ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ

Leadership and Efficiency Management of Public Hospital

เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ[1]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมในมิติด้านภาวะผู้นำของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลทั้งสามแห่ง การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลศูนย์ทั้งสามแห่งจำนวน 9 คน ผลการศึกษา พบว่า ในมิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งสามด้าน คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมและสติปัญญา คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการมีความสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ,โรงพยาบาลศูนย์

Abstract

The objectives of this study were 1) to study and analyze the common characteristics of effective management of public hospitals under Ministry of Public Health in Chonburi Hospital, Rajburi Hospital, and Saraburi Hospital. 2) to develop suggestion to enhance efficient management of public hospitals. This research employed qualitative research and the qualitative tool is in-depth interview. Key informants were executive officials of Chonburi Hospital, Rajburi Hospital, and Saraburi Hospital nine person. This research found that the characteristics of Leadership ,personality and appearance, social skill and intelligence, and management ability, were important dimension of management to create and enhance efficient management of public hospitals.

Key words: leadership, Efficiency Management, Public Hospital

---

[1]ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

บทนำ

หน่วยงานในการให้บริการสาธารณะด้านสาธารณสุขในประเทศไทย กล่าวได้ว่ากระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการดูแลรับผิดชอบโดยตรง และในการดำเนินการดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุขได้แบ่งการบริหารราชการของกระทรวงออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงบทบาทในการให้บริการกับประชาชนในภาพรวมของประเทศอาจกล่าวได้ว่าการให้บริการทางด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคเป็นงานที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการให้บริการที่ครอบคลุมในหลายพื้นที่และประชากรจำนวนมากในภูมิภาคต่างๆของประเทศ ความท้าทายในการจัดบริการสาธารณสุขภายใต้การขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยโดยการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ คือ การจัดบริการสาธารณสุขที่สามารถบรรลุประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยมีการชี้วัดถึงผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน ซึ่งสะท้อนถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรของรัฐซึ่งมาจากภาษีที่เก็บจากประชาชน ซึ่ง R.A.W. Rhodes (1996) อธิบายว่า มีประเด็นที่พึงพิจารณาภายใต้รูปแบบ 3 Es' กล่าวคือ ความประหยัด(Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นหลักการที่ไม่เน้นไปที่ตัวนโยบายแต่เป็นการเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพต่างๆ ของการบริหารงานภาครัฐ

ในการจัดบริการสาธารณสุขโดยหน่วยงานภาครัฐ กระทรวงสาธารณสุขได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการและมีการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเมื่อพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข อาทิ การศึกษาของ ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และคณะ(2551) และสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพกรมสนับสนุนบริการสุขภาพร่วมกับสำนักงานวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย (2552) ซึ่งมีการประเมินประสิทธิภาพโดยใช้แนวคิดการวัดประสิทธิภาพตามหลักเศรษฐศาสตร์และประยุกต์ใช้ การเลือกแบบจำลองที่วัดประสิทธิภาพโดยใช้การวิเคราะห์ที่ปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิต(Data Envelopment Analysis หรือเรียกย่อว่า DEA) เพื่อวิเคราะห์โรงพยาบาลของรัฐของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า โรงพยาบาลศูนย์ซึ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงกว่าโรงพยาบาลประเภทอื่นๆ และจากการศึกษาประสิทธิภาพของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพร่วมกับสำนักงานวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย (2552) พบว่า โรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี และโรงพยาบาลสระบุรี เป็นโรงพยาบาลศูนย์ในเขตภาคกลางที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพสูง และได้รับเลือกให้เป็นโรงพยาบาลระดับ A ซึ่งหมายความว่าเป็นตัวแทนของโรงพยาบาลศูนย์อื่นๆ ในเขตภาคกลางในการยกระดับเป็นต้นแบบของโรงพยาบาลศูนย์อื่นๆ

จากผลการประเมินประสิทธิภาพที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลศูนย์ โดยเฉพาะโรงพยาบาลศูนย์ในเขตภาคกลางทั้ง3แห่งเป็นกรณีศึกษาที่มีความน่าสนใจในทางวิชาการด้านการจัดการว่า การบริหารจัดการ

