



บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการแบบเจาะลึก (in-depth structured interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงพยาบาล และผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุข โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้บริหารของโรงพยาบาล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าตึกจากโรงพยาบาลทั้ง 3 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวม 17 ท่าน ประกอบด้วย โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จำนวน 6 ท่าน โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จำนวน 5 ท่าน โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) จำนวน 6 ท่าน เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้น และเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลกับผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุขที่เป็นผู้บังคับบัญชาของโรงพยาบาลทั้ง 3 แห่ง เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลให้โรงพยาบาลทั้ง 3 แห่งที่ศึกษาประสบผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข และผู้อำนวยการองค์การเภสัชฯ (นายแพทย์วิฑิต อรรถเวชกุล อดีตผู้อำนวยการ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว) ผู้ผลักดันให้โรงพยาบาลบ้านแพ้วสามารถออกนอกระบบราชการได้สำเร็จ

ดังนั้นการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากทั้ง 3 โรงพยาบาลดังกล่าว จึงมีขอบเขตการศึกษาเพิ่มเติมและกว้างกว่าการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งใช้แบบสอบถามที่มุ่งเน้นการหาความ-

สัมพันธ์ของตัวแปรรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ของงานเท่านั้น ส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุขเป็นการนำข้อมูลมาเสริมให้การวิจัยคุณภาพมีความสมบูรณ์ขึ้น ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาระดับสูงของโรงพยาบาลทั้ง 3 แห่งที่ผู้วิจัยศึกษา

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ (inductive approach) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยเหตุและผล เพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละโรงพยาบาล และวิเคราะห์เปรียบเทียบผลหรือข้อค้นพบเชิงลึกเพื่อเสริมการตอบคำถามการวิจัยเชิงปริมาณ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (key informant) คือ ผู้บริหารของโรงพยาบาล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (key informant) จำนวน 17 ท่าน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล 1 ท่าน รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล 7 ท่าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล 1 ท่าน แพทย์หัวหน้ากลุ่มงาน 1 ท่าน แพทย์หัวหน้าศูนย์ 2 ท่าน หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาล 1 ท่าน หัวหน้าแผนก 2 ท่าน หัวหน้าตึก 1 ท่าน ผู้จัดการ 1 ท่าน (ตารางการสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข) ได้ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ดังนี้

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ ดังนี้

1. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้น ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานโรงพยาบาลเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ ดังต่อไปนี้

1.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารของโรงพยาบาลบ้านแพ้วส่วนใหญ่ใช้คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคลในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ แบบกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ แบบมีบาร์มี และใช้การจัดการในระดับปานกลาง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารทุกระดับใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคลในระดับมาก โดย ผู้บริหารทุกระดับจะเดินดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครึ่งวันเช้าทำงาน บริการค่าน้ำ งานสนับสนุนงานบริการค่าน้ำ ได้แก่ ห้องตรวจโรค งานรังสีฯ งานวิจัยปฏิบัติการ งาน โรงครัว งานซักกรีด ฯลฯ เนื่องจากช่วงเช้ามีผู้ป่วยมาใช้บริการมาก การเดินดูการปฏิบัติงานทำให้ผู้บริหารได้เห็นการปฏิบัติงาน รับรู้ปัญหา ได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามสารทุกข์สุข และหากพบปัญหาระหว่างเดินดูจะ ได้ช่วยแก้ไข หรือนำมากำหนดระเบียบการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความราบรื่น คล่องตัวขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยัง ได้มีโอกาสค้นหาโอกาสพัฒนาในงานบริการ และมองหาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานดี มีความสามารถ (talent) เพื่อนำมาวางแผนพัฒนา ให้มีความก้าวหน้าในสายงานต่อไป ในส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอบอุ่นใจที่ผู้บริหารใส่ใจ รับรู้ปัญหาหน้างาน

ในส่วนของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ใช้รูปแบบการนำแบบใส่ใจรายบุคคลเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง โดยจะใช้การเดินดูการทำงาน หรือปฏิบัติงานอยู่หน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อควบคุม กำกับการทำงาน มองหาจุดแข็ง จุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละราย เพื่อนำมาวางแผนกำกับดูแล และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ให้มีความรู้ ความสามารถเต็มเต็มส่วนที่เป็นจุดอ่อน การใกล้ชิดทำให้รับทราบปัญหา ในการทำงาน และช่วยหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานของแผนกเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารทุกระดับยังสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก้าวหน้า ในสายงาน โดยส่งอบรมหรือหากมีตำแหน่งบริหารว่างผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายสรรหากจากบุคลากรภายในองค์กรก่อน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับนำนโยบายมาปฏิบัติและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เติบโตในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังคอยเป็นที่เลี้ยงพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก้าวมาเป็นผู้บริหารใหม่ มีการติดตามงาน ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

เป็นรายบุคคล ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาใหม่เกิดความอบอุ่นใจ เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ในส่วนของแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์มีการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายงาน ให้ทุนศึกษาหลักสูตรแพทย์เฉพาะทางแต่ละสาขา เพื่อกลับมาเป็นกำลังสำคัญของโรงพยาบาล ส่วนบุคลากรกลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ มีการส่งอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง เพื่อให้มีความรู้ก้าวหน้าทันวิทยาการทางการแพทย์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถดูแลผู้ป่วยในโรคที่มีความซับซ้อนได้

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางยังใช้การมอบหมายงานที่ทำทนาย หรืองานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นการใช้ภาวะผู้นำแบบใสใจรายบุคคล ดังต่อไปนี้ “ครั้งวันเข้าผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้บริหารที่ทำงานในส่วนบริหารทุกคนจะลงเดินตรวจเยี่ยมหน้างาน เพื่อดูการทำงาน สอบถามทุกข์สุข ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน” (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไป และการเงิน การคลัง และรองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554) หรือ

ช่วงเช้าจะเดินดูการทำงานของรพ. และ โรงซักผ้า เพื่อดูปัญหา การทำงาน สอบถามปัญหาการทำงาน สังเกตการทำงานเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา เช่น งานรพ. ให้บริการจอร์ดรปเป็นอย่างไร มีอะไรต้องแก้ไข ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน (หัวหน้าแผนกบุคคล โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2554)

ผู้อำนวยการเน้นการสร้างคนโดยการมอบหมายงาน ให้ไปคิดว่าจะทำอย่างไร แล้วมานำเสนอ เมื่อไม่เห็นด้วยจะให้ข้อเสนอแนะว่าควรทำอย่างไร แต่ไม่วิจารณ์ความคิดที่นำเสนอ และ รองผู้อำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล จะใช้วิธีการให้อาสาสมัคร เช่น มีงานนี้ใครจะทำ หากไม่มีใครอาสา ท่านจะมอบหมายงานให้ (หัวหน้าแผนกบุคคล โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2554)

ผู้อำนวยการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่งอบรม โดยท่านจะพิจารณาให้ส่วนหนึ่ง และให้แต่ละสายงานพิจารณาเองอีกส่วนหนึ่ง ว่าใคร

ต้องพัฒนาอะไร (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไปและการเงิน การคลัง และรองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554) และ โรงพยาบาลให้ทุนแพทย์ศึกษาต่อหลักสูตรเฉพาะทาง ปัจจุบันเราได้แพทย์ดี ๆ ทำงานกับเรา ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงพยาบาลด้วยดี ทำให้โรงพยาบาลสามารถขับเคลื่อนไปได้ (รองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

ผู้อำนวยการให้โอกาสคนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จมมาทำงานที่นี้แห่งแรกทำมา 3 ปีได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าตึก ทำหน้าที่ผลงาน (หัวหน้าตึกสงฆ์ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2554) นโยบายผู้อำนวยการเมื่อมีตำแหน่งงานว่างจะให้โอกาสคนในก่อนเสมอ หากไม่มีใครที่มีความสามารถ จึงจะสรรหาจากภายนอกซึ่งน้อยมาก ๆ (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไปและการเงิน การคลัง และรองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

และข้อมูลเชิงประจักษ์โดยผู้วิจัยเอง คือ การขออนัดสัมภาษณ์ เลขานุการผู้อำนวยการ โรงพยาบาลจะนัดให้ในช่วงบ่ายและแจ้งกับผู้วิจัยว่าช่วงเช้าทุกท่านต้องลงทำงานหมด ช่วงบ่ายจึงจะอยู่ที่สำนักงาน

1.1.2 ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการคิดแก้ปัญหากรอบ โดยผู้บริหารระดับสูงรับนโยบายจากคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล และกระทรวงสาธารณสุขมาสื่อสารให้ทีมบริหารของโรงพยาบาลรับทราบ และให้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล จากนั้นนำไปถ่ายทอดให้แต่ละแผนกกำหนดแผนปฏิบัติงาน (action plan) ซึ่งหัวหน้าแต่ละแผนกจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาในแผนกมีส่วนร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงานของแผนก นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลยังเน้นการสร้างนวัตกรรม โดยให้มีการประกวดผลงานนวัตกรรมและมีเงินรางวัลให้แผนกที่มีผลงานนวัตกรรมดีเด่นทุกปี

ในส่วนของโรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล จึงมีการประชุมทีมคล่อมสายงานต่าง ๆ เพื่อนำปัญหามาประชุมปรึกษาร่วมกันในที่ร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังกล่าว

ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการรับนโยบายจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลนำมาประชุมร่วมกับหัวหน้าแผนกสิทธิประโยชน์ ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานของแผนก (หัวหน้าแผนกสิทธิประโยชน์ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

ที่นี้ส่งเสริม Innovation มาก ๆ มีการประกวดผลงานที่เป็น Innovation อย่างสม่ำเสมอ นี้ก็จะหมดเขตรับงาน Innovation แล้ว น้อง ๆ เขารู้เมื่อสักครู่ก็มีนำมาส่ง เขารู้หน้าที่ของเขากันดีเห็นไหมส่งมาเยอะแยะเลย (มือชี้ไปที่ถาดใส่เอกสารที่ส่งผลงานเข้าประกวด) (รองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

1.1.3 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำที่มีบารมี ใส่ใจรายบุคคล โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านต่างชื่นชมว่าผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารที่ติดดิน ไม่ถือตัว เข้าถึงปัญหา ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนพี่น้อง ให้โอกาสคน มีปัญหาสามารถเข้าปรึกษาได้ตลอด มีความรู้รอบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงพยาบาล เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแม้มีตำแหน่งบริหารก็ยังทำงานบริการตรวจรักษาผู้ป่วยด้วย ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป้าหมายชัดเจน ติดดิน เน้นผลลัพธ์ เมื่อมอบหมายงานมีการตามงาน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาโดยส่งอบรม” และ “ผู้อำนวยการยังออกตรวจผู้ป่วย และทำผ่าตัดทำนเป็นศัลยแพทย์ ทำให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับแพทย์และผู้ใต้บังคับบัญชา (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไป และการเงิน การคลัง และรองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

1.1.4 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการในระดับปานกลาง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน มีการให้รางวัลแผนกที่มีผลงานที่สร้างนวัตกรรมดีเด่น นอกจากนี้ยังใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการเชิงรุกโดยมีการติดตามตัวชี้วัดของแผนก และระดับโรงพยาบาลทุกเดือน

1.2 รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต่างให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีความเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจ รายบุคคล แบบกระตุ้นทางปัญญา การจัดการแบบให้รางวัล และการจัดการแบบมีเงื่อนไขมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก

ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีความเห็นว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา (คิดแก้ปัญหากรอบและความคิดสร้างสรรค์) มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก การกระตุ้นทางปัญญาเหมาะกับสายวิชาชีพ โดยเฉพาะแพทย์ ซึ่งสามารถคิดวิเคราะห์ และหาแนวทาง การแก้ไขและป้องกันปัญหาได้ การใช้กลุ่มมาทำงานร่วมกันช่วยให้ได้ฝึกการทำงานเป็นทีมทั้งในและนอกแผนก ได้เรียนรู้เข้าใจปัญหาผู้อื่น ทำให้การประสานงานในการทำงานระหว่างแผนกดีขึ้น ได้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่มาจากกลุ่มนำไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการสั่งการจากผู้บริหาร การร่วมทบทวนความเสี่ยงจากการรักษาพยาบาล จะช่วยให้ความเสี่ยงในการรักษาพยาบาลลดลง ซึ่งในแต่ละแผนกต่างทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในแผนกมีการพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาลและการบริการอย่างสม่ำเสมอ การทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในแผนกอาจมีการปรับระบบงานของแผนกที่กำหนดไว้เดิม หากเป็นการปรับกระบวนการทำงานในแผนกที่ไม่กระทบต่องานของแผนกอื่น ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้เอง หากการปรับเปลี่ยนมีผลกระทบกับการทำงานของแผนกอื่น ๆ ต้องนำเรื่องเข้าที่ประชุมกรรมการบริหารของโรงพยาบาลเพื่อพิจารณาความเหมาะสม เพราะเป็นข้อตกลงระบบงานใหม่ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานประจำวัน

ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นมีความเห็นว่าการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต่างมีความเห็นว่าการจัดการโดยการควบคุม กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น หากปล่อยเสรีให้ผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป งานจะไม่เป็นระเบียบ ซึ่งมีผลกระทบต่อการให้บริการและการบริหารของโรงพยาบาล เพราะงาน โรงพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของ

มนุษย์ หากการพยาบาลไม่ได้มาตรฐานผู้ป่วยอาจมีภาวะแทรกซ้อนจากการรักษาได้ ทำให้ต้องอยู่โรงพยาบาลนานขึ้น หรืออาจมีความเสี่ยงต่อชีวิตได้ การกำกับติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิดจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละรายมีความรับผิดชอบ และมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้การที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นติดตาม กำกับงานอย่างใกล้ชิด จะช่วยสร้างนิสัยการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเคร่งครัดในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพเพื่อให้เกิดความเคยชินจนเป็นนิสัย เพื่อประโยชน์แก่ผู้ป่วยและคุณภาพการบริการของโรงพยาบาล

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง เมื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะติดตามงาน โดยให้รายงานผลเป็นระยะเพื่อทราบความก้าวหน้า และทราบขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาระดับต้น อาจมีการให้คำแนะนำเพิ่มเติม ส่วนงานบริหารนั้นต้องควบคุมรายรับ-รายจ่ายของโรงพยาบาลอย่างใกล้ชิดเนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์กรมหาชน ต้องหาเงินเลี้ยงตนเอง ไม่สามารถของบประมาณจากรัฐวง ๆ ได้ นอกจากนี้ ยังมี การติดตามงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นแต่ละแผนกรายงานผลการติดตามตัวชี้วัดกับผู้บริหารระดับกลางตามสายงานทุกเดือน

ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการทั้งการแบบให้รางวัล และการลงโทษ การให้รางวัลเป็นการกระตุ้นให้สร้างผลงานที่สูงขึ้น หรือสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้คิดสร้างสรรค์ เป็นการกระตุ้นทางปัญญาอีกทางหนึ่ง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 6 เดือน เพื่อจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบโบนัสหรือพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางยังมีความเห็นว่าการให้เงินรางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นสิ่งที่ดีแต่ไม่ควรให้เป็นประจำเพราะงานบริการของโรงพยาบาลเป็นงานที่ต้องบริการสังคม นอกจากนี้ยังใช้การลงโทษ หากพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด หรือถูกผู้ให้บริการร้องเรียนเรื่องพฤติกรรมโดยจะให้การพูดคุยก่อนในขั้นแรก หากถูกร้องเรียน หรือทำงานผิดพลาดในเรื่องเดิมซ้ำ ๆ ไม่ปรับปรุงจะใช้การลงโทษเพื่อให้สำนึกผิด และมีผลต่อการประเมินผลงานทุก 6 เดือน ด้วย ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ที่นี้เป็นองค์การมหาชนต้องหาเลี้ยงตนเอง งบประมาณได้จากรัฐบาลเป็นแบบเหมาจ่ายรายหัว กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายทำอะไร โรงพยาบาลต้องทำหมดโดยไม่มีงบประมาณให้เพิ่มเติม ฉะนั้นจึงต้องดูแลเรื่องการเงินใกล้ชิดมาก ๆ เมื่อมอบหมายงานจะติดตามโดยการสุ่มตรวจจากรายงานทุกวัน และใช้การ Walking Around เพื่อค้นหาปัญหา จะได้แก้ไขได้ทันที (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไปและการเงินการคลัง, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

หากพนักงานทำงานผิดพลาด หรือถูกผู้ใช้บริการร้องเรียน เรื่องพฤติกรรม จะเรียกมาพูดคุย หากไม่ปรับปรุงตัวหรือยังมีการร้องเรียนซ้ำ จะส่งไปทำงานในแผนกประหาร (โรงซักผ้า) 1-2 สัปดาห์ เป็นการลงโทษ ซึ่งโรงซักผ้าเป็นงานที่หนักไม่มีใครอยากไปทำงาน (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไปและการเงิน การคลัง, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554)

1.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงาน โรงพยาบาลเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ การสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง คือ ใส่ใจรายบุคคล และแบบมีบริวาร

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่มีความเหมาะสมกับการบริหารงาน โรงพยาบาล คือ ใส่ใจรายบุคคล แบบกระตุ้นปัญญา (คิดสร้างสรรค์ และแก้ปัญหานอกกรอบ) และการจัดการ

1.4 ปัจจัยอื่นที่ช่วยให้โรงพยาบาลประสบผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1 อายุของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุเฉลี่ย ไม่เกิน 35 ปี จึงมีความยืดหยุ่นในการทำงาน รับฟังความคิดใหม่ ๆ สามารถพูดคุยกัน ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ง่าย แต่ต้องสื่อสารทำความเข้าใจกันก่อน

1.4.2 ทีมแพทย์ที่เข้มแข็ง เนื่องจาก โรงพยาบาลได้คัดเลือกแพทย์ที่ดีและให้ทุนไปศึกษาต่อเป็นแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาทำให้กลับมาช่วยงานโรงพยาบาลได้มาก ให้ความร่วมมือกับโรงพยาบาลด้วยดี

1.4.3 บรรยากาศองค์การที่ดี มีความสามัคคีกันเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากร ในองค์การ ความอบอุ่นจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยโรงพยาบาลมีนโยบายรับผู้มีภูมิลำเนาในพื้นที่เข้าทำงานก่อน เนื่องจากเคยรับบุคคล นอกพื้นที่มาทำงานพบว่า มีอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง การรับคนในพื้นที่ มีข้อดี คือ คนในพื้นที่มีความเห็นว่าการทำงานในโรงพยาบาลเป็นงานที่มีเกียรติ อยากรับมาทำงาน เมื่อได้เข้าทำงานในโรงพยาบาลจึงเกิดความภาคภูมิใจ และคนในพื้นที่ส่วนใหญ่จะรู้จักกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันจึงมีความเป็นพี่น้องกันสูง เมื่อมีปัญหาในการทำงานจะพูดคุยกัน ทำให้มีความขัดแย้งกันน้อยมาก เมื่อโรงพยาบาลมีกิจกรรมต่าง ๆ ทุกคนจะให้ความร่วมมือด้วยดี ทุกคนต้องการให้โรงพยาบาลก้าวหน้าเพื่อความมั่นคง ในอาชีพการงานของตนและเพื่อให้การบริการที่ดีแก่ชุมชนของตน

ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การพูดคุยเมื่อเกิดปัญหา สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สะอาด อากาศถ่ายเทได้ดี จัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้ให้เพียงพอแก่การทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล่องตัว มีความสุขในการทำงาน ทำให้ ให้บริการที่ดีแก่ผู้ป่วย ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า เคนเตอร์ทำงานของพยาบาลทุกหอผู้ป่วยจะติดแอร์ เพื่อให้มีอุณหภูมิที่เหมาะสมในการทำงาน ไม่เกิดความหงุดหงิดง่าย ทำให้สามารถให้บริการผู้ป่วยจำนวนมาก ๆ ได้ โดยไม่ร้อนอบอ้าว

ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมคล่อมสายงาน มีการทบทวนการรักษาพยาบาล/การบริการเพื่อให้ผู้ป่วยหรือผู้มาใช้บริการได้รับการรักษาพยาบาล/การบริการที่ดี

ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้
 ที่นี่ไม่มีความขัดแย้ง หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะใช้การพูดคุยกันแบบ พี่น้อง (รองผู้อำนวยการด้านบริหารทั่วไปและการเงิน การคลัง, การสัมภาษณ์- ส่วนบุคคล, 27 เมษายน 2554) เมื่อมีกิจกรรมอะไรที่ต้องขอให้เจ้าหน้าที่ช่วย ทุกคนยินดีให้ความร่วมมือ โดยไม่มีค่าล่วงเวลา ทุกคนรักโรงพยาบาล อัตราการลาออกของเจ้าหน้าที่น้อย อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่เป็นคนที่บ้านแล้ว เมื่อมาทำงานที่โรงพยาบาลจะมีความภาคภูมิใจ

(หัวหน้าแผนกบุคคล โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 พฤษภาคม 2554)

จึงสรุปได้ว่า อายุของทีมผู้บริหาร ทีมแพทย์ บรรยากาศองค์การที่เป็นหนึ่งเดียว ความอบอุ่นและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการให้ความสำคัญกับมาตรฐานการปฏิบัติ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลประสบผลสัมฤทธิ์ของงาน

2. โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้น ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงาน โรงพยาบาลเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรส่วนใหญ่ใช้ คือ กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ แบบใส่ใจรายบุคคล แบบมีบารมี สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ โดยผ่านคณะกรรมการต่าง ๆ ที่แต่งตั้งขึ้น กระจายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจให้คณะกรรมการต่าง ๆ ในช่วงแรกผู้บริหารระดับกลาง คือ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายการแพทย์ หรือ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพจะลงมาร่วมประชุม หรือช่วยอำนวยความสะดวกโดยจัดให้มีเวทีแสดงความคิดเห็น เรียนรู้ร่วมกัน ให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ปัญหา ร่วมตัดสินใจแก้ปัญหา ฝึกรการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการรับรู้ปัญหา และร่วมกันหาทางแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลาย หากทีมงานมีการตัดสินใจผิดพลาดไป ผู้บริหารจะไม่มีคำสั่งแต่จะใช้เป็นบทเรียนในการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อกลุ่มสามารถทำกิจกรรมได้เอง ผู้บริหารระดับกลาง จะเข้าสังเกตการณ์การประชุมเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ยังให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายของโรงพยาบาล โดยผ่านคณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาล จากนั้นผู้อำนวยการสื่อสารวิสัยทัศน์/เป้าหมายของโรงพยาบาลให้หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้าฝ่าย/แผนก/ศูนย์ฯ

นำไปจัดทำ Action Plan ของแผนก/ฝ่าย/กลุ่มงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยให้ สอดคล้องและรองรับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล

ผู้บริหารระดับกลางไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างแต่จะให้คำแนะนำเสนอความเห็นเพิ่มเติม หรือให้นำกลับไปคิดใหม่ เป็นการ กระตุ้นความคิด ๆ ผู้ได้บังคับบัญชาอีกวิธีหนึ่ง ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุน การวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

โครงสร้างองค์การเปิดกว้างให้แสดงความคิดเห็นโดยผู้นำลงมาร่วม ประชุมโยนปัญหาให้ที่ประชุม ให้ช่วยกันคิดว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร (แพทย์หัวหน้ากลุ่ม งานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2554) ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ ในช่วงแรก ผมจะเข้าร่วมประชุมกับ กลุ่มโยนปัญหาที่ผู้ใช้บริการร้องเรียนมาให้กลุ่มงานให้บริการส่วนหน้า ช่วยกันคิดว่าจะ แก้ไขปัญหาอย่างไร ให้มองว่าหากตนเองเป็นผู้ป่วยต้องการให้โรงพยาบาลบริการ อย่างไร (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยกรรม/รองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนา ระบบบริการสุขภาพ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

เมื่อรายงานรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยกรรมเกี่ยวกับ เรื่องที่ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไป หากท่านเห็นว่าการตัดสินใจไม่ถูกต้อง ท่านจะ ไม่ตำหนิแต่จะนำมาเป็นกรณีศึกษา เรียนรู้ร่วมกัน ว่าควรแก้ปัญหานั้นอย่างไรจึงจะ ถูกต้อง เหมาะสม (แพทย์หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2554)

เมื่อเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ให้รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ ด้าน บริการตติยกรรมหากท่านไม่เห็นด้วย ท่านจะไม่วิจารณ์ แต่จะใช้การรับฟังเฉย ๆ และ เสนอแนะเพิ่มเติม ยังไม่ตัดสินใจ หรืออาจบอกว่าเอาไว้ก่อน ทำให้รับรู้ว่าสิ่งที่นำเสนอ ท่านไม่เห็นด้วย เราต้องนำกลับมาคิดใหม่ แล้วนำเสนอท่านใหม่ (แพทย์หัวหน้ากลุ่ม งานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2554)

2.1.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใส่ใจรายบุคคล โดยการเดินดูการทำงาน เพื่อค้นหาปัญหาการปฏิบัติงานที่หน้างาน พูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาล โดยการจัดตั้งกลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลในโครงสร้างสายการบังคับบัญชาของโรงพยาบาล เพื่อทำหน้าที่ค้นหาความต้องการในการพัฒนา จัดอบรมแก่บุคลากรทุกสาขาอาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นโรงพยาบาลระดับศูนย์ฯ มีขีดความสามารถระดับตติยภูมิให้การรักษาโรคที่ซับซ้อน บุคลากรในโรงพยาบาลจึงต้องมีความรู้ที่ทันสมัยก้าวทันวิทยาการใหม่ ๆ การจัดอบรมมีทั้งเชิญวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาอบรมให้ภายในโรงพยาบาล หรือส่งออกไปอบรมภายนอกโรงพยาบาล จากข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้วิจัยวันที่ไปสัมภาษณ์พบว่า มีการเชิญแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบประสาทวิทยาจากโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มาบรรยายเรื่อง “การดูแลผู้ป่วย Stroke” ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ที่นี้แม้ไม่มีเงินแต่หากเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เจ้าหน้าที่ ท่านผู้อำนวยการ ฯ จะอนุมัติงบประมาณให้ทุกราย (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ/รองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554) ผู้อำนวยการมีภารกิจมาก ไม่ค่อยอยู่โรงพยาบาล แต่ท่านจะแอบลงไปดูที่ห้องฉุกเฉินบ้าง เพราะท่านเป็นศัลยแพทย์ ส่วนผมจะใช้หลักการบริหารแบบ Walking Around เพื่อรับรู้ปัญหา จะเดินตรวจหน้างานเดือนละ 8-10 ครั้ง (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

2.1.3 ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีความรู้กว้าง มีวิสัยทัศน์ มีความอดทนต่อความสำเร็จ คำนึงถึงประโยชน์ของโรงพยาบาล ตรงต่อเวลา มีความรู้เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี และเป็นวิทยากรอบรมความรู้ให้ผู้บริหารระดับกลาง เป็นแบบอย่างในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา แม้ว่า ท่านจะมีตำแหน่งบริหารก็ยังทำงานบริการรักษาผู้ป่วยด้วย ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

จุดเด่นของผู้อำนวยการ คือ มีความรู้วิชาการดีโดยเฉพาะ เรื่อง

Strategic Management นำความรู้ทางวิชาการและมาตรฐาน HA มาใช้ในการบริหารจัดการอบรม มีวิธีการสอน HA โดยใช้การเล่าว่าที่อื่นทำอย่างไร (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ, รองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

2.2 รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน สรุปผลการวิเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่างบแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นความคิดแก้ปัญหาจนกรอบ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก รองลงมา คือ การจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่างบถ้าผู้บริหารเข้มงวดเอาแต่ใจตนเองก็จะเกิดการต่อต้าน ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเคยใช้การจัดการเชิงรุกแบบออกคำสั่งกับแพทย์ลาออก เกิดวิกฤตขาดแคลนแพทย์ ทำให้แพทย์ที่เหลืออยู่ไม่เพียงพอที่จะให้การรักษาพยาบาล เกิดการร้องเรียนเรื่องบริการ ทำให้มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานมาก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องใช้เวลาจัดการกับปัญหาวิกฤตนั้นนานพอควร หลังเหตุการณ์ครั้งนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงเปลี่ยนการใช้รูปแบบภาวะผู้นำใหม่โดยใช้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการฯ ไม่ใช้การสั่งการ โดยเฉพาะกับแพทย์ แต่จะใช้ขอความร่วมมือแทน ซึ่งอาจได้รับความร่วมมือบ้าง จึงต้องใช้การโน้มน้าวพูดคุยเป็นรายบุคคลเท่าที่ทำได้ หรือดึงเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ปัญหาและร่วมแก้ปัญหาต่าง เช่น โรงพยาบาลประสบวิกฤตทางการเงินเนื่องจากงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัวไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการให้บริการของโรงพยาบาล ผู้บริหารใช้การกระตุ้นปัญญาโดยแจ้งปัญหาที่โรงพยาบาลประสบให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของโรงพยาบาลซึ่งมีแพทย์ร่วมอยู่ในที่รับทราบ ให้ร่วมกันคิดหาทางแก้ไขวิกฤตนี้ และมีการสรุปเป็นมติที่ประชุมว่าโรงพยาบาลจะเดินไปทิศทางใดเพื่อหลุดพ้นจากปัญหาวิกฤต เมื่อตกลงตามมติจะมีการสื่อสารต่อไปถึงระดับปฏิบัติ เพื่อให้ร่วมกันสานฝันไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ต่อไป การใช้มติที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารทำให้ได้กระบอกเสียงที่ไปสื่อสารต่อไปยังบุคลากรของโรงพยาบาล ซึ่งหากใช้การสั่งการ โดยผู้บริหารระดับสูงเพียงท่านเดียว อาจเกิด

การต่อต้านเพราะไม่ทราบเหตุผลความจำเป็นของโรงพยาบาลและเนื่องจากโรงพยาบาลมีบุคลากรจำนวนมากการสื่อสารอาจไปไม่ถึง และไม่สามารถชี้แจงกับเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ การใช้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการฯ ให้ร่วมคิดแก้ปัญหาทำให้รับรู้ และมีส่วนร่วมหาแนวทางการแก้ไข ทำให้มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งคณะกรรมการในทีมบริหารจะเป็นตัวแทนของผู้บริหารระดับสูง ไปสื่อสารต่อไปยังผู้ปฏิบัติงานด้วย จึงสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ไม่เน้นการสั่งการเพราะการออกคำสั่งทำให้คนต่อต้าน จะใช้การตั้งคณะกรรมการฯ ในลักษณะคล่อมสายงานทั้งแนวราบและแนวดิ่งให้อำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน หรือคนหมู่มาก หลังการตัดสินใจให้รายงานให้ทราบ (ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

เมื่อพบวิกฤตทางการเงิน ได้มาคิดว่าจะทำอย่างไร แต่คิดเองไม่ดี จึงนำเข้าที่ประชุมให้คณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาลรับรู้และร่วมคิดแก้ไขปัญหา ที่ประชุมสรุปว่า โรงพยาบาลจะพยายามเปลี่ยนสถานะของ โรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูงที่มีขีดความสามารถในการรักษาโรคที่ซับซ้อน และรับผู้ป่วยที่ส่งต่อจากโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ และทุติยภูมิทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาเรื่องวิกฤตทางการเงินของโรงพยาบาล เพื่อให้ได้รับงบประมาณตามที่ใช้รักษาผู้ป่วยจริง เนื่องจากโรงพยาบาลมีขีดความสามารถสูงแต่ได้รับงบประมาณเท่ากับโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ ทำให้โรงพยาบาลมีหนี้สินมากมาย ใช้เงินบำรุงของโรงพยาบาลที่เก็บไว้จนหมดแล้ว (ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

มีการจัดการแบบการให้รางวัลบ้างเป็นครั้งคราว อาจให้เป็นตัวเงินบ้าง หรือใบประกาศเกียรติคุณ สามารถกระตุ้นผลสัมฤทธิ์ของงานได้บ้าง เนื่องจากโรงพยาบาลมีภาวะขาดทุนจึงไม่ค่อยมีเงินรางวัลให้ในส่วนนี้ ซึ่งปัจจุบันงบประมาณที่นำมาให้รางวัลจะมีน้อยมาก ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

การให้รางวัลช่วยให้คนกระตือรือร้นทำงานหรือพัฒนางานบ้าง มีการให้รางวัลเป็นเงินบ้าง เป็นกล่องบ้าง เมื่อก่อนมีเงินบำรุงของโรงพยาบาลสามารถนำมาให้

รางวัลได้ แต่ปัจจุบันเงินบำรุงถูกนำมาใช้หมดแล้วจึงมีงบประมาณในส่วนนี้น้อยมาก เนื่องจากต้องนำไปใช้ในส่วนที่จำเป็นก่อน (ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

กล่าวโดยสรุปผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรมีความเห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก ส่วนการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ปานกลาง

2.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานโรงพยาบาลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงและและผู้บริหารระดับกลางให้ข้อมูลว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม คือ กระตุ้นความคิดแก้ปัญหากรอบ ใส่ใจรายบุคคล และการจัดการ

2.3.1 ผู้บริหารมีความเห็นว่ากระตุ้นให้คิดแก้ปัญหากรอบทำให้เกิดการพัฒนาการให้บริการและมาตรฐานการรักษาพยาบาลให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา วางมาตรการแก้ไขปัญหาโดยทีมเอง ทีมติดตามการดำเนินงานว่า เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การทำงานจึงเกิดจากความเต็มใจของทีม ไม่ต้องใช้การออกคำสั่งหรือสั่งการจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เพียงติดตามตัวชี้วัดผลดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อผลงานออกมาดีทีมงานที่แต่งตั้งขึ้นจะมีความภาคภูมิใจในผลงานเกิดความคิดพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นเมื่อถูกกระตุ้นจากผู้บริหารระดับสูงเพียงเล็กน้อย จึงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ในแต่ละแผนกก็มีการพัฒนาไปพร้อมกับทีมเพราะการรักษาพยาบาลเกี่ยวข้องกับงานของแผนกด้วย เนื่องจากการรักษาพยาบาลไม่สามารถให้บริการได้เบ็ดเสร็จโดยแผนกเดียว ผู้ป่วยที่เข้ามาใช้บริการที่โรงพยาบาลต้องผ่านการใช้บริการจากหลายแผนก อาทิ แผนกบัตร แผนกฉุกเฉิน แผนก X-ray แผนกวิจัยปฏิบัติการ แพทย์แผนกเภสัชกรรม แผนกการเงิน ปัญหาการบริการหรือการรักษาพยาบาลจึงอาจเกิดคล่องกันระหว่างแผนก การพัฒนาแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวพันกับแผนกอื่น ๆ ด้วย จึงเกิดการพัฒนาคุณภาพการบริการลงสู่รายแผนกที่เป็นสมาชิกในทีมคล่อมสายงาน จึงทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการบริการในงานประจำของแต่ละแผนกด้วย

2.3.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคลมีความเหมาะสมกับการบริหารงานโรงพยาบาลเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสรุปได้ว่า การนำปัญหาที่พูดคุยกันในทีมทำให้เห็นว่าแผนกใดมีจุดอ่อนเรื่องใด และมีการจัดอบรมให้ความรู้กัน โดยใช้แพทย์ภายในโรงพยาบาลเป็นวิทยากรหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาอบรมความรู้ให้ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังมีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรในโรงพยาบาลมีความก้าวหน้าในสายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานว่างจะสรรหาจากคนในก่อน หากมีคุณสมบัติเหมาะสมตามระเบียบราชการจะส่งเสริมให้เติบโต เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการคัดเลือกมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและรู้ปัญหาของโรงพยาบาลดี จะได้ไม่ต้องเรียนรู้งานใหม่ สามารถทำงานได้ทันที ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ทีมคล่อมสายงานการบริการผู้ป่วยนอก จะประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการผู้ป่วยนอก จะนำปัญหามาพูดคุยกัน หากพบว่า แผนกใดหรือหลายแผนกมีจุดอ่อนเรื่องใดจะจัดอบรมให้ความรู้โดยทีม เพื่อให้ทีมงานมีความเข้มแข็งในการดูแลผู้ป่วย หากต้องการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ สามารถทำเรื่องขอได้ จะส่งเรื่องให้หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริการสุขภาพไปติดต่อดำเนินการให้ (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านบริการตติยกรรม/รองผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ และรองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง ที่นี้จะสรรหาจากคนในก่อน โดยดูว่ามีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ของกระทรวงหรือไม่ หากเข้าเกณฑ์ก็จะทำเรื่องแต่งตั้งให้ (ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 1 พฤษภาคม 2554)

2.3.3 การจัดการแบบให้รางวัล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การจัดการแบบการให้รางวัลบ้างเป็นครั้งคราว ทำให้คนกระตือรือร้นทำดีเพื่อรางวัล การให้รางวัลจะใช้เป็นครั้งคราวทำให้มีกำลังใจในการทำดีขึ้น สามารถกระตุ้นผลสัมฤทธิ์ของงานได้บ้างแต่ไม่ใช่ทั้งหมด ปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานต่างมีความตั้งใจทำงานเพราะเห็นแก่ผู้ป่วย

2.4 ปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยให้โรงพยาบาลประสบผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่ให้ความสำคัญกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งกันน้อย ความสามัคคีกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของ งานมาก

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรมีบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานเนื่องจากโรงพยาบาลเพิ่งผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล เมื่อต้นปี พ.ศ. 2554 จึงมีบรรยากาศด้านมาตรฐานผลการปฏิบัติงานดี เจ้าหน้าที่ทำงานจะ คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ผู้ป่วยได้รับการดูแล ที่ดี ได้มาตรฐาน มีการประชุมทีมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้ป่วยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำ ประวัติการรักษาของผู้ป่วยที่มีความซับซ้อน หรือมีภาวะแทรกซ้อนจากการรักษาพยาบาล หรือผู้ป่วยที่เสียชีวิตมาทบทวนมาตรฐานการรักษาพยาบาลเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษา เรียนรู้ร่วมกันในทีม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับการรักษาพยาบาลในผู้ป่วย รายอื่นต่อไป ทำให้ปัจจุบันผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอก กรอบกับทีมบุคลากรทางการแพทย์ในระดับปานกลาง แต่เน้นการสร้างบรรยากาศให้ เห็นความสำคัญของมาตรฐานการรักษาพยาบาลแทน ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากการฟ้องร้อง ได้ ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลเป็น โรงพยาบาลระดับศูนย์ฯ มีขีดความสามารถรักษาโรคที่ ซับซ้อน รับผู้ป่วยที่ส่งต่อจากโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ โรงพยาบาลเป็นที่พึ่งของ โรงพยาบาลในระแวกนี้ ผู้บริหารระดับสูงจึงเน้นเรื่องการเพิ่มพูนความรู้วิชาการแก่ทีม แพทย์ และบุคลากรในทีมอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดประชุม/อบรมความรู้วิชาการที่ ทันสมัยเพื่อสามารถรองรับโรคที่มีซับซ้อนเพิ่มขึ้นในปัจจุบันได้ (หัวหน้ากลุ่มงาน- พัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2554)

นอกจากนี้ ความสามัคคีกันเป็นสิ่งสำคัญ งานของโรงพยาบาลเป็นการให้ บริการผู้ป่วยร่วมกันหลายแผนก ความสามัคคีร่วมมือกันในการให้บริการผู้ป่วยจึงเป็น สิ่งสำคัญ การส่งต่อข้อมูล การสื่อสารระหว่างแผนกมีผลต่อการดูแลรักษาผู้ป่วย เพื่อให้

ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่ต่อเนื่อง ไม่เกิดภาวะแทรกซ้อนจากการรักษาพยาบาลที่ไม่ครบถ้วน หรือผิดพลาด ที่เกิดจากการสื่อสาร หรือประสานงานระหว่างแผนก ความสามัคคี เป็นหนึ่งเดียวของบุคลากรในองค์การมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงานเพราะ ความร่วมมือร่วมใจกันจะทำให้สามารถทำงานฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ ผู้บริหารทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่าที่นี่มีเจ้าพระยาอภัยภูเบศรเป็นศูนย์รวมจิตใจ ทุกคนเต็มใจทำเพื่อท่าน

3. โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้น ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ของงาน และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานโรงพยาบาลเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ ดังต่อไปนี้

3.1 ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นปัญญาฯ (คิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหากรอบ) สร้างแรงบันดาลใจ แบบมีบาร์มี ใส่ใจรายบุคคลในระดับมากใกล้เคียงกัน

ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นปัญญาฯ ในระดับมาก รองลงมาคือ แบบสร้างแรงบันดาลใจ ใส่ใจรายบุคคล และใช้การจัดการในระดับปานกลาง

3.1.1 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้น ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจ โดยโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์สู่การเป็น โรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศทางจักษุ ผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดว่าการจะเป็นเลิศได้ต้องมีการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development--R & D) จึงกำหนดให้โรงพยาบาลมีศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยาขึ้นเพื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับโรคทางจักษุต่าง ๆ โดยดึงทีมแพทย์ในโรงพยาบาลเข้าร่วม โครงการวิจัย เป็นการพัฒนาคุณภาพการรักษาทางจักษุ แพทย์ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าศูนย์ ฯ มีความภาคภูมิใจที่ผู้บริหารระดับสูงให้โอกาส นอกจากนี้ผู้บริหารมีการตั้งทีมคล่อมสายงาน มาทบทวนมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยเพื่อเป็นเสริมให้โรงพยาบาลก้าวไปสู่โรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศทางจักษุและพัฒนากการดูแลผู้ป่วยในสาขาอื่น ๆ ไปพร้อมกัน โดยทีมแพทย์

และบุคลากรในทีมที่ได้รับแต่งตั้งเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างผลงานที่สูงขึ้น และ
 ภูมิใจที่ผู้บริหารระดับสูงมอบความไว้วางใจให้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของ
 องค์กร การตั้งทีมคล่อมสายงานมาทำงานเรื่องคุณภาพการรักษาพยาบาล ทำให้เกิด
 การทำงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ระหว่างสหสาขาวิชาชีพ ได้ใช้
 ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายมาพัฒนาคุณภาพการรักษา ได้พูดคุยกันในการประชุม
 ทำให้บรรยากาศการทำงานดี และร่วมกันค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งกันและกัน ซึ่งผลการแก้ไข
 ปัญหาได้แนวทางการทำงานใหม่ที่มองผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาสมาชิกในทีม
 ในเรื่องความรู้ และมีมาตรฐานการดูแลผู้ป่วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วน
 ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงพยาบาล โดยผู้บริหารระดับสูงจะนำ
 วิสัยทัศน์จากกรมฯ มาสื่อสาร และให้ทีมบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง
 และแพทย์หัวหน้าศูนย์ฯ และผู้บังคับบัญชาระดับต้นบางท่านที่เป็นทีมบริหารร่วมกัน
 กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์ และสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นนำไป
 จัดทำ Action Plan ของแผนกให้รองรับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชา
 ในแผนกมีส่วนร่วมในการจัดทำ Action Plan ของแผนก

ในส่วนของผู้บังคับบัญชาระดับต้นเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงานจะ
 ใช้การพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางยังใช้รูปแบบ
 ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจใช้การเล่าว่า น่าจะทำอะไร ไม่มีการมอบหมายงาน แต่
 จะให้อาสาสมัครเอง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสนใจสามารถทำโครงการขออนุมัติไปที่
 ผู้บริหารระดับสูง จึงถือได้ว่าผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ
 ใช้การสื่อสารและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้สร้างผลงานใหม่ ๆ ไปพร้อมกัน
 ส่วนผู้บริหารระดับกลางใช้การกระจายอำนาจตัดสินใจแก้ปัญหาให้ผู้บังคับบัญชา
 ระดับต้นตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงานได้ และให้รายงานให้ทราบตามสายบังคับบัญชา
 ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลนำวิสัยทัศน์จากกรมฯ มาสื่อสารให้
 คณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และแพทย์

หัวหน้าศูนย์ฯ และผู้บังคับบัญชาระดับต้นบางท่านรวมกันประมาณ 30 คน ร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล (รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ กลุ่มภารกิจวิชาการและหัวหน้าศูนย์การได้ยินและแก้ไขการพูด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554 และหัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยาโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ หัวหน้ากลุ่มงานพยาบาลผู้ป่วยนอก (การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2554)

เดิมผู้ป่วยที่ได้เครื่องช่วยฟังไปจะนัดมาติดตามผลทุก 6 เดือน พบว่าผู้ป่วยใช้เครื่องช่วยฟังไม่เป็น หรือเครื่องมีปัญหา จึงออกนโยบายให้นัดมาตรวจหลังรับเครื่องช่วยฟังไป 1 เดือน เพื่อตรวจสอบการใช้งานของผู้ป่วย (หัวหน้าศูนย์การได้ยินและแก้ไขการพูด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554)

ผู้อำนวยการชอบใช้การเล่าว่า โรงพยาบาลเราน่าจะทำอะไร . . . หากใครเห็นด้วยก็รับไปทำ เพราะท่านจะไม่เจาะจงตัว ท่านชอบให้คนอาสาสมัคร เมื่อทำโครงการเสนอขึ้นไป ท่านจะตัดสินใจเลย หากมีข้อสงสัยจะเรียกไปซักถาม ส่วนใหญ่โครงการที่เสนอขึ้นไปท่านจะอนุมัติให้ทำ (หัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยาโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554) และ ผู้อำนวยการรับฟังความคิดเห็นหรือแผนงานใหม่ ๆ ที่นำเสนอ และให้โอกาสทดลองทำ (หัวหน้าศูนย์การได้ยินและแก้ไขการพูด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554)

3.1.2 ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีบารมี ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นนักวิชาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความอดทน ใจเย็น ให้โอกาสคน ละเอียดรอบคอบ ทำงานยึดกฎระเบียบ รู้จักคนมาก มองโลกแง่ดี ให้เกียรติ ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด มองภาพใหญ่เน้นผลลัพธ์ ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมใหญ่ ๆ ที่สำคัญของโรงพยาบาล นอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะแพทย์ หากอยู่โรงพยาบาลจะออกตรวจผู้ป่วยอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมง ซึ่งแพทย์หัวหน้าศูนย์ฯ ต่าง

มีความคิดว่า ต้องตรวจผู้ป่วยที่มาใช้บริการให้หมดแม้จะมากเพียงใด เพราะผู้ป่วยเหล่านี้ ตั้งใจมารับการรักษาที่โรงพยาบาลนี้ ที่นี้ไม่มีการจำกัดจำนวนรับผู้ป่วยในแต่ละวัน มีผู้ป่วยเท่าใดต้องตรวจให้หมดในวันนั้นซึ่งบางวันตรวจผู้ป่วยนอกตั้งแต่ 8.00-14.00 น. ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการใจกว้างเปรียบเหมือนแม่น้ำ ให้โอกาสคน กรณีแพทย์ที่โรงพยาบาลส่งอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ขอย้ายไปทำงานที่โรงพยาบาลอื่นในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข หรือไปทำงานที่โรงเรียนแพทย์ ท่านก็ยินดีให้ย้ายไปก้าวหน้าที่อื่น ท่านถือว่าเป็นการสร้างคน และสร้างเครือข่ายของโรงพยาบาล (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิชาการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554 และหัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยา โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554)

ผู้อำนวยการเป็นนักวิชาการ มีวิสัยทัศน์มากมาย มีความอดทน ใจดี ให้โอกาสคน ใจเย็นเหมือนพระ ละเอียดรอบคอบ ทำงานยึดกฎระเบียบ รู้จักคนมาก กว้างขวาง มองโลกแง่ดี ให้เกียรติ คำนึงถึงประโยชน์โรงพยาบาล มองภาพใหญ่เน้นผลลัพธ์ (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิชาการ และหัวหน้าศูนย์การได้ยินและแก้ไขการพูด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554 และหัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยา โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554 ซึ่งสอดคล้องกับ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจบริการวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มงานผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 18 เมษายน 2554)

ผู้อำนวยการเป็นคนเก่ง มีงานยุ่งมาก ไม่ค่อยอยู่โรงพยาบาล ส่วนใหญ่จะออกประชุมนอกโรงพยาบาล แต่จะลงมาร่วมในกิจกรรมสำคัญของโรงพยาบาล เช่น การตรวจประเมินเพื่อรับรองระบบคุณภาพของโรงพยาบาล จะเดินตามคณะผู้ตรวจทุกวัน ร่วมในงาน Big Clean ของโรงพยาบาล (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิชาการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554 และ รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจอำนวยการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2554)



3.1.3 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคล โดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีการวางแผนการพัฒนาคณากรในแผนก สอนงาน หรือส่งอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะทางได้หลายสาขา ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาผู้บริหาร โดยจัดอบรมหลักสูตรบริหารให้กับผู้บริหารของโรงพยาบาล ให้ทุนศึกษาหลักสูตรพยาบาลเพื่อพัฒนาคณากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลได้บางส่วน ส่งแพทย์ศึกษาต่อเฉพาะทางในต่างประเทศเพื่อให้โรงพยาบาลบรรลุวิสัยทัศน์ศูนย์ความเป็นเลิศทางจักษุ และส่งแพทย์ศึกษาหลักสูตรแพทย์เฉพาะทางในสาขาอื่น ๆ ด้วย การสรรหาบุคคลขึ้นสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารจะสรรหาจากคนในก่อน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการเชิงรุกโดยตรวจสอบ กำกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลที่ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ป่วยสามารถกลับดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุขมากที่สุด ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคณากร โดยหาทุนส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศปีละ 1 คน ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลท่านให้ทุนเรียนพยาบาล และจัด/ส่งอบรมหลักสูตรบริหารภายใน/ภายนอกโรงพยาบาล (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิชาการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554 และหัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยา โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554)

ช่วงที่ท่านมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหม่ ๆ ท่านพบว่า ผู้บริหารที่นี่ไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรบริหารเลย ท่านจึงได้ประสานกับสถาบันการศึกษาจัดอบรม (in-house training) หลักสูตรบริหารให้กับทีมผู้บริหารของโรงพยาบาล นอกจากนี้ ยังส่งไปอบรมกับหน่วยงานราชการด้วย (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจวิชาการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554)

3.1.4 ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการแบบให้รางวัลระดับปานกลาง มีการให้รางวัลเป็นครั้งคราว ไม่นั่นลงโทษ กรณีที่ใครทำงานไม่ได้หรือทำไม่สำเร็จ ท่านใช้วิธีไม่มอบหมายงาน นอกจากนี้มีระบบการติดตามตัวชี้วัดเป็นประจำทุกเดือนในทุกแผนก และติดตามในสายงาน

ในส่วนของผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาระดับต้นต่างรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาปฏิบัติเช่นกัน โดยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาส่งผลงานเข้าประกวดและมีการติดตามตัวชี้วัดในสายงานทุกเดือน โดยผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะติดตามผลงานของแผนกอีกทอดหนึ่ง ตัวชี้วัดนี้นำมาใช้ประเมินผลงานบ้างบางส่วนที่นี้ยังต้องพัฒนาระบบประเมินผลงานต่อไป ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลให้รางวัล/ใบประกาศ หรือของที่ระลึก สำหรับกลุ่มที่ส่งผลงานประกวดการพัฒนาคุณภาพ ส่วนผลงานที่ได้รับคัดเลือกให้ส่งประกวดภายนอกโรงพยาบาล ผู้อำนวยการจะให้เงินเป็นรางวัลที่สูงมาก (รองผู้อำนวยการ กลุ่มภารกิจวิชาการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554) และ ในสายงานจะมีการประชุมกับหัวหน้าแผนกในสายงานให้รายงานตัวชี้วัดทุกเดือน และพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานร่วมกันของหัวหน้าแผนก (รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจผู้อำนวยการ โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2554)

3.2 รูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นต่างให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่ารูปแบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก คือ การจัดการแบบมีเงื่อนไขเป็นครั้งคราว

การที่ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตัวชี้วัดแต่ละแผนก และให้รายงานผลการติดตามตัวชี้วัดในที่ประชุมกรรมการบริหารทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะกระตือรือร้นติดตามผลตัวชี้วัดของตน ควบคุมกำกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ตัวชี้วัดผลงานออกมาเป็นไปตามเป้าหมายให้มากที่สุด จึงสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการแบบมีเงื่อนไข มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผู้บริหารใช้การจัดการแบบให้รางวัล สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้นทำงานได้บ้าง แต่ได้ผลระยะสั้น หากใช้นาน ๆ ติดต่อกันความกระตือรือร้นจะลดลง เพราะรางวัลที่ให้เป็นการกระตุ้นจากภายนอก การที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานบางรายต้องการเงินรางวัล บางรายไม่ต้องการ แต่ผู้อำนวยการแจกเป็นของรางวัลให้ ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานบางราย

ผู้บริหารระดับระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงควรใช้การลงโทษบ้าง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเองเพื่อรองรับนโยบายของผู้บริหาร เพราะการไม่ลงโทษ ไม่มอบหมายงานให้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า บางคนไม่ทำอะไรก็ไม่เป็นไร ซึ่งอาจทำให้ผู้ทำงานเกิดความท้อแท้ใจ สรุป ผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผู้อำนวยการเป็นคนอดทน รอเวลา ใจเย็น (เหมือนพระ) เช่น คนทำงานไม่สำเร็จ ไม่มีการจัดการ อดทน รอเกษียณ ไม่สั่งงาน ไม่สนใจ เมื่อทำงานไม่ได้หรือไม่สำเร็จจะเปลี่ยนให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน ท่านเป็นคนมองหาส่วนดีของคนนำมาใช้ ประโยชน์ (หัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยา โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554)

มีลูกน้อง 3 คน ปล่อยไม่ได้ต้องติดตามงานตลอด เพราะถ้าผลงาน ก็ไม่เดิน และอาจผิดพลาด (หัวหน้าศูนย์วิจัยและประเมินเทคโนโลยีด้านจักษุวิทยา โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 เมษายน 2554)

3.3 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงาน โรงพยาบาลเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม คือ การกระตุ้นปัญญา (คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหากรอบ) ใส่ใจรายบุคคล การจัดการ

ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรใช้การกระตุ้นปัญญา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความรู้ความคิดเป็น

ของตนเอง การกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความคิด ของตนในการทำงาน เมื่อได้คิดวิธีการทำงานใหม่ จะรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทดลองทำงาน ตามวิธีที่ตนคิด หากผลออกมาดีจะมีกำลังใจ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อีก ทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพงานที่มาจากผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานเอง

การใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคลมีที่เหมาะสมเพราะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ การพัฒนา ให้โอกาสก้าวหน้าจะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจทำงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และการจัดการ โดย การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญเพราะงานรักษาพยาบาลเกี่ยวข้องกับชีวิตผู้บังคับบัญชาระดับต้น ต้องควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อเรียนรู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละรายปฏิบัติงาน อย่างไร จะได้ติดตามผู้ได้บังคับบัญชารายที่มีจุดอ่อน เพื่อป้องกันมิให้ผู้ป่วยได้รับ ผลกระทบหรือภาวะแทรกซ้อนจากการรักษาพยาบาลที่ไม่ได้มาตรฐานหรือจากตัว ผู้ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริการของศูนย์การ ได้ยินและแก้ไขการพูด คือ ผู้ป่วยทุกรายต้องผ่านแพทย์ตรวจการ ได้ยินทุกครั้งที่มาโรงพยาบาล และการใช้ เครื่องช่วยฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อได้เครื่องไปแล้ว กำหนดให้มีการนัดติดตามหลัง จ่ายเครื่องไปแล้ว ซึ่งเดิมจะนัดมาติดตามผลหลังได้รับเครื่อง ๑ ไปแล้ว 6 เดือน เปลี่ยนเป็น นัดหลังได้รับเครื่องไป 1 เดือนเพื่อให้ทราบว่าผู้ป่วยใช้เครื่องได้ดีหรือไม่ มีปัญหาอะไร หรือไม่ จากการตรวจรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลของ สรพ. ศูนย์ ๑ ได้รับคำชื่นชมจาก สรพ. อย่างมากว่า ทำงานโดยยึดถึงผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง เพราะการนัดผู้ป่วยมาตรวจ ติดตามหลังรับเครื่องช่วยฟังไป 1 เดือนเป็นการเพิ่มภาระงานของแพทย์ (แพทย์หัวหน้า ศูนย์การ ได้ยินและแก้ไขการพูด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง), การ สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 11 เมษายน 2554)

3.4 ปัจจัยอื่นที่ช่วยให้โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) ประสบ ผลสัมฤทธิ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ผู้บริหารบางท่านเห็นว่า การมีผู้บริหารระดับสูงที่เก่ง บรรยากาศองค์การ ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดี ได้แก่ ความเป็นหนึ่งเดียวกันของคนใน องค์การ โดยปราศจากความขัดแย้งกัน การให้ความสำคัญกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ

ความเป็นหนึ่งเดียวกันของคนในองค์การ เมื่อโรงพยาบาลร้องขอให้ช่วย ทำกิจกรรมอะไรทุกคนในองค์การจะเต็มใจให้ความร่วมมือเพราะคิดว่า ทำเพื่อหลวงพ่อดูแลไว้จึงทุกคนถือว่า หลวงพ่อเป็นจุดรวมของคนในโรงพยาบาล ซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำให้โรงพยาบาลเปรียบเสมือนทำให้หลวงพ่อดูแล โรงพยาบาลมีเป้าหมาย ชัดเจนด้านความเป็นเลิศทางจักษุ ทุกคนใน โรงพยาบาลจึงร่วมแรงร่วมใจกันทำเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายนั้น

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างจุดเชื่อมต่อของงานระหว่างแผนก เมื่อเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะ ใช้การพูดคุยกันทันที ทำความเข้าใจ กันเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานได้ และแก้ไขปัญหาการทำงานไปพร้อมกันไม่ให้ เกิดปัญหาซ้ำอีก

ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน การที่แต่ละวิชาชีพปฏิบัติงานตามมาตรฐาน วิชาชีพของตนจะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลออกมาดี ผู้ป่วยได้รับการบริการที่ ถูกต้อง ปลอดภัย มีคุณภาพ ปราศจากความเสี่ยงจากภาวะแทรกซ้อนจากการรักษาพยาบาล

การที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจของ ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน หากทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรหา ข้อเท็จจริงก่อน ไม่ควรดุทันทีเพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดขวัญกำลังใจ การได้รับการ สนับสนุนในเรื่องอุปกรณ์เครื่องใช้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือ ส่งอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญ กับตน เกิดกำลังใจในการทำงานเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานออกมาดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุป (ดูตาราง 30)

ตาราง 30

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามโรงพยาบาล

ข้อมูล	โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง)
1. รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหาร เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย โรงพยาบาลใช้	ผู้บริหารทุกระดับใช้รูปแบบภาวะผู้นำ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 1. ใส่ใจรายบุคคล 2. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์/คิด แก้ปัญหา นอกกรอบ	ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหาร ระดับกลางใช้มากเรียงตามลำดับ 1. กระตุ้นการคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. แบบมีบาร์มี 4. การจัดการ	ผู้บริหารระดับสูง ใช้การกระตุ้นปัญญา (ความคิดสร้างสรรค์/คิดแก้ปัญหา นอกกรอบ) แบบมีบาร์มี และใส่ใจรายบุคคล ในระดับใกล้เคียงกัน
3. การจัดการ และติดตามกำกับงาน ใช้ในระดับบานกลาง แบบมีบาร์มี (เฉพาะผู้บริหารระดับสูง)	1. การจัดการ และติดตามกำกับงาน ใช้ในระดับบานกลาง แบบมีบาร์มี (เฉพาะผู้บริหารระดับสูง) 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. การจัดการ	ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ใช้ 1. กระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. การจัดการ	ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชา ระดับต้นใช้เรียงตามลำดับ 1. กระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. การจัดการแบบให้รางวัลและสร้าง แรงบันดาลใจ

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อมูล	โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง)
2. รูปแบบภาวะผู้นำที่มี ความสัมพันธ์ กับผลสัมฤทธิ์	1. ใส่ใจรายบุคคล 2. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์/คิดแก้ ปัญหา 3. การจัดการ	1. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์/คิดแก้ ปัญหา 2. การจัดการแบบให้รางวัล	1. กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์/คิดแก้ ปัญหา 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. การจัดการแบบมีเงื่อนไขปานกลาง
3. รูปแบบภาวะผู้นำที่ เหมาะสมกับ การบริหาร	1. ใส่ใจรายบุคคล 2. การจัดการ 3. กระตุ้นคิดแก้ปัญหา 4. สรรหาจากคนในก่อน	1. กระตุ้นคิดแก้ปัญหา 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. การจัดการแบบให้รางวัล	1. กระตุ้นปัญหาความคิดสร้างสรรค์/ คิดแก้ปัญหา 2. ใส่ใจรายบุคคล 3. สร้างแรงบันดาลใจ 4. การจัดการแบบมีเงื่อนไข
4. สรรหาบุคคล ขึ้นสู่ตำแหน่ง บริหาร	สรรหาจากคนในก่อน	สรรหาจากคนในก่อน	สรรหาจากคนในก่อน

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อมูล	โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง)
5. การพัฒนา ศักยภาพผู้ได้ บังคับบัญชา	1. ใช้การมอบหมายงานเพิ่ม 2. ให้คำแนะนำสอนงานรายบุคคล 3. ส่งอบรมความรู้/ให้ทุนการศึกษา	ส่งอบรมพัฒนาความรู้ในงาน	1. ไม่มอบหมายงานแต่ใช้การเล่าว่า น่าจะทำอะไรบ้าง ให้อาสาสมัครเอง
6. วิธีติดตามผล สัมฤทธิ์ของ งาน	ให้รายงานผลการติดตามตัวชี้วัดผล ดำเนินงานของแผนก	ให้รายงานผลการติดตามตัวชี้วัดผล ดำเนินงานของแผนก	2. ส่งอบรมพัฒนาความรู้ในงาน ให้รายงานผลการติดตามตัวชี้วัดผล ดำเนินงานของแผนก
7. ทำงานไม่ สำเร็จ	ลงโทษย้ายแผนกชั่วคราว (เมื่อไม่ ปรับปรุงตัว)	ไม่มีการลงโทษ	1. ไม่มีการลงโทษ 2. ไม่สนใจ/ไม่มอบหมายงาน
8. บังคับอื่น ๆ ที่ ช่วยให้	1. อายุของผู้บังคับบัญชาจะดับตัน	1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน	1. ความเป็นหนึ่งเดียวไม่มีความ ขัดแย้งกัน
โรงพยาบาล ประสบ ผลสัมฤทธิ์	2. ทีมแพทย์ที่ดีและเข้มแข็ง 3. ความเป็นหนึ่งเดียวของบุคลากรใน องค์การ	2. ความสามัคคีกันเป็นหนึ่งเดียวของ บุคลากรในองค์การ	2. มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 3. การได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชา

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อมูล	โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง)
4. ความอบอุ่นจากการสนับสนุนของ ผู้บังคับบัญชา			
5. มาตรฐานการปฏิบัติงาน			
9. ศูนย์รวมจิตใจ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว		สมเด็จพระเจ้าพระยาอภัยภูเบศร	หลวงพ่อวัดไร่ขิง

**สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
(key informant) คือ ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (key informant) จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข 1 ท่าน ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข 3 ท่าน ผู้อำนวยการกองการเภสัชกรรม 1 ท่าน (อดีตผู้อำนวยการ-โรงพยาบาลบ้านแพ้ว) ได้ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ ดังนี้

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุขและ ผู้อำนวยการกองการเภสัชกรรม พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงพยาบาลที่ ผู้วิจัยศึกษาเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ประสบความสำเร็จในการออกนอก ระบบราชการเป็นแห่งแรก และแห่งเดียวในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ ข้อมูลสำคัญสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ เกิดจากปัจจัย ต่อไปนี้

1.1 ผู้นำองค์กร คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลก่อนออกนอกระบบราชการ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงบวก ขณะนั้น โรงพยาบาลเกิดปัญหาจะซื้อเครื่องมือ ในการรักษาพยาบาล ไม่มีงบประมาณจากภาครัฐ ปัญหาสมองไหลเนื่องจากความแตกต่าง ระหว่างค่าจ้างของโรงพยาบาลภาครัฐและภาคเอกชน จึงเกิดแนวคิดว่า การออกนอกระบบ จะสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้ เพราะสามารถจัดสรร หรือบริหารทรัพยากรได้เอง เมื่อ รัฐบาลมีนโยบายแปรรูปโรงพยาบาลเป็นองค์การมหาชน ผู้อำนวยการใช้การสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงพยาบาล และประชาชนรอบ ๆ โรงพยาบาลให้เห็น ภาพเดียวกับผู้นำ คือ มองเห็นผลดีของการออกนอกระบบราชการว่า ประชาชน โรงพยาบาล ประเทศจะได้อะไร หาเวที่สื่อสารเรื่องการออกนอกระบบบ่อยครั้ง และในช่วงดังกล่าว โรงพยาบาลมีจำนวนบุคลากรประมาณ 100 คนเศษ ทำให้การสื่อสารจากผู้อำนวยการฯ สามารถลงไปถึงพนักงานทุกคน นอกจากสื่อสารด้วยการพูดแล้ว ผู้อำนวยการฯ ยังลงมือ กระทำให้เห็นว่าสามารถทำได้ตามวิสัยทัศน์ที่ฝัน มีแนวคิดว่า ทุกปัญหาสามารถแก้ไข

ได้ หากทำผิดพลาดก็แก้ไข วิธีการทำงานเป็นลักษณะ ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ใกล้ชิดกับ ลูกน้อง นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ระหว่างคนที่ติดอยู่ใน ระบบราชการมานานเมื่อจะออกนอกระบบย่อมรู้สึกถึงความไม่ มั่นคงในหน้าที่การงาน จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ทำงานกับโรงพยาบาลมาก่อนที่จะมีนโยบายแปรรูปเป็น องค์กรมหาชนสามารถเลือกว่าจะอยู่ในระบบเก่าหรือใหม่ ถือเป็นการหาทางออกที่ดี ให้กับทุกฝ่าย และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกระทรวงสาธารณสุข ยังบอกว่า เป็นโชคดีของ โรงพยาบาลที่ได้ผู้อำนวยการที่เก่ง รักองค์กร มาอยู่ที่นี้ถือว่าการวางคนถูกที่ ถูกเวลา

1.2 ความพร้อมของแพทย์ ทีมบุคลากรทางการแพทย์ที่พร้อมทำงานให้ชุมชน เมื่อมีผู้นำมานำพร้อมทำงานทันที

1.3 ระบบการจัดการ ก่อนออกนอกระบบราชการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ในสมัยนั้นมีแนวคิดการจัดการก่อนไปทางเอกชน ภายหลังจากออกนอกระบบราชการ มีการทำการตลาด หาเงินเลี้ยงตนเองเนื่องจากได้เงินจากรัฐส่วนหนึ่ง แต่การออกนอกระบบราชการก็ยังคงต้องให้การบริการสาธารณะด้วย จึงต้องหาเงินมาเลี้ยงตนเองเพื่อให้ มีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายและการพัฒนาโรงพยาบาล จากการแปรรูปเป็นองค์กรมหาชน ทำให้การบริหารมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถดึงผู้แทนจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารงานโรงพยาบาลได้ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงพยาบาลมีความใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีหลักคิดว่า ผู้บังคับบัญชาที่แท้จริง คือ ชาวบ้าน

1.4 ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนท้องถิ่นอย่างมาก เนื่องจากในชุมชนบ้าน แพ้วมีโรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็น โรงพยาบาลเดียว จึงเป็นที่พึ่งที่เดียวของชุมชน การที่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลดึงผู้แทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการบริหาร โรงพยาบาล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

1.5 ความอ่อนแอของโรงพยาบาลรัฐที่อยู่ในระแวกนั้น ทำให้โรงพยาบาล บ้านแพ้ว เมื่อแปรรูปเป็นองค์กรมหาชนเติบโตขึ้น จากการบริหารที่มีความคล่องตัวนำ แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ที่บริหารกึ่งรัฐกึ่งเอกชน มาใช้ในการบริหาร

ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ปัญหาของโรงพยาบาล คือ ขาดคน เครื่องมือ สมองไหล การจ่ายค่าตอบแทน
 แข่งขันไม่ได้ ข้อจำกัด ด้านงบประมาณ กว่าจะถึงท้องถิ่นเหลือน้อย หากออกนอกระบบ
 สามารถหาเงินรายได้เอง และนำส่วนที่ได้ไปจ้างแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ให้
 ทำงานอยู่กับโรงพยาบาลได้ การซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ก็ไม่ต้องรอนงบประมาณจากภาครัฐ
 และ ประชากรในพื้นที่ที่มีความคาดหวังให้โรงพยาบาล เป็นโรงพยาบาลในฝัน มาร่วมคิด
 ร่วมทำ แต่ระเบียบราชการไม่เปิดให้ชุมชนเข้ามาร่วมได้ ผมมีความเชื่อว่าเรื่องสุขภาพ
 เป็นของทุกคน (ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 สิงหาคม
 2554)

ผู้อำนวยการสมัยนั้น นายแพทย์วิจิต ธรรมเวทกุลเป็นวีรชนนำเดี่ยว ขนาด
 โรงพยาบาลเล็ก 30 เตียงปรับเปลี่ยนได้เร็ว (ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข,
 การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 สิงหาคม 2554) และ “ความสำเร็จของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว
 เกิดจากแพทย์วิจิต มีความสามารถส่วนตัว ถือว่า เป็นการวางถูกคน ถูกเวลา และอีก
 ประการหนึ่ง คือ ชุมชนมีความเข้มแข็ง หลังแปรรูปมีความคล่องตัวในการบริหารสามารถ
 นำทีมแพทย์ออก ผ่าตัดตาเคลื่อนที่ได้ การบริหารใช้ Profit นำ (รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข,
 การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2554)

สรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์การ เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
 ความพร้อมของทีม มีระบบการจัดการองค์การสมัยใหม่โดยนำหลักการจัดการภาครัฐ
 แนวใหม่มาใช้ในการจัดการองค์การ การได้รับสนับสนุนจากชุมชน ความอ่อนแอของ
 โรงพยาบาลภาครัฐในละแวกนั้น มีส่วนทำให้โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)
 เติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำ แบบการ
 เปลี่ยนแปลงในด้านวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สามารถกระตุ้นให้
 ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการร่วมไปสู่วิสัยทัศน์ ลงมือทำ มีบารมีได้รับ
 การยอมรับ ไว้วางใจในความสามารถจากผู้ได้บังคับบัญชาให้นำองค์การแปรรูปเป็น
 องค์การมหาชน มีความคิดเชิงบวกในการแก้ปัญหา มองว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้
 และยังคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ถือเป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ประสบความสำเร็จในด้านสมุนไพร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ เกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

2.1 ตัวบุคคลมีเกสักรที่สนใจศึกษาเรื่องสมุนไพรเป็นผู้นำความสำเร็จด้านสมุนไพรมาสู่โรงพยาบาล แสดงถึงการคิดนอกกรอบ และมีความมุ่งมั่น นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มีความคิดนอกกรอบเช่นเดียวกัน

2.2 ใช้การจัดการแบบเอกชน ตั้งเป็นมูลนิธิมีการทำการตลาด ซึ่งเป็นผู้เข้าสู่ธุรกิจสมุนไพรก่อนผู้อื่นจึงไม่มีคู่แข่ง สามารถขยายกิจการสมุนไพรจนเลี้ยงตนเองและรายได้ส่วนหนึ่งส่งเข้าโรงพยาบาล

ในส่วนของโรงพยาบาล มีจุดอ่อน คือ ระบบการบริหาร นำระบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารน้อยมาก ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า ปัจจุบันได้เงินบำรุงของมูลนิธิมาจากรัฐบาลบางส่วน โรงพยาบาลไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน ทำหลายเรื่อง ได้แก่ การศึกษาแผนไทย แผนปัจจุบัน โรงเรียนสอนการแพทย์แผนไทย และแผนปัจจุบัน (สถาบันสมทบของ โรงเรียนแพทย์)

ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ด้านสมุนไพร ประสบความสำเร็จเพราะใช้การบริหารนอกกรอบของรัฐ ในนามมูลนิธิซึ่งเป็นนิติบุคคล ทำการตลาดก่อนรายอื่น (ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 16 สิงหาคม 2554) และเป็นการฉีกแนวมาเล่นเรื่องสมุนไพร ประสบความสำเร็จเพราะเข้ามาทำก่อนที่อื่น (ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2554)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่คุม Cost ทำหลายเรื่อง รักษาแผนไทย แผนปัจจุบัน โรงเรียนแพทย์/สอนแพทย์แผนไทย ยังใช้รูปแบบการบริหารภาครัฐแบบเก่า (ผู้ตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข, สัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2554) และโรงพยาบาลสั่งยานอกให้ผู้ป่วยทำให้ขาดทุนมากมาย ซึ่งโรงพยาบาลอื่น ๆ เขาสั่งยา Local เป็นส่วนใหญ่ และใช้ยา Original เท่าที่จำเป็น ตอนนี้โรงพยาบาลขาดทุนมากมาย

ใช้เงินบำรุงของโรงพยาบาลจนหมด โชคดีที่มีเงินจากมูลนิธิมาช่วยส่วนหนึ่ง (ผู้ตรวจราชการกระทรวง-สาธารณสุข, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 19 สิงหาคม 2554)

สรุป เป็นผู้ริเริ่มเรื่องสมุนไพรมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ และทำในสิ่งที่แตกต่างจากผู้อื่น รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลในสมัยนั้นให้ดำเนินการ แสดงว่า ผู้อำนวยการฯ ที่สนับสนุนด้านสมุนไพรมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหากรอบ ใ้ใจรายบุคคลซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฯ ปัจจุบันจะมอบอำนาจให้ทีมร่วมตัดสินใจ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดแก้ปัญหากรอบ แต่ไม่ได้ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารให้ทันสมัยตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะนโยบายของภาครัฐในเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้โรงพยาบาล

3. โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) ประสบความสำเร็จในเรื่องการเป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางจักษุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ เกิดจากปัจจัยต่อไปนี้

3.1 ผู้นำขององค์กร คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลปัจจุบัน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความตั้งใจจริงนำไปสู่การปฏิบัติ วิสัยทัศน์ชัดเจน มีความสามารถเฉพาะตัว มีความคิดเชิงนวัตกรรม รักองค์กร มีความสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ลงสู่ระดับปฏิบัติ ทำให้บุคลากรของโรงพยาบาลรับรู้วิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างการทำงานที่สร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ เช่น ได้รับรางวัล Top of the Pop จากงานการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ Asia-Pacific Association of Cataract & Refractive Surgeons (APACRS) ที่เมืองแคนส์ ประเทศออสเตรเลีย เรื่อง “เทคนิคการตรวจจอประสาทตา ในการผ่าตัดต้อกระจก” ซึ่งเป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่ทำงานปฏิบัติการค้าด้วย

3.2 ระบบการจัดการองค์กร นำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหาร นำหลักการตลาดมาใช้ในการกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง คือ โรคทางตาทำให้สามารถหุ้มทรัพยากรที่มีทำให้เด่นได้เต็มที่ มีการนำหลักการบริหารเชิงธุรกิจมาใช้ในการทำตลาด แต่เนื่องจากโรคตามีกลุ่มลูกค้าในตลาด

มาก จึงไม่ต้องทำการตลาดมากมาย มีเทคนิคการจัดการที่ทำให้แพทย์สาขาอื่น ๆ ไม่น้อยเนื้อต่ำใจ สามารถทำงานร่วมกันในองค์กรเพื่อคุณภาพการบริการระดับตติยภูมิ

3.3 การทำงานเป็นทีมในองค์กร ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ ทีมงานรับรู้ และร่วมกันปฏิบัติงานไปสู่วิสัยทัศน์

ผู้วิจัยขอยกคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ Team Work ดี ผู้นำสนใจเรื่องตา มีแนวคิดนวัตกรรมเป็นศูนย์กลางเป็นเลิศ สามารถหาเงินได้เอง (รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2554) และ โรงพยาบาลกำหนดลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย เลือกรักษาโรคทางตา ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้น มีโรคจากความเสื่อม โรคเบาหวานเป็นโรคที่ประชาชนเป็นมากมีภาวะแทรกซ้อนทางตา ถือว่าเล่นลูกกลุ่ม ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ตั้งใจจริงนำไปสู่การปฏิบัติ รักองค์กร (ผู้ตรวจราชการเขต 3 กระทรวงสาธารณสุข, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2554)

สรุปความสำเร็จของโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้าน มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ มีบารมีได้รับการยอมรับ ไว้วางใจในความสามารถจากผู้ได้บังคับบัญชาให้นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังมีความคิดเชิงนวัตกรรม ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ โดยใช้การทำให้ดูว่าสามารถทำได้แม้จะเป็นโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล

ความพร้อมของทีม และระบบการบริหารภายในองค์กร ได้นำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการจัดการองค์กร

ตาราง 31

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข
ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีต่อการ ประสบความสำเร็จ	โรงพยาบาล บ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	โรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร	โรงพยาบาลเมตตา ประชารักษ์ (วัดไร่ขิง)
1. ผู้บริหาร ระดับสูงของ องค์การ	มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ไปสู่วิสัยทัศน์ค่านึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	ให้การสนับสนุน มี วิสัยทัศน์ ความสำเร็จ เกิดจากผู้ได้บังคับ บัญชา (เภสัชกร) ที่มี ความคิดนอกกรอบ	มีวิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นผู้นำการ- เปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่าง สร้างนวัตกรรม
2. ทีมบุคลากรใน โรงพยาบาล	มีความสามารถ พร้อม ทำงานให้ชุมชน	มีทั้งของ โรงพยาบาล และของมูลนิธิ	พร้อมทำงานให้ ชุมชน
3. ระบบบริหาร ในองค์การ	ใช้การจัดการภาครัฐ แนวใหม่ เน้นผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	- มูลนิธิใช้การจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ - โรงพยาบาลนำการ จัดการภาครัฐแนว ใหม่มาใช้บ่อย	ใช้การจัดการภาครัฐ แนวใหม่
4. การสนับสนุน จากชุมชน ท้องถิ่น	ดีมาก สามารถดึงชุมชนมา มีส่วนร่วมในการบริหาร	- (ติดกรอบราชการ)	- (ติดกรอบราชการ)