาแนวคิดองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็น
เลิศ เพื่อหา Best Practice และภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผล
การศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร คือ ปัจจัยภายในองค์กรที่
ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง กระบวนการ ภาวะผู้นำ และปัจจัยสำคัญ คือ
สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งยากแก่การพยากรณ์ องค์กรที่มีสมรรถนะจะต้องมี
ความสัมพันธ์ของกระบวนการภายในกับสถานที่ตั้งขององค์กร

Leggat, Bartram, and Stanton (2011, pp. 281-297) ได้ศึกษาเรื่อง “High Performance
Work Systems: The Gap Between Policy and Practice in Health Care Reform” เพื่อ
ศึกษาความเชื่อมโยงของระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Work
Systems--HPWS) กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการรับรู้คุณภาพการรักษ
าพยาบาลของผู้ใช้บริการใน โรงพยาบาลของรัฐ ในออสเตรเลียจำนวน 132 โรงพยาบาล
โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรทุกระดับรวมทั้ง CEO ได้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวนทั้งสิ้น
2476 คน ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงกับ
การรับรู้คุณภาพการรักษายาพยาบาลของผู้ใช้บริการ ปัจจัยที่ส่งผลนี้ คือ การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่เสนอโดย HPWS ว่า การสรรหา
ว่าจ้าง การฝึกอบรม ทีมงาน การมอบอำนาจในการตัดสินใจ การแบ่งปันข้อมูล ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ภาระงานที่เหมาะสม ความชัดเจน
ในบทบาทหน้าที่ การควบคุมพนักงาน การมอบอำนาจทางด้านจิตใจ (psychological
empowerment) จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดูแลด้าน
สุขภาพ

Alhatmi (2011, pp. 203-219) ได้ศึกษาเรื่อง “Safety as a Hospital Organizational
Priority: A Case Study” ใน โรงพยาบาล Sultan Qaboos ซึ่งเป็น โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
ประเทศโอมาน ซึ่งแนวโน้มของโรงพยาบาลปัจจุบันจะต้องมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย
ของผู้ป่วย และเรื่องคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลตระหนักถึง

การจัดลำดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความปลอดภัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม การมีวัฒนธรรมแบบเปิดกว้างทำให้เกิดความรับผิดชอบ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การให้คุณค่าในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล การส่งเสริมภาวะผู้นำในด้านคุณภาพ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มีความยุติธรรม และ การให้บริการที่เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง โดยการให้ผู้ป่วยและญาติเข้ามามีส่วนร่วม ในการปรับปรุงความปลอดภัย

Nekoei-Moghadam and Amiresmaili (2011, pp. 57-66) ได้ศึกษาเรื่อง “Hospital Services Quality Assessment” โดยใช้แบบสอบถาม SERVQUAL เป็นเครื่องมือ สำหรับวัดการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ใช้บริการ กับผู้ป่วยจำนวน 385 คนที่ถูกส่งตัวมาจากโรงพยาบาลต่าง ๆ เพื่อมารับบริการที่ Kerman University of Medical Sciences Hospitals ประเทศอิหร่าน ผลการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลต่าง ๆ ที่ศึกษายังไม่สามารถให้บริการ ด้านสุขภาพได้ตามที่ผู้ใช้บริการคาดหวัง เนื่องจากมีความแตกต่างของความคาดหวังกับการรับรู้คุณภาพบริการของผู้ใช้บริการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นในบุคลากรที่ให้บริการ ด้านความรู้สึกร่วมและความเอื้ออาทร ด้านการตอบสนองต่อความต้องการ ด้วยการให้ความช่วยเหลืออย่างรวดเร็วและเต็มใจ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือรวมถึงบุคลิกภาพของบุคลากร และด้านความสามารถในการให้บริการได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