ที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลศูนย์มาจากเหตุปัจจัยใดและเหตุปัจจัยนั้นมีคุณลักษณะอย่างไร ทั้งนี้เมื่อพิจารณามิติหรือองค์ประกอบทางการจัดการที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ อาทิ แนวคิด 7S ซึ่งอธิบายว่า องค์ประกอบทางการจัดการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นฮาร์ดไซด์ (Hard side) ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ (structure) กลยุทธ์ (strategy) และ ระบบ (system) และส่วนที่เป็นซอฟท์ไซด์ (soft side) ประกอบด้วย ลักษณะการนำของผู้นำ (style) ทรัพยากรมนุษย์ (staff) ทักษะ (skill) และ ค่านิยมร่วม (shared value) จากมิติหรือองค์ประกอบทางการจัดการ 7 องค์ประกอบ มิติลักษณะการนำของผู้นำหรือภาวะผู้นำองค์กร เป็นมิติหนึ่งที่มีความน่าสนใจในหลากหลายแง่มุมทางการจัดการ โดยบทความนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอการศึกษามิติภาวะผู้นำในประเด็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ปัญหาอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำรวมถึงแง่มุมอื่นๆเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพโรงพยาบาลรัฐทั้งสามแห่ง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมในมิติด้านภาวะผู้นำของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี และโรงพยาบาลสระบุรี

ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

แนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยประสิทธิภาพ อาทิ แนวคิด 7S แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง แนวคิดการจัดการแบบLean ซึ่งต่างให้ความสำคัญกับ การบริหารในมิติหรือองค์ประกอบที่ว่าด้วย ภาวะผู้นำของผู้นำในระดับต่างๆ ทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการ ซึ่งสะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการทำหน้าที่ในการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการริเริ่ม ผลักดัน ให้ความรู้ สนับสนุน ปลูกฝังค่านิยมและการพัฒนาทักษะการทำงาน เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างคุณค่าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการทำหน้าที่ในแก้ไขปัญหาอุปสรรคทั้งในระดับนโยบายและระดับการปฏิบัติที่มีผลต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการศึกษามิติภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำของ Bass (1990) ที่ได้มีการแบ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ คุณลักษณะที่ดีของผู้นำนั้นส่งผลต่อความศรัทธา ความเชื่อถือของผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ และความสำเร็จของการทำงาน โดย Bass อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำ

ที่พึงพิจารณา ประกอบด้วย คุณลักษณะภายนอกหรือทางรูปร่างและร่างกาย คุณลักษณะด้านสถานภาพทางสังคมและสติปัญญา และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการในงานที่ทำและที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะภายนอก เป็นสิ่งที่ส่งเสริมบทบาทการนำและการยอมรับของผู้ตาม โดยเฉพาะคุณลักษณะภายนอกของผู้นำที่ความเหมาะสมกับการทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความแข็งแรงสามารถทำงานได้ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมเช่นไรสถานการณ์และบรรยากาศในการทำงานในองค์การ มีบุคลิกลักษณะที่สามารถสร้างความศรัทธาและเชื่อถือได้ว่าสามารถทำงานและเป็นผู้นำขององค์การนั้นๆ ได้

คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมและสติปัญญา เป็นสิ่งที่ส่งเสริมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องของระดับการศึกษาที่เหมาะสมกับหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ที่กว้างและสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ และเสริมสร้างความรู้ใหม่ และการมีทักษะความเข้าใจและพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างตลอดเวลาในองค์การที่ปฏิบัติงาน มีลักษณะของความคิดที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม การพูดจาที่สร้างสรรค์ และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและสามัคคีในองค์การ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ในการมองการบริหารที่สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ ในงานที่ทำและที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบความตั้งใจในการทำงานอย่างทุ่มเท สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์การ การทำงานที่มุ่งมั่น ทุ่มเทสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ สถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจ สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary research) โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ต่างๆ รวมทั้งรายงานการวิจัย และข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต การเก็บข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์รายบุคคลโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกซึ่งถือเป็นเทคนิคทางการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในทุกแง่มุม จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลทั้ง 3 แห่ง โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบสองทาง (Two Way Communication) ในกรอบการศึกษามิติภาวะผู้นำขององค์การ

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายคือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี และโรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งเป็นโรงพยาบาลศูนย์ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข รวมจำนวน 9 คน

เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เน้นไปที่เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี และโรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยลงภาคสนามสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสริมด้วยการสำรวจโดยแบบสอบถาม โดยเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนมกราคม–มิถุนายน 2556

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลข้อเท็จจริง การวิจัยเอกสาร ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัย จะคัดกรอง จัดกลุ่ม และวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริงประกอบกับข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการขยายความเชิงรายละเอียดหรืออธิบายเหตุผลเพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยคุณลักษณะร่วมของผู้นำองค์กรที่มีต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหา เกี่ยวกับการภาวะผู้นำขององค์กรที่มีผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลศูนย์ทั้ง 3 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า

1. โรงพยาบาลทั้งสามแห่ง ต่างให้ความสำคัญและมุ่งบรรลุประสิทธิภาพในทุกๆมิติ คือ มิติด้านคุณภาพ มิติ ด้านความคุ้มค่า และ มิติด้านความรวดเร็ว อย่างไรก็ดี เนื่องจากทั้งสามโรงพยาบาลต่างบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อาทิ เวชภัณฑ์ งบประมาณ บุคลากรทางการแพทย์ ประสิทธิภาพในทัศนะของผู้บริหารจึงเน้นในด้านความคุ้มค่า เพราะเป็นกรอบที่จำเป็นภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดและสามารถวัดได้ ขณะที่ประสิทธิภาพในด้านคุณภาพ ผู้บริหารและบุคลากรทางการแพทย์ให้ความสำคัญกับการรักษาพยาบาลอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นอุดมการณ์ค่านิยมที่ปลูกฝังในวิชาชีพ ในบางครั้งประสิทธิภาพของโรงพยาบาลบางแห่งได้กำหนดเป้าหมายของการบรรลุการประเมินคุณภาพมาตรฐานโดยใช้มาตรฐานของ HA หรือบางโรงพยาบาลต้องใช้มาตรฐานสูงถึงระดับ PMQA หรือ TQA ซึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับทิศทางและผู้นำในองค์กร นอกจากนั้นทั้งสามโรงพยาบาลต่างก็ให้ความสำคัญกับคุณภาพโดยการพิจารณาถึงการสร้างคุณภาพภายในคือสร้างความพึงพอใจในงานและการสร้างคุณภาพภายนอก คือ การให้บริการที่ตรงตามความคาดหวังของผู้มาใช้บริการ ขณะที่ประสิทธิภาพในแง่ของความรวดเร็ว

ทั้งสามโรงพยาบาลต่างพยายามปรับปรุงการบริหารจัดการให้สามารถแก้ไขปัญหาความไม่สะดวก และความล่าช้าที่ไม่จำเป็น อาทิ การจัดตั้งโรงพยาบาลสาขา

2.โรงพยาบาลทั้งสามแห่งให้ความสำคัญกับ ผู้นำในทุกๆระดับ ดังนั้นภาวะผู้นำในองค์กรจึง หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารในสายงานตามโครงสร้าง ตามลำดับ เนื่องจากในการแปลงนโยบายไปสู่การดำเนินการผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายย่อมต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในทุกๆระดับในการผลักดัน

3.คุณลักษณะภายนอกหรือบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะภายนอก โดยเฉพาะ การแต่งกายที่มีความเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความแข็งแรงสภาพร่างกายที่สมบูรณ์ คุณลักษณะภายนอกดังกล่าวมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้นำ เพราะ เป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ที่บุคคลอื่นรับรู้ ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ยอมรับทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มารับบริการ ประชาชนทั่วไป สังคมโดยรอบขององค์กร

4.คุณลักษณะทางสังคมและสติปัญญา คุณลักษณะร่วมที่พบ ใน 3 โรงพยาบาล ก็คือ ผู้นำในระดับต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีทักษะเชิงสังคม ควบคู่กับทักษะความรู้ความสามารถสติปัญญา ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อการการบริหารจัดการของผู้นำ เพราะ การบริหารจัดการโรงพยาบาล ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่คือ บุคลากรทางการแพทย์ซึ่งเป็นบุคลากรสายหลัก(line) เป็นผู้ตามที่มีคุณลักษณะเชิงสติปัญญาความรู้ความสามารถสูงในวิชาชีพเฉพาะทางการแพทย์ ดังนั้นผู้นำจึงจะต้องมีคุณลักษณะเชิงสติปัญญาความรู้ความสามารถที่สูง ควบคู่กับการมีทักษะทางสังคมในการติดต่อสื่อสาร การขอความร่วมมือจากผู้ตาม ซึ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กร คุณลักษณะดังกล่าวยังจำเป็นต่อการสร้างความเชื่อมั่นสนับสนุนจากบุคคลภายนอกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความเข้าใจในปัญหาอุปสรรคของการให้บริการและการขอการสนับสนุนจากภายนอกองค์กร

5.คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะร่วมที่พบ ใน 3 โรงพยาบาล ก็คือ ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด จะต้องมีคุณลักษณะทางการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทักษะทางการบริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นในการสร้างประสิทธิภาพของโรงพยาบาล ก็คือ ทักษะในการกำหนดทิศทางหรือการมีวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม มองการณ์ไกล ทักษะการสื่อสารและการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทักษะการเข้าใจคนและบริหารคนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างความศรัทธาและเชื่อมั่นการมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยทักษะในการบริหารคนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เพราะคนคือกลไกหลักในการให้บริการทางการแพทย์ และจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงพยาบาลภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ความร่วมมือและมุ่งมั่นของบุคลากรทางการแพทย์เป็นกลไกหลักในการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ

6.ประเด็นผู้นำกับคุณลักษณะทางวิชาชีพ คุณลักษณะร่วมที่พบทั้ง 3 โรงพยาบาล ก็คือ คุณลักษณะเชิงวิชาชีพ มีความสำคัญต่อการรับรู้และการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการโรงพยาบาลที่เป็นองค์กรที่มีความเป็นวิชาชีพสูง กล่าวคือ ผู้บริหารสูงสุดในทัศนะของบุคคลากรทุกระดับในองค์กร ควรเป็นแพทย์ เนื่องจาก ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดควรจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในทางการแพทย์ และทางการบริหาร ซึ่งความรู้ความสามารถทางการแพทย์มีความสำคัญต่อ ความรู้ความเข้าใจในคน (บุคลากรทางการแพทย์) และ ความเข้าใจในงาน (การให้บริการทางการแพทย์) เพื่อที่จะบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถทักษะทางการบริหารเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสั่งสมจากการทำงานและประสบการณ์ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงตำแหน่งบริหาร (on the job training) และการรับการอบรมจากภายนอก(training) ประกอบกับ สังคมวัฒนธรรมไทยวิชาชีพแพทย์เป็นวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับยกย่องศรัทธาจากสังคมไทย การที่ผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดมาจากวิชาชีพแพทย์ ย่อมจะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร และจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทั้งภายในองค์การในการเป็นแบบอย่างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับจากภายนอกองค์กร

7.ปัญหาอุปสรรคในมิติภาวะผู้นำ ดังที่กล่าวมาข้างต้นว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโรงพยาบาล แต่อย่างไรก็ดี ปัญหาอุปสรรคในมิติภาวะผู้นำที่พบในทั้ง 3 โรงพยาบาลก็คือ ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง มีการแต่งตั้งโยกย้ายทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในเชิงนโยบายซึ่งต้องอาศัยการผลักดันของผู้นำ และบางครั้งผู้นำมีภาวะผู้นำสูง โดยเฉพาะมีความสามารถทางการบริหาร โรงพยาบาลสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่สูงแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรก็ตาม แต่ในทางกลับกันหากบางครั้งผู้นำขาดทักษะความสามารถทางการบริหาร ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางการเงินของโรงพยาบาล

8.แนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในมิติด้านภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล ทั้งสามโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา อาทิ การอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ การเสริมทักษะการบริหารด้วยหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้ทุนศึกษาต่อทางการบริหารในระดับบัณฑิตศึกษา รวมถึงการที่ผู้นำในปัจจุบันปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการแสดงออกในสถานะผู้นำซึ่งเป็นการส่งต่อและปลูกฝังความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในรุ่นต่อๆไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำในองค์กรมีได้ในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ผู้บริหารในสายงานตามโครงสร้าง มีความสำคัญในการผลักดันนโยบายต่างๆไปสู่การจัดทำแผนงานและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงพยาบาล เนื่องจาก ในการแปลงนโยบายไปสู่การดำเนินการผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายย่อมต้องอาศัยบทบาทของผู้นำในทุกๆระดับในการผลักดัน สอดคล้องกับการให้ข้อมูลของสำคัญ

ที่ยืนยันถึงความสำคัญของการที่ผู้นำที่มีคุณลักษณะภายนอกที่เหมาะสมกับหน้าที่ องค์กร สภาพแวดล้อมย่อมส่งผลต่อความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ในการปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ประกอบกับผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย ในด้านของการทำงาน การบริหารคน รวมทั้งต้องมีความคิดที่กว้างไกล มีมนุษย์สัมพันธ์ สามารถเข้ากับสังคมได้ และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการโรงพยาบาลนั้นผู้นำควรเป็นแพทย์ เหตุผลเพราะวัฒนธรรมไทยในการบริหารจัดการต้องการผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของกลุ่มแพทย์ กลุ่มวิชาชีพต่าง ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางการบริหารของผู้นำยังต้องมีการปรับปรุง พัฒนาโดยเน้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาดำเนินการ รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารต้องเป็นแพทย์ ประเด็นข้อค้นพบเกี่ยวกับการยอมรับผู้นำที่เป็นแพทย์และต้องมีทักษะในทางการบริหารจัดการ ทักษะการเลือกใช้คน และทักษะในด้านของการคิดนอกกรอบที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ 7S เกี่ยวกับทักษะต่างๆ ของบุคลากร ลักษณะรูปแบบการบริหารที่ผู้นำควรสร้างเสริมเพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรซึ่ง Peters and Waterman (1982,p.11) อธิบายว่า ด้านที่เป็น ซอฟท์แวร์ คือ จุดแข็งขององค์กร (soft is hard) ซึ่งควรขับเคลื่อนในลักษณะที่คู่ขนานเชื่อมโยงไปกับการขับเคลื่อนด้านที่เป็นฮาร์ดแวร์ มีความเป็นอิสระในการทำงานและกล้าคิดทำสิ่งใหม่ๆ(Autonomy and Entrepreneurship) ดูแลงานอย่างใกล้ชิดให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงานภายในองค์กรเพื่อผลักดันการทำงาน(Hands-on,Valve-Driven)

ข้อค้นพบจากผลการศึกษาครั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับการถอดบทเรียนจากโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ กล่าวคือโรงพยาบาลสงขลานครินทร์เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Total Quality Class: TQC) ในพ.ศ.2550 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2550) เห็นว่า ผู้นำควรมีภาวะผู้นำในระดับสูง สามารถที่ทำให้ผู้ตาม คือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อนำ (leading) องค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์ก แสดงถึงความมีวิสัยทัศน์ในการสร้างความร่วมมือในองค์กร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและมุ่งมั่นใน มีการทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับโรงพยาบาลบ้านแพ้ว(องค์กรมหาชน) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2554) มีการพัฒนารูปแบบการบริการแบบ Service Mind โดยผู้นำองค์กรทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2552) ซึ่งผู้นำทุกระดับมีการมุ่งมั่นในการพัฒนาจริงจังตั้งใจ ทำให้การบริการ การให้บริการชุมชนได้รับความพึงพอใจทุกฝ่าย การบริหารจัดการสอดคล้องกับบริบททางสังคม สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความสำคัญขององค์ประกอบในมิติภาวะผู้นำก็มีความสำคัญและสอดคล้องกับกรณีโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2552) ซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชน และให้ความสำคัญกับปัจจัยภาวะผู้นำในการผลักดันคุณภาพการบริหารจัดการ

นอกจากนั้น ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยอื่นๆ อาทิ นพปฏล สุนทรนนท์ (2549) ศึกษาเรื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงพยาบาลภาครัฐของไทย ในโรงพยาบาลรัฐระดับชุมชน 3 แห่ง พบว่า การพัฒนาโรงพยาบาล ในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารทรัพยากรที่จำเป็นย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำองค์กรที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะบริหารได้ทุกๆ สถานการณ์ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี โรจน์วิโรจน์ (2541) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างบารมี มีวิสัยทัศน์ มีการปลูกฝังค่านิยม การกระตุ้นปัญญา สร้างแรงบันดาลใจ สามารถประยุกต์การทำงานด้านสุนทรียศาสตร์มาปรับใช้กับการนำพาองค์กรเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลศูนย์ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ ให้กับบุคลากรที่เป็นผู้นำในระดับต่างๆโดยกำหนดให้มีความสอดคล้องกับความก้าวหน้าตามสายอาชีพ (career path)นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะทางวิชาการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข

2.ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ควรมีการปรับปรุงแบบบูรณาการทั้งในด้านบุคลิกภาพ การสื่อสารการแสดงออกทางอารมณ์ ทักษะทางสังคมรวมทั้งทