

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดของผลการศึกษาที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลกับการเป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์

ในการศึกษารั้ครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่นได้รับการยอมรับในวงการสาธารณสุข ตั้งอยู่นอกเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 3 โรงพยาบาล ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จังหวัดสมุทรสาคร โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง) จังหวัดนครปฐม สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุขโดยใช้วิธีทอคแบบสอบถามไปยังผู้บังคับบัญชา ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงานของทั้ง 3 โรงพยาบาลได้แบบสอบถามคืนมา จำนวน 813 ชุด มีความครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 804 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.8 ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการวิจัย (805 ชุด) แบบสอบถามที่สมบูรณ์แบ่งเป็น โรงพยาบาลบ้านแพ้ว จำนวน 273 ชุด โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ จำนวน 238 ชุด โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จำนวน 293 ชุด โดยแยกเป็นแบบสอบถามที่ได้จากผู้บังคับบัญชา ระดับต้น 84 ชุด ผู้ปฏิบัติงาน 720 ชุด

การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารของโรงพยาบาล จำนวน 17 ท่าน ประกอบด้วย โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้อำนวยการ-

โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร จำนวน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 2 ท่าน หัวหน้ากลุ่มงาน 1 ท่าน ผู้จัดการมูลนิธิ 1 ท่าน โรงพยาบาลบ้านแพ้ว จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 2 ท่าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 1 ท่าน หัวหน้าแผนก/หัวหน้าตึก จำนวน 3 ท่าน และโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่จิง) จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 3 ท่าน แพทย์หัวหน้าศูนย์ 2 ท่าน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 1 ท่าน และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 1 ท่าน ผู้ตรวจราชการ-กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 3 ท่าน และผู้อำนวยการองค์การเภสัชฯ 1 ท่าน (นายแพทย์วิฑิต อรรถเวชกุล อดีตผู้อำนวยการ โรงพยาบาลบ้านแพ้ว ผู้ผลักดันให้โรงพยาบาลบ้านแพ้ว ออกนอกระบบราชการได้สำเร็จ) เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีผลให้โรงพยาบาลทั้ง 3 แห่งที่ ศึกษาประสบผลสัมฤทธิ์

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระรูปแบบภาวะผู้นำ ได้แก่ (1) การจัดการ (2) สร้างแรงบันดาลใจ (3) กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (4) ใส่ใจรายบุคคล (5) มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ (6) กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ และตัวแปรตาม ผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ (1) คุณภาพการบริการ (2) ประสิทธิภาพการบริหาร (3) ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ (4) การสร้างนวัตกรรม

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง ในส่วนของแบบสอบถามแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ (สำหรับผู้ปฏิบัติงาน) และ 8 ข้อ (สำหรับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับต้น) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 34 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงาน จำนวน 20 ข้อ ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น

เกณฑ์พิจารณาคุณภาพของเครื่องมือในการวัดแบ่งเป็น 2 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์ความแม่นยำ (validity) ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความแม่นยำตามเชิงเนื้อหา (content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปแบบสอบถามไปทดสอบ (pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 40 ชุด จากนั้นนำมาหาความแม่นยำเชิงโครงสร้าง (construct

validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบพิจารณาตัดค่า Factor Loading ที่ต่ำกว่า 0.5 ออก และทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา ของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการทดสอบแบบสอบถามทั้งฉบับได้ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient alpha) เท่ากับ 0.9492 ค่าถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient alpha) เท่ากับ 0.9340 ค่าถาม เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient alpha) เท่ากับ 0.9058 แสดงว่า มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อจัดกลุ่มของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ไว้ในปัจจุบันเดียวกัน การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มประชากร (*t* test) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (in-depth structure interview) ใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (analytical description) โดยวิธีการสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยไปยังส่วนใหญ่ (inductive approach) จากข้อมูล สัมภาษณ์ด้วยหลักเหตุผล (causally) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ตามความเป็นจริง จากนั้น นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวม โดยใช้ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม เป็นหลัก และใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของโรงพยาบาล เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัยจากแบบสอบถามเพื่อตอบคำถามของวัตถุประสงค์การวิจัย ต่อไป

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการ และ ด้านบริหาร ด้านวิชาการได้รูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในสรรหา และเตรียมความพร้อม ก่อนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารของ โรงพยาบาล หรือพัฒนาผู้บริหารของ โรงพยาบาล ด้านการบริหาร ผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงพยาบาลในการนำรูปแบบภาวะ ผู้นำไปใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เป็นโรงพยาบาลประสพผลสัมฤทธิ์สามารถตอบสนอง

นโยบายการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารงานบุคคล  
ในการสรรหาผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาล

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ  
ผู้วิจัยได้แบ่งข้อสรุปตามกรอบแนวคิดการวิจัย วัตถุประสงค์ และสมมุติฐานของการศึกษา  
โดยใช้ผลการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลสนับสนุน  
ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาล พบว่า ผู้บังคับบัญชา  
ระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการ การเปลี่ยนแปลงแบบสร้างแรงบันดาลใจ  
ใส่ใจรายบุคคล มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบในระดับมาก และใช้  
การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสร้าง  
แรงบันดาลใจ ใส่ใจรายบุคคล มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ในระดับมาก และใช้รูปแบบภาวะผู้นำ  
แบบการจัดการ กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในระดับ  
ปานกลางซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า  
ผู้บริหารผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจ  
รายบุคคล กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ สร้างแรงบันดาลใจในระดับมาก และใช้การจัดการ  
ในระดับปานกลาง

จากข้อค้นพบนี้ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง  
ของโรงพยาบาลใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ซึ่งรูปแบบภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) โดยกระตุ้น  
ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา  
กระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล  
(individualized consideration) โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ

เป็นรายบุคคล ใช้การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น และส่งเสริมการก้าวหน้าในสายงาน ตลอดจนมอบอำนาจการตัดสินใจ และกระตุ้นให้มองปัญหาในเชิงบวก เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ต้องการสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass (2006) ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) โดยกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา กระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ให้มุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มะลิวัลย์ นาวิระ (2545, หน้า 60) ที่พบว่า พยาบาลหัวหน้างานโรงพยาบาลทั่วไป เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นปัญญา และด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ในระดับมาก และผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการในระดับมาก เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่ส่งมอบผลงานแก่ผู้ใช้บริการ จึงต้องควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้มั่นใจว่าผลงานที่ออกมามีคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนด มีการกำหนดเป้าหมายและให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนเป็นครั้งคราว

สำหรับข้อค้นพบจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไม่สอดคล้องกันในเรื่องการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการเนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากต่อการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการถามความคิดเห็นของผู้บริหารบางรายและเป็นการให้ผู้บริหารมองตนเอง ซึ่งมนุษย์ส่วนใหญ่ย่อมมีความโน้มเอียงที่จะมองตนเองอย่างเข้าข้างตนเอง (bias) และการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์อาจไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริงทั้งหมด ส่วนการตอบแบบสอบถามจะไม่มีภาระบุชื่อ ผู้ตอบแบบสอบถามจึงสามารถตอบได้อย่างอิสระ ทำให้ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณมีความน่าเชื่อถือมากกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยจากการศึกษา ครั้งนี้ เพื่อตอบคำถาม ต่อไปนี้  
 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา  
 ระดับต้นกับผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ

ผลสรุปของการทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่าที (*t test*) เพื่อ  
 เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำระหว่างผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง  
 พบว่า มีความแตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยยอมรับสมมติฐานข้อต่อไปนี

สมมติฐานข้อ 1 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของ  
 โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อ 2.2 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของ  
 โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบภาวะผู้นำกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์แตกต่าง  
 กัน

สมมติฐานข้อ 2.3 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของ  
 โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบภาวะผู้นำใส่ใจรายบุคคลแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อ 2.5 ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของ  
 โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบภาวะผู้นำกระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ  
 แตกต่างกัน

ส่วนผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและผู้บริหาร  
 ระดับกลางใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันโดยใช้รูปแบบภาวะผู้นำ  
 แบบใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ และการจัดการ ในระดับมาก  
 ตามลำดับ

ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะใช้ภาวะผู้นำแบบมีบริมมีแตกต่างจากผู้บังคับบัญชา  
 ระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง

เมื่อพิจารณาจากผลสรุปของสมมติฐาน พบว่า ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเป็นผู้ที่  
 ทำงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งควบคุมงานในระดับ  
 ห้างออกไป ทำหน้าที่ติดตาม กำกับให้ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในสายงานดำเนินงาน  
 ไปตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย ส่วนผู้บังคับบัญชาในระดับต้นจะเป็นผู้ร่วม  
 สร้างผลงานโดยตรงของโรงพยาบาล และเป็นผู้ควบคุมการทำงานที่หน้างาน เพื่อส่งมอบ

บริการให้ผู้ป่วย จึงต้องควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้สร้างผลงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพ (ถูกต้อง ปลอดภัย ได้มาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานการทำงาน)

ส่วนผู้บริหารระดับกลางปฏิบัติงานในระดับบริหารใช้รูปแบบการจัดการในเรื่องการบริหารงานมากกว่างานปฏิบัติการ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจึงต้องใส่ใจในผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้ทราบว่าแต่ละบุคคลมีความต้องการ มีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร จะได้พัฒนาจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น

ส่วนการใช้การกระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันเนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่หน้างานจะพบปัญหาจากการทำงาน จึงมีโอกาสใช้การกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ เพราะการคิดแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ มีโอกาสเกิดปัญหาการทำงานซ้ำ ๆ จึงต้องคิดวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาให้มีโอกาสเกิดซ้ำน้อยที่สุด จึงเป็นเหตุผลที่ผู้บริหารระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำการคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกับผู้บริหารระดับกลาง

สรุปการใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ สร้างแรงบันดาลใจ ใส่ใจรายบุคคล มุ่งมั่นวิสัยทัศน์ กระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบในระดับมากสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ยกเว้นแบบใส่ใจรายบุคคลที่ผู้บริหารระดับกลางใช้สูงกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง โดยผู้บังคับบัญชาระดับต้นใช้กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในระดับปานกลาง แต่สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