การศึกษาของ Kanter (อ้างถึงใน Herman, 2004, p. 5) ในเรื่องการเข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร การได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร และ โอกาสในการเรียนรู้ และการมอบอำนาจการตัดสินใจในงานให้พนักงาน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกได้รับการยอมรับในเรื่องการจัดการ ซึ่งมีผลให้ผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพสูงขึ้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการประเมินประสิทธิภาพองค์กร มีรายละเอียด โดยย่อของการทบทวนวรรณกรรมดังนี้

พินทิพย์ กาญจนภูมิพันธ์ (2543) ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพแบบ TQM กับ การพัฒนาและปลูกฝังความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน กรณีศึกษา: โรงพยาบาลสิงห์บุรี พบว่า หลักการบริหารคุณภาพเป็นกลยุทธ์การบริหารคุณภาพที่ทำให้บุคลากรคิดเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ส่วนตัวชี้วัดผลผลิตภาพ คือ ความรับผิดชอบต่อ

ความสามารถของบุคลากรในการพัฒนางาน การแก้ปัญหาและการหาแนวทางการป้องกัน
ข้อผิดพลาดในการทำงานที่เป็นรูปธรรมจากกิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ เพื่อการพัฒนา
คุณภาพองค์กร โดยมีได้เกิดจากการสั่งหรือการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และผลที่
ได้รับจากการเปลี่ยนพฤติกรรมทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น

รุจา รอดเข็ม (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร
ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กร
แบบสมดุล พบว่า ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร
วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพัน
ต่อองค์กรและการจูงใจ

Kyte (อ้างถึงใน Herman, 2004, p. 5) ศึกษา The Gartner Group พบว่า
มีการลงทุนปรับปรุงสถานที่ทำงาน 50% ในปี ค.ศ. 2005 และพัฒนาความรู้ของพนักงาน
ในสิ้นปี ค.ศ. 2007 โดยใช้เงินลงทุน 20% ในเรื่องเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อพัฒนา
ความรู้ของพนักงาน และจากการวิจัย พบว่า จากการศึกษาใน 40 ธุรกิจ มีคนงานที่มีความรู้
ทำงานในส่วน core ของธุรกิจ มีธุรกิจจำนวนน้อยมากที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา
คนงาน ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ของผู้บริหาร และการที่องค์กร
บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ทำให้ประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นเกิดจากการพัฒนาความรู้
แก่คนงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งเกิดจากเงื่อนไข 3 ประการ คือ (1) การสร้าง
วัฒนธรรมความไว้วางใจให้อิสระกับคนงาน (2) การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี
(3) การส่งเสริมด้านสุขภาพเป็นรายบุคคล

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงพยาบาล (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลจากงานวิจัย

ผู้วิจัย/ปี/ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
มะลิวัลย์ นาวิระ (2545) ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้างานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขต 2	การรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/แลกเปลี่ยน ประสพการณ์การทำงาน ประเภทหอผู้ป่วย	ระดับการรับรู้การใช้แบบภาวะผู้นำ
วันเพ็ญ แก้วปาน และคณะ (2549) ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับการบริหารคุณภาพ บริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคกลาง	รูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	พึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาล การบริหารงานคุณภาพ บริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย
สุภาพร ศรีสงคราม (2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลในศูนย์การแพทย์ โรงพยาบาลกรุงเทพ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสพการณ์ทำงาน	ระดับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประสพการณ์ทำงานต่อการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Sarcevic et al. (2011) โครงสร้างและผลของภาวะผู้นำของแพทย์ในทีมสหสาขาวิชาชีพที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งจากการตัดสินใจ และการให้การดูแลรักษาที่	รูปแบบภาวะผู้นำ ประสพการณ์การทำงาน	ความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของทีม

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย/ปี/ชื่อเรื่อง	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
<p>เหมาะสมของทีมดูแลผู้ป่วย อุบัติเหตุในแผนกฉุกเฉิน</p> <p>Leggat et al. (2011) High Performance Work System: The Gap Between Policy and Practice in Health Care Reform</p> <p>โรงพยาบาลของรัฐในออสเตรเลีย</p>	<p>ระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูง</p>	<p>การรับรู้คุณภาพการรักษาพยาบาลของผู้ใช้บริการ</p>
<p>Alhatmi (2011, pp. 203-219) ได้ศึกษาเรื่อง Safety as a Hospital Organizational Priority: A Case Study ใน โรงพยาบาล Sultan Qaboos โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ประเทศโอมัน</p>	<p>การจัดลำดับความสำคัญในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความปลอดภัย</p>	<p>วัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีม, การให้คุณค่าการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล, ส่งเสริมภาวะผู้นำด้านคุณภาพ บรรยากาศการทำงานผู้ป่วยและญาติ เข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงความปลอดภัย</p>
<p>Nekoei-Moghadam and Amiresmaili (2011, pp. 57-66) ได้ศึกษาเรื่อง Hospital Services Quality Assessment ศึกษาโรงพยาบาลต่าง ๆ ประเทศอิหร่าน</p>	<p>ความคาดหวังคุณภาพบริการ: ด้านความเชื่อมั่นในบุคลากร ความรู้สึกร่วมและความเอื้ออาทร การตอบสนองต่อความต้องการ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์เครื่องมือคุณภาพของบุคลากร ความสามารถในการให้บริการได้อย่างถูกต้องแม่นยำ</p>	<p>การรับรู้คุณภาพบริการของผู้ใช้บริการ</p>

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาล พบว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมามีการนำทฤษฎีผู้นำแนวใหม่มาใช้ในการศึกษาวิจัย รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาล และผู้บริหารของโรงพยาบาลใช้รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/แลกเปลี่ยนซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากนโยบายภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ การให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งโรงพยาบาลต้องมีการปรับเปลี่ยน การบริหารให้รองรับนโยบายและสภาพแวดล้อมดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างโรงพยาบาลที่มีการปรับเปลี่ยนด้านการบริการ คุณภาพมีมากมาย อาทิ โรงพยาบาลสุรินทร์ได้รับรางวัล โรงพยาบาลในดวงใจของผู้ประกันตนที่โดดเด่นด้าน คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยมแก่ผู้ประกันตนในปี พ.ศ. 2533 โรงพยาบาลสมเด็จพระ- ยุพราชค่านซ้ายได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ Humanized Healthcare Award ระดับองค์กร ปี พ.ศ. 2553 โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน ได้รับรางวัล TQC ใน ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้น แสดงว่า ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถเปลี่ยนแปลง โรงพยาบาลภาครัฐจากการรับรู้ของประชาชนว่า หน้างอ รอนาน บริการแย่ ไปสู่ โรงพยาบาลที่มีภาพลักษณ์ใหม่ได้ โรงพยาบาลต้องมีการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลซึ่ง สอดคล้องกับแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ที่เร่งรัดให้ โรงพยาบาล ภาครัฐผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation--HA) ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ซึ่งบูรณาการเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (Malcolm Baldrige National Quality Award--MBNQA) ไว้ ด้วย การที่โรงพยาบาลผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลได้นั้นแสดงว่า โรงพยาบาลต้องมีกระบวนการทบทวนการดูแลผู้ป่วยเพื่อลดความเสี่ยง มีการเฝ้าระวัง ความเสี่ยงที่จะเกิดกับการรักษาพยาบาล มีติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มของภาวะแทรกซ้อน หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ในผู้ป่วยเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีผู้นำแนวใหม่มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษารูปแบบภาวะ

ผู้นำที่ผู้บริหารใช้ในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์

ตาราง 3

สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่นักวิชาการตะวันตกศึกษาและปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี	นักวิชาการชาวตะวันตกที่ศึกษา	ปัจจัยสำคัญ
ทฤษฎีผู้นำ แนวใหม่	Bryman (1992, p. 107); Burns (อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 3); Bass (2006, p. 3); Hellriegel, Jackson, and Slocum (2004); Ivancevich, Konopaske, and Matteson (2008); House et al. (อ้างถึงใน Ivancevich et al., 2008); Tichy and Devanna (อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 143-144); VandeWalle, Brown, Cron, and Slocum (อ้างถึงใน Hellriegel, Don, & Slocum, 2004, p. 277); Bennis and Nanus (อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 142-143)	ผู้นำต้องคิดเชิงวิสัยทัศน์ มีบารมี มีจริยธรรม สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งไปสู่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย การใส่ใจในปัจเจกบุคคล สามารถยกระดับจิตสำนึกผู้ตามให้มี ความคิดพัฒนา/สร้างสรรค์ ใช้การจัดการแบบการแลกเปลี่ยน รางวัลเมื่อทำได้ตามเป้าหมาย และใช้ การลงโทษเมื่อทำไม่ได้ตามเป้าหมาย

จากตาราง 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้
ศึกษาในรายละเอียดของทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดกรอบการศึกษา โดยสรุปผลการศึกษา
(ดูตาราง 4)



ตาราง 4

สรุปรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย

กรอบการศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	นักทฤษฎี
1. แบบมีบารมี (Charisma--C)	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์ - การสื่อสารวิสัยทัศน์ - เฉลียวฉลาด (intelligence) - มีจริยธรรมสูง - เป็นตัวอย่างในการทำงาน - คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม - มีความมั่นคงทางอารมณ์ - เชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ - ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ 	<p>DeHoogh and Hartog et al. (อ้างถึงใน Ivancevich et al., 2008, p. 428); Burns (อ้างถึงใน รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 184-185); Ivancevich, Konopaske, and Matteson (2008); Bass (2006); Hellriegel and Slocum (2004)</p> <p>Burns (อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 3)</p>
2. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation--IM)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ - ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา - กระตือรือร้นทำผลงานให้ได้มาตรฐานสูง - มอบอำนาจการตัดสินใจ - เสริมความคิดสร้างสรรค์/สร้างนวัตกรรม 	<p>Bass (2006); Bryman (1992); Hellriegel et al. (2005); Bass (1985); Bryman (1992); Hellriegel and Slocum (2004); Osborne and Gaebler (1992); Bass (2006); Burns (อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 3); Hellriegel et al. (2005)</p> <p>Bryman (1992); Hellriegel and Slocum (2004)</p>
3. ผู้นำกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คิดเป็นระบบมีเหตุมีผล (systematic thinking) - กระตุ้นให้เปลี่ยนกรอบมองปัญหา - แก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ - ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา 	<p>Hellriegel and Slocum (2004); Bass (2006)</p> <p>Hellriegel et al. (2005); Bryman (1992); Hellriegel and Slocum (2004); Burns (อ้างถึงใน รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 184-185)</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

กรอบการศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	นักทฤษฎี
	- ทำให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะแก้ไข	
4. ผู้นำคำนึงถึงผู้- ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration-- IC)	- การทำหน้าที่เป็น โค้ช (coach) เป็น ที่ปรึกษา (advisor) - สนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตาม ความแตกต่างของบุคคล - ใช้การสื่อสารสองทาง - ใช้การสื่อสารสองทาง - ใช้การจัดการ โดยเดินดูการทำงาน - มอบหมายงาน สนับสนุนให้ ก้าวหน้าในหน้าที่	Bass (2006); Burns (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 184-185); Hellriegel and Slocum (2004)
5. ผู้นำการจัดการ แบบมีเงื่อนไข เชิงรุก (active management- by-exception)	- ผู้นำบอกความต้องการและ ความคาดหวัง/ให้รางวัล - เน้น ประสิทธิภาพ - จัดหาทรัพยากร ช่วยเหลือ ติดตาม กำกับงาน ให้คำแนะนำ - ผู้นำคอยควบคุมและเข้ามามี บทบาทเมื่อพบว่า กระบวนการ ทำงานเริ่มเบี่ยงเบน หรือเริ่มขาด ระเบียบ	Burns (อ้างถึงใน Bass, 2006); Bass (2006); Osborne and Gaebler (1992) VandeWalle, Brown, Cron, and Slocum (อ้างถึงใน Hellriegel et al., 2004); Ivancevich et al. (2008); House et al. (2004)
6. ผู้นำการ จัดการเชิงรับ (passive management- by-exception)	- กำหนดมาตรฐานการทำงานให้ - เน้นการจับผิด - เข้ามามีบทบาทเมื่อกระบวนการ ทำงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด หรือเข้ามาแก้ไขปัญหา	Ivancevich et al. (2008) Lewis and Kuhnert (1987)

ตาราง 4 (ต่อ)

กรอบการศึกษา	ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา	นักทฤษฎี
7. ผู้นำที่ปล่อย เสรีไร้การนำ (laisser-faire- leaders)	- ไม่มีการวางแผนระยะยาว - ไม่มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา - แก้ปัญหาที่มีความสำคัญล่าช้า - ผู้นำมอบความรับผิดชอบทั้งหมด ให้ผู้ได้บังคับบัญชา	Bass (1985)

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทฤษฎีประเมินประสิทธิผลขององค์กร องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทั้งตะวันตก และประเทศไทยแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของงาน คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เมื่อนำ Balance Scorecard มาเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง โดยนำตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศจากการทบทวน วรรณกรรมมาสรุปเป็นตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลของงาน โรงพยาบาล (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

ผลสัมฤทธิ์ของงานและตัวชี้วัดของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทย

ผลสัมฤทธิ์ของงาน	ตัวชี้วัด	นักทฤษฎีตะวันตก/นักวิชาการไทย
มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (internal perspectives)	คุณภาพการบริการ/สินค้า สูง	Kaplan and Norton (1996); Steers (1977); Campell (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 180-184); Parasuraman et al. (1990)
มุมมองด้านลูกค้า (customer)	สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจของ ลูกค้า	Neill (อ้างถึงใน Herman, 2004); Blanchard (2007) Kaplan and Norton (1996); Parasuraman et al. (1990)

ตาราง 5 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์ของงาน	ตัวชี้วัด	นักทฤษฎีตะวันตก/นักวิชาการไทย
perspectives)	กำไรต่อลูกค้า	Campell (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2545, หน้า 180-184)
	ความสนใจในชีวิต (central life interests)	Straser, Eveland, and Cummins (อ้างถึงใน Gibson et al., 2006, pp. 18-22) Neill (อ้างถึงใน Herman, 2004)
	การจูงใจ การให้อำนาจ ความผูกพันต่อองค์กร การคงอยู่ของพนักงาน	
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspectives)	ความสามารถของพนักงาน	Kaplan and Norton (1996)
	การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร	Parasuraman et al. (1990)
	การสร้างนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ใหม่	Neill (อ้างถึงใน Herman, 2004)
มุมมองทางการเงิน (financial perspectives)	การเพิ่มรายได้ (revenue growth)	Kaplan (อ้างถึงใน Niven, 2003)
	การลดต้นทุน (cost reduction)	Kaplan and Norton (1996);
	การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น	Kaplan (อ้างถึงใน Niven, 2003); Steers (1977)
	ผลกำไร	
	ผลิตภาพ (productivity)	
	ประสิทธิภาพ (efficiency)	

จากตาราง 5 สามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานของโรงพยาบาลที่ใช้ในการวิจัย (ดูตาราง 6)

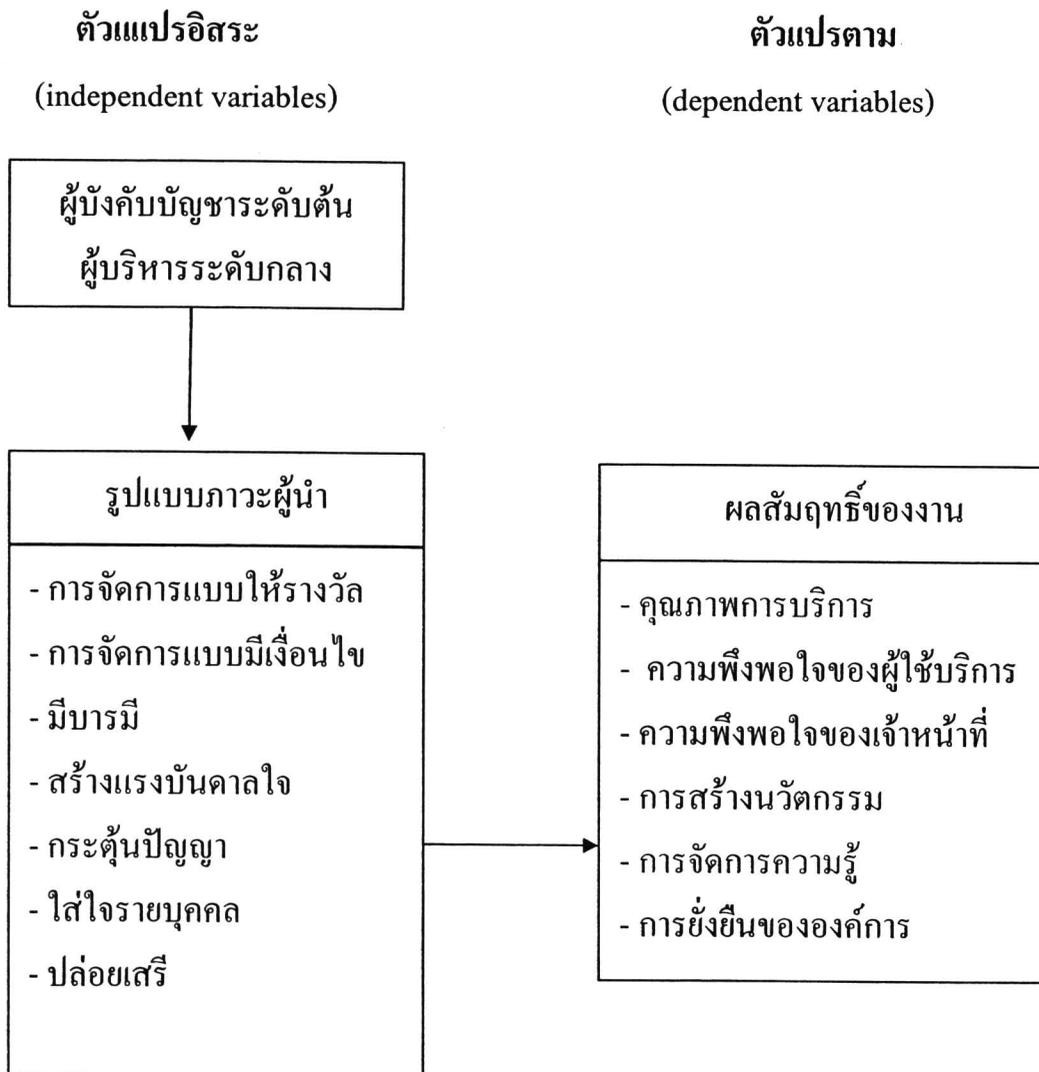
ตาราง 6

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ใช้ในการวิจัย

มุมมองผลสัมฤทธิ์ของงาน	ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิจัย
ด้านกระบวนการภายใน	คุณภาพการบริการ/สินค้า
ด้านลูกค้า	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	การสร้างนวัตกรรม การจัดการข้อมูล/ความรู้
ด้านการเงิน	ความสามารถในการปรับตัว/การอยู่รอดขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ตาราง 4 ถึง ตาราง 6 สามารถสรุปเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ ดังแสดงในภาพ 9

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