เมื่อเปรียบเทียบการใช้รูปแบบภาวะผู้นำระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับต้นกับผู้บริหารระดับกลาง พบว่า มีการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการ กระตุ้นคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ใส่ใจรายบุคคลแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลกับการเป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์

สมมติฐานที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำทุกรูปแบบมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลกับการเป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์ พบว่า การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางในภาพรวมทุกโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนผลสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของทั้งสามโรงพยาบาลต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า รูปแบบภาวะผู้นำทุกรูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยผู้บริหารของโรงพยาบาลต่างให้ข้อมูลว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของงานมาก คือ การใส่ใจรายบุคคล การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การกระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ การจัดการ

เมื่อพิจารณาจากผลสรุปการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพพบว่า มีความสอดคล้องกัน โดยผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงพยาบาลมีความเห็นว่าการใส่ใจรายบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีพื้นฐาน ความรู้ ความสามารถอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อแก้ไข พัฒนา และการกระตุ้นทางปัญญาในเรื่องความคิดสร้างสรรค์และคิดแก้ปัญหา นอกกรอบทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริการในงานประจำวัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความสุขกับการทำงาน ทำให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ผลสรุปของการทดสอบสมมติฐาน จาก การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลได้รับอิทธิพลจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบ การจัดการ ใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ โดยรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ สามารถร่วมทำนายความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลได้ร้อยละ 29.4 ( $R^2 = 0.294$ ) ณ ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำทุกรูปแบบไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 3 รูปแบบภาวะผู้นำทุกรูปแบบมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลได้รับอิทธิพลจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการ ใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาคือวอล (De Waal อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 5-7) ที่พบว่า องค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ มีการจัดการที่มีคุณภาพ (high-quality management) ผู้จัดการขององค์กร มีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง มีความสามารถในการตัดสินใจ เน้นประสิทธิผล พนักงานมีคุณภาพ (high-quality employees) ได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถหลากหลาย มีความต้องการทำให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ มีการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement and innovation) มีการพัฒนาผลผลิตให้ดีขึ้นและทันสมัย องค์กรพร้อมเปลี่ยนแปลงเปิดรับและนำมาปฏิบัติ (open and action-orientation) มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานในองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Holbeche (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 3-4) ว่า รูปแบบขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ จะต้องมีความสมดุลระหว่าง ความต้องการของพนักงานและความคาดหวังขององค์กร การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืนเกิดจาก องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว และเรียนรู้) เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และสอดคล้องกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNAQ) คือ ต้องมุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (outcome-oriented) ให้มีความสำคัญกับพนักงาน มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลกับการเป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์ พบว่า การใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลในภาพรวมทุกโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล คือ รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ ใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการนำไปใช้บริหาร โรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยรูปแบบ

ภาวะผู้นำการจัดการ (transactional leader) และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) ที่ประกอบด้วย การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (creative intellectual stimulation) กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ (reframe intellectual stimulation) และแบบใส่ใจรายบุคคล (individualized consideration)

## อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยจากกรอบการศึกษาวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ

จากผลสรุปการวิจัย พบว่า หลังการปฏิรูประบบราชการอย่างเป็นรูปธรรมครั้งใหญ่ มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และการประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ทำให้โรงพยาบาลภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารครั้งใหญ่ เนื่องจากจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้น กอปรกับการเปลี่ยนระบบการจัดสรรงบประมาณเป็นระบบเหมาจ่ายรายหัว ทำให้ผู้บริหารของโรงพยาบาลภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนระบบบริหารองค์การใหม่ โดยนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ที่นำหลักการจัดการแบบเอกชน (business administration) มาใช้เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result-oriented) โดยยึด “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง”

การจะทำให้บุคลากรปรับวิธีคิด วิธีการทำงานใหม่นั้นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองเห็นว่า หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ องค์การจะประสบกับอะไร และหากเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร ทำให้ผู้อื่นมีความฝันและจินตนาการร่วมไปด้วย (Tichy & Devanna อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 143-144) เพื่อสู่วิสัยทัศน์ใหม่ โดยผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ชักจูงผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายและมุ่งมั่นเสียดสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของทีมงานหรือองค์การ เปลี่ยนแปลง

ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น (Bass, 2006, pp. 3-7)

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับในโรงพยาบาลต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การให้องค์การสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งด้านกฎหมาย สังคม เศรษฐกิจ การเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ป่วยกับแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ จากการเอื้ออาทรกันในลักษณะสังคมไทยแบบเดิมเป็นเชิงธุรกิจ มีการฟ้องร้องมากขึ้น พบว่า การฟ้องร้องแพทย์เพิ่มจากช่วง 10 ปีก่อนที่มีเพียงปีละ 50 เรื่อง เป็นปีละ 300 เรื่อง ข้อมูลจากแพทยสภาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531-2549 โดยใน 2 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2551 นี้ มีการฟ้องร้องแพทย์แล้วรวมทั้งสิ้น 75 เรื่อง (สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, 2551) ทำให้บุคลากรทางการแพทย์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานเน้นมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยของผู้ป่วยมากขึ้น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้านความปลอดภัยได้สำเร็จขึ้นกับการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) โดยผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารของโรงพยาบาลใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบกระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ ร่วมแก้ปัญหากันเป็นทีมซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปภาครัฐใหม่ (reinventing government) (Osborne & Gaebler, 1992) ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowering) ไปอยู่ที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่เข้าใจปัญหาอย่างดี (empowering) (Bennis & Nanus อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 142-143; Bass, 2006; Hellriegel & Slocum, 2004, pp. 272-284; Tichy & Devanna อ้างถึงใน Northouse, 2001, pp. 143-144) โดยเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากการทำงานตามคำสั่ง (top-down) ตามสายบังคับบัญชาเป็นลักษณะของการระดมสมอง (brainstorming) และให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม หรือการมีส่วนร่วม (teamwork or participation) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน โรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2549) ที่เน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมร่วมระดมสมองในการแก้ปัญหา ร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไขปัญหา



2. ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้น ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใส่ใจรายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทยที่เน้นอุปถัมภ์เกื้อกูลกัน ทำให้ผู้บริหารใส่ใจในทุกข์สุข เป็นที่ปรึกษา พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) (Bass, 2006; Hellriegel & Slocum, 2004) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำทำหน้าที่เป็น โค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ช่วยแก้ไข พัฒนา จิตความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่สร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น (Bass, 2006; Bryman, 1992; Hellriegel & Slocum, 2004) โดยใช้การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) สนับสนุนให้คิดเป็นเหตุเป็นผลอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) และสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยเปลี่ยนกรอบ (reframing) เพื่อได้แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาที่ดีกว่าและสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษา ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (High Performance Work Systems--HPWS) กับ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงการรับรู้คุณภาพการรักษาพยาบาลของผู้ใช้บริการของโรงพยาบาลของรัฐ ในออสเตรเลีย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อระบบการทำงานที่มีสมรรถนะสูงกับการรับรู้คุณภาพการรักษาพยาบาลของผู้ใช้บริการ (Leggat et al., 2011, pp. 281-297) องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ องค์กรต้องมีคุณภาพใน 5 ด้าน ซึ่งมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (commitment to excellence) เป็นเพียงด้านหนึ่ง โดยองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุมาตรฐาน (standard) มีการปรับปรุง พัฒนาระบบ วิธีการปฏิบัติงานให้ไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น ลดปัญหาการร้องเรียนของลูกค้า มีความตื่นตัวต่อภาวะวิกฤต (Young, 2005, pp. 1-5) มีการจัดการความเสี่ยง (risk management) อย่างเหมาะสม ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจกรรมบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลา คุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ (ธงชัย สมบูรณ์, 2551, หน้า 3-10)

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการจัดการ (managerial function) เช่น การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) การควบคุม (controlling) (อุทัย เลหาวิเชียร, 2546, หน้า 5-7) และงานโรงพยาบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิต หรือการเจ็บป่วยบุคลากรในโรงพยาบาลจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ (quality management) ที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้ใช้บริการ (customer satisfaction) การปรับเปลี่ยนและการบริหารกระบวนการ (process management) การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNAQ)

3. การเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง จากสรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จใช้รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการเปลี่ยนแปลงแบบกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ใส่ใจรายบุคคล คิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบแตกต่างกัน เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้ทำงานใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องควบคุมการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรที่ให้บริการกับผู้ป่วย ต้องรับผิดชอบคุณภาพการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย จึงต้องติดตามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดกว่า ผู้บริหารระดับกลางเนื่องจากเป็นผู้ส่งมอบผลงานให้ผู้ป่วยโดยตรง ประกอบกับปัจจุบันรายได้ของโรงพยาบาลส่วนใหญ่มาจากงบประมาณเหมาจ่ายรายหัวของโครงการบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า ผู้ป่วยประกันสังคม ข้าราชการ พรบ. กองทุนเงินทดแทน ทำให้ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายด้านยา เวชภัณฑ์ การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ การเบิกวัสดุ อุปกรณ์ ยาที่เหมาะสมกับจำนวนผู้ป่วย ไม่เบิกมา Stock ไว้มากเกินจำนวนที่ใช้เพราะจะทำให้หมดอายุ หรือเกิดการใช้สิ้นเปลือง รั่วไหลได้

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นยังต้องเป็นผู้นำในการกระตุ้นความคิดแก้ปัญหาภายนอกกรอบ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ใส่ใจรายบุคคล เพื่อสามารถใช้นำ (leading) การควบคุม (controlling) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับรายบุคคลเพื่อให้การบริการมีคุณภาพ สามารถตอบสนองความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่แต่ละรายที่มีความต้องการแตกต่างกัน

การที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นใช้รูปแบบการจัดการแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลาง เพราะอาจเนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุน้อย อยู่ในวัยสร้างฐานะความมั่นคงในชีวิต ซึ่งอาจต้องใช้เศรษฐกิจเป็นพื้นฐานของแรงจูงใจผู้ตาม (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2001)

ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะใช้ภาวะผู้นำแบบมีบารมีแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำขององค์การจึงต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย ต้องมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน เฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง และความมั่นคงในอุดมการณ์ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นพวกเดียวกัน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน (Bryman, 1992, p. 107; Burns อ้างถึงใน Bass, 2006, p. 3)

#### 4. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล กล่าวคือ ผู้บริหารของโรงพยาบาลใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน หากผู้บริหารโรงพยาบาลใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดลดลงก็จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลลดลงด้วย โดยรูปแบบการจัดการมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ ประสิทธิภาพการบริหารมากที่สุด ซึ่งการจัดการโดยการควบคุม (controlling) นิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการรักษาพยาบาล เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 40) ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จึงยังต้องการผู้คอยให้คำแนะนำสอนงาน เนื่องจากงานโรงพยาบาลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วย มีปัญหาที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามพยาธิสภาพของโรค ฉะนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบการจัดการจึงมีผลต่อคุณภาพการบริการ ส่วนการใช้การจัดการแบบให้รางวัลมีผลต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เพราะการให้รางวัลทำให้ผู้ได้รับเกิดความดีใจ ภาคภูมิใจว่าผลการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการใช้รางวัลสามารถกระตุ้นให้ได้ผลงานเพราะกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุ

น้อยกว่า 30 ปี (ร้อยละ 40) มีประสบการณ์น้อย ระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 38.33) ซึ่งอยู่ในวัยสร้างครอบครัวหรือต้องการความสำเร็จในชีวิต จึงต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งวัตถุ และจิตใจตามเศรษฐฐานะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล การควบคุม การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานด้วยเพราะเป็นการควบคุม การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นการคิดแก้ปัญหา นอกกรอบมีผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพน้อยมาก เนื่องจากการรักษาพยาบาลเกี่ยวข้องกับมาตรฐาน วิชาชีพ ซึ่งมีเทคนิคการปฏิบัติงานตามแต่ละมาตรฐานการรักษาหรือการพยาบาล หากคิด แก้ปัญหา นอกกรอบ โดยไม่คำนึงถึงมาตรฐานวิชาชีพ อาจทำให้ผู้ป่วยมีภาวะเสี่ยงต่อ การติดเชื้อ หรืออาจเสี่ยงถึงชีวิตได้ เช่น มาตรฐานการฉีดยาผู้ป่วยต้องใช้ alcohol เช็ด บริเวณผิวหนังก่อนฉีดยา หากผู้ป่วยฉีดยาตามวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานปรากฏว่ามีผื่นขึ้น การแก้ปัญหาแบบคิดนอกกรอบ โดยไม่ใช้ Alcohol หรือน้ำยาฆ่าเชื้อใด ๆ เช็ดผิวหนัง เพื่อฆ่าเชื้อ โรคก่อนฉีดยาอาจทำให้ผู้ป่วยเกิดการติดเชื้อบริเวณที่ฉีดยาได้ ฉะนั้นใน ด้านคุณภาพการรักษาพยาบาลสามารถใช้การคิดนอกกรอบได้แต่ก็ต้องอยู่ภายใต้ความรู้ ของมาตรฐานวิชาชีพด้วย

ผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และเหมาะสมในการนำไปใช้บริหาร โรงพยาบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ (transactional leader) และรูปแบบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (transformation leadership) ที่ประกอบด้วย การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (creative intellectual stimulation) กระตุ้นคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ (reframe intellectual stimulation) และแบบใส่ใจรายบุคคล (individualized consideration)

การที่รูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ (transactional leader) มีความเหมาะสมกับ การบริหารเพราะการใช้ภาวะผู้นำการจัดการมีการกำหนดเป้าหมาย มีการสร้างความท้าทาย และให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือผู้บริหารระดับกลางจะ คอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเข้าไปช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลว ซึ่งงานบริการของ โรงพยาบาลหากเกิดความผิดพลาด

หรือล้มเหลว ย่อมมีผลต่อชีวิตและการเจ็บป่วยของผู้ป่วย ฉะนั้นการเข้มงวดติดตามงานอย่างใกล้ชิดจึงมีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมอีกรูปแบบ คือ การเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) ที่ประกอบด้วย การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นคิดแก้ปัญหาจนครบรอบ และแบบใส่ใจรายบุคคล การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคิดแก้ปัญหาจนครบรอบ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดใหม่ ๆ มีการคิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพงานบริการให้สูงขึ้น ให้ผู้ใช้บริการได้ประโยชน์อาจในรูปการลดต้นทุนการบริการต่อหน่วย การสร้างมาตรฐานการให้บริการ หรือการรักษาพยาบาลใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ รอฟเฟย์ (Roffey Park) (Holbeche อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 3-4) ที่ระบุว่า องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืนเกิดจาก องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รวดเร็ว และเรียนรู้) เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม นอกจากนี้ De Waal (อ้างถึงใน Erik Belt, 2008, pp. 5-7) ที่ศึกษาคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ พบว่า องค์กรมีการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement and innovation) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย มีการพัฒนาผลผลิตให้ดีขึ้นและทันสมัย และการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (high performance organization) นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะข้อหนึ่ง คือ ให้สำคัญความคิดสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) (Linder & Brooks อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549, หน้า 5-6) และองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศจะมุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (outcome-oriented) หรือเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มีการกำหนดมาตรฐานหรือผลงานที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (malcolm baldrige national quality award)

### ข้อค้นพบอื่น ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งไม่สามารถได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ผู้บริหารของทั้ง 3 โรงพยาบาลมีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล ซึ่งทั้ง 3 โรงพยาบาล มีวิสัยทัศน์ชัดเจน บุคลากรในโรงพยาบาลเกือบทุกรายมุ่งทำงาน

เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน แม้ในองค์กรจะมีทีมแพทย์เฉพาะทางหลากหลายสาขาแต่ทุกคนก็ยอมรับในเป้าหมายของโรงพยาบาลซึ่งรวมถึงการให้งบประมาณ หรือการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่โรงพยาบาลจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นจุดเน้นของโรงพยาบาลลำดับแรก ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถในการบริหารแพทย์ในสาขาต่าง ๆ ที่ไม่ใช่จุดเน้นของโรงพยาบาลให้ทำงานอย่างมีความสุข ไม่รู้สึกต่ำต้อยในสาขาตนที่ไม่ใช่จุดเน้นของโรงพยาบาล ดังเช่น โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิงที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางตา) นอกจากนี้ ผู้อำนวยการมีความสามารถทำให้แพทย์มีความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอเพื่อประโยชน์แก่ผู้ป่วย และเป็นการเปิดให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ แพทย์ที่เป็นเจ้าของโครงการจะความภาคภูมิใจในผลงาน โดยได้รับ คำชมเชยจากสถาบันรับรองคุณภาพโรงพยาบาล สิ่งเหล่านี้ทำให้แพทย์สาขาอื่น เกิดความรักองค์กร และทำงานกับโรงพยาบาลเพื่อผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นประโยชน์สุขของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

2. ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คิดนอกกรอบ ได้รับการยอมรับชื่นชมจากผู้ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการตัดสินใจ มองผลประโยชน์ของโรงพยาบาลและผู้ป่วย จนสามารถนำพองค์การผ่านวิกฤตของโรงพยาบาลได้ ดังตัวอย่าง โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) มีคลินิกของโรงพยาบาลภาครัฐมาตั้งในโรงพยาบาล เนื่องจากในอำเภอนครชัยศรีมีโรงพยาบาลรัฐ 2 โรงพยาบาล ทั้ง 2 โรงพยาบาลต้องรับผู้ป่วยโครงการบัตรประกันสุขภาพ ทำให้รายได้เหมาจ่ายรายหัวที่โรงพยาบาลได้จากภาครัฐไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการบริหารของโรงพยาบาล เนื่องจากจำนวนประชากรในอำเภอนครชัยศรีมีไม่ถึง 100,000 คน ทำให้โรงพยาบาลประสบปัญหาวิกฤตทางการเงิน ขาดสภาพคล่อง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจึงตกลงกับผู้บริหารของอีกโรงพยาบาลหนึ่งให้เป็นโรงพยาบาลเดียวที่รับผู้ป่วยโครงการบัตรประกันสุขภาพ และยกระดับโรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) ไปสู่โรงพยาบาลที่ให้การรักษาระดับตติยภูมิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และรักษาผู้ป่วยที่ส่งต่อจากโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้จากการรักษาผู้ป่วยที่ส่งต่อ โดยเบิกค่าใช้จ่ายตามโรคที่ใช้จริงในการรักษากับกรมบัญชีกลาง ทำให้ผลสัมฤทธิ์ด้านการเงินดีขึ้น และโรงพยาบาลภาครัฐอีกแห่งครั้งก็สามารถอยู่ได้ นอกจากนี้ ยังมีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลเพื่อ

แก้ปัญหา การร้องเรียนจากประชาชนผู้ใช้บริการบัตรประกันสุขภาพที่เรียกร้องให้โรงพยาบาลกลับไปรับผู้ป่วยโครงการบัตรประกันสุขภาพเช่นเดิม เพราะประชาชนต้องเดินทางไกลไปรักษาที่โรงพยาบาลสามพราน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจึงแก้ปัญหาโดยโรงพยาบาลภาครัฐนั้นมาตั้งสาขาในโรงพยาบาลเพื่อปิดจุดอ่อนนี้ ทำให้เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย จึงเป็นตัวอย่างของการทำงานร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลภาครัฐ เพื่อผลประโยชน์ด้านการเงินของโรงพยาบาลและผู้ป่วยที่ใช้บริการ ไปพร้อมกัน

3. โรงพยาบาลมีบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความเป็นหนึ่งเดียวในระดับมาก มีความขัดแย้งน้อยมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารเป็น ไปแบบพี่น้องมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง อาจเนื่องจากโรงพยาบาลตั้งอยู่ในชุมชนต่างจังหวัด และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ ที่รู้สึกว่าการทำงาน โรงพยาบาลเป็นงานที่มีเกียรติ มีความต้องการทำงานที่โรงพยาบาล เมื่อ ได้ทำงานที่โรงพยาบาล จึงรู้สึกเหมือนบ้านหลังที่สองที่ใช้เวลาอยู่ด้วยมาก เมื่อมีกิจกรรมอะไรจึงให้ความร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ และเนื่องจากเป็นคนในพื้นที่เดียวกันการปกครองบังคับบัญชา จึงมีความเป็นกันเอง อบอุน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะ ใช้การพูดคุยกันทันทีไม่เก็บปัญหาไว้ทำให้ไม่เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา

4. การดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โรงพยาบาลทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้นำชุมชนที่เป็นกรรมการบริหาร ในการจัดบริการออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่เป็นไป เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงเพราะผู้แทนชุมชนในกรรมการบริหารจะเป็นผู้เสนอขอให้โรงพยาบาลออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ไปให้บริการรักษาโรคใด ดังตัวอย่าง โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ต้องการซื้อเครื่องล้างไตเพราะอำเภอบ้านแพ้วไม่มีการให้บริการล้างไตแก่ผู้ป่วยโรคไต ทำให้ผู้ป่วยต้องเดินทาง ไปใช้บริการที่อำเภออื่น ผู้อำนวยการได้นำปัญหานี้ ปรึกษากับกรรมการบริหารที่มีตัวแทนชุมชนร่วมเป็นกรรมการ ได้จัดทอดผ้าป่าซื้อเครื่องล้างไต ได้เงินบริจาคมาสามารถนำมาซื้อเครื่องล้างไตได้ 10 เครื่อง จึงเป็นการสนับสนุนที่โรงพยาบาลได้รับจากชุมชน และโรงพยาบาลก็มีการบริการตอบแทนคืนสู่ชุมชนที่สร้างความประทับใจแก่ประชาชน เช่น การให้บริการรถพยาบาลในราคาถูกเพียง 100 บาท เพื่อไปรับ-ส่งผู้ป่วยที่มีปัญหาการเดินทางมาล้างไตที่โรงพยาบาล ซึ่งญาติผู้ป่วยและผู้ป่วยรู้สึกประทับใจการบริการของ

โรงพยาบาลมาก ทำให้โรงพยาบาลมีผลสัมฤทธิ์ด้านลูกค้า และเป็นโรงพยาบาลที่ใกล้บ้าน ใกล้ใจชุมชนอย่างแท้จริง เป็นตัวอย่างของการจัดบริการที่คำนึงถึงผู้ป่วย เป็นองค์การมหาชน ที่สามารถเลี้ยงตัวเอง แม้จะออกนอกระบบราชการแต่ยังทำงานเพื่อสังคมอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยแบ่งข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้การวิจัยครอบคลุมทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องและเกิดประโยชน์ในการบริหารและวิชาการในอนาคต

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุขควรนำข้อเสนอแนะเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารของโรงพยาบาลในระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขให้มีความรู้ ทักษะในการใช้รูปแบบการจัดการ การใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการคิดแก้ปัญหา นอกกรอบ เพื่อช่วยสนับสนุนให้โรงพยาบาล ประสพผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย มีการพัฒนาเทคนิคการจัดการให้ผู้บริหารเพื่อให้ความรู้ ความสามารถในการจัดการสมัยใหม่ สามารถจัดการแผนก หรือสายงานของตนเอง การควบคุม การติดตามงานต่าง ๆ โดยการวิจัยครั้งนี้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการบริหารงานโรงพยาบาล คือ TICCITRIS มีความหมายดังนี้

T คือ Transactional Leadership (การจัดการ/การแลกเปลี่ยน)

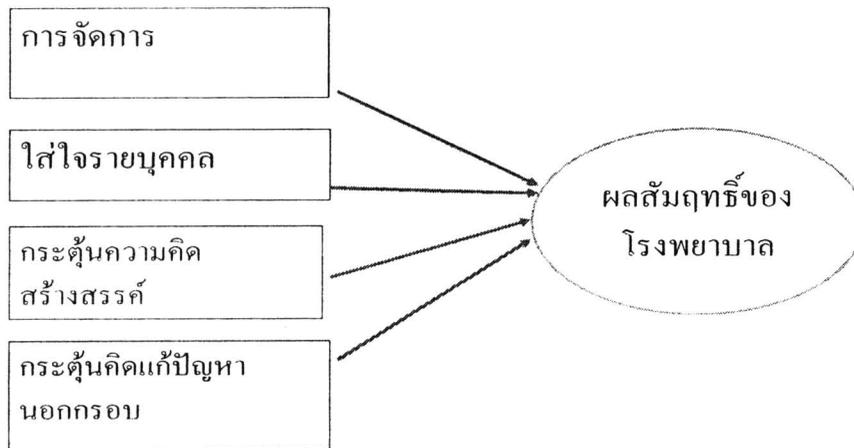
IC คือ Individualized Consideration Transformation Leadership (การใส่ใจรายบุคคล)

CIT คือ Creative Intellectual Stimulation Transformation Leadership (กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์)

RIS คือ Reframe Intellectual Stimulation Transformation Leadership

(กระตุ้นคิดแก้ปัญหากรอบ)

โดยสามารถเขียนเป็น ตัวแบบได้ ดังแสดงในภาพ 12



ภาพ 12 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล

รูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีผู้นำแนวใหม่ที่เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน เน้นผู้นำที่มีบารมี (idealized influence or charisma leadership) ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สร้างศรัทธา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปสู่ทีมงาน จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) สร้างเจตคติในแง่บวก กระตุ้นให้เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ทำหน้าที่เป็น โค้ช (coach) เป็นที่ปรึกษา (advisor) พัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมอบหมายงาน ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ กระจายอำนาจ การตัดสินใจคิดแก้ปัญหา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในความสำเร็จ เกิดความพึงพอใจ เต็มใจจากภายในมาสร้างสรรค์ผลงานแก่องค์กรเนื่องจากได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับองค์การที่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่พนักงานมีความพึงพอใจ และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูงเช่นกัน (Blanchard, 2007) และ องค์การที่ประสบความสำเร็จคนทำงานต้องมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา

การที่ผู้บริหารควรมีความรู้เรื่องการจัดการเพราะต้องรับผิดชอบบริหารหน่วยงาน ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า จนถึงผลลัพธ์ จึงต้องมีความรู้การบริหารองค์การสมัยใหม่และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management--NPM) ซึ่งนำเทคนิควิธีการจัดการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ เน้นเรื่องสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ความคุ้มค่าของเงิน นั้นหมายถึง คุณภาพการบริการ และ ประสิทธิภาพการบริหาร โดยองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ หมายถึง องค์การที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีผลการดำเนินการด้านการเงินที่ดีเยี่ยม ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดมาตรฐานของตนให้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

1. ผู้บริหารของกระทรวงสาธารณสุข ควรนำข้อเสนอแนะรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงพยาบาลที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล คือ การจัดการ การใส่ใจ ระบายบุคคล การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยนกรอบแก้ปัญหาใหม่ไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บังคับบัญชาในระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของ โรงพยาบาลเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ มีความสามารถในการจัดการองค์การสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) ความคุ้มค่าของเงินเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2. กระทรวงสาธารณสุขควรเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยกำหนดเป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหาร โรงพยาบาลในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โรงพยาบาล เพื่อให้เกิด การประสานความร่วมมือกันระหว่างโรงพยาบาลกับชุมชน เพื่อให้การจัดบริการของ โรงพยาบาลเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง และร่วมกัน สร้างค่านิยมว่า “สุขภาพเป็นของทุกคน” ทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบร่วมกันดูแลกันและ กันเองในชุมชนก่อนมาโรงพยาบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็งเรื่องสุขภาพให้เกิดขึ้นในชุมชน และประชาชนอย่างแท้จริง



### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัย

1. ผู้บริหารของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โรงพยาบาลเมตตาประชารักษ์ (วัดไร่ขิง) ควรนำรูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ การใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการคิดแก้ปัญหา นอกกรอบไป กำหนดเป็นหลักสูตรในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาล เพื่อให้มีทักษะการจัดการเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่โรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์ได้อย่างยั่งยืน
2. ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลนำรูปแบบภาวะผู้นำการจัดการ การใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นการคิดแก้ปัญหา นอกกรอบไปเป็นเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารของโรงพยาบาล
3. ผู้บริหารทุกระดับของโรงพยาบาล ควรส่งเสริมบรรยากาศองค์กรที่มีความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ด้านมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ด้านความอบอุ่น และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงมาตรฐานเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ป่วย บุคลากรมีความสุขในการทำงานเพราะผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและขวัญกำลังใจ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญที่สามารถเสนอแนะให้นำไปทำการวิจัย ดังนี้

1. ควรทำการวิจัยซ้ำโดยใช้กรอบแนวคิด และทฤษฎีเหล่านี้ใน โรงพยาบาลอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จระดับตติยภูมิในภาคต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อทดสอบความรู้ให้กว้างขวาง ชัดเจน และแน่นอนยิ่งขึ้น เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแบบที่เหมาะสมที่ใช้ในการบริหารโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลที่ประสบผลสัมฤทธิ์
2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลภาครัฐ กับภาคเอกชนว่า ใช้รูปแบบภาวะผู้นำเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรในการไปสู่โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงพยาบาลภาคเอกชนมาปรับให้เหมาะสมกับการบริหารงานของโรงพยาบาลภาครัฐเพื่อให้

สามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐที่มุ่งไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นผลสัมฤทธิ์  
ของงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมตัวแปร บรรยากาศองค์กร (ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ) ใน  
การทำการวิจัยในเรื่องเดียวกันครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เหมาะสมในการนำมากำหนด  
แผนพัฒนาผู้บริหารให้ครอบคลุมมิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง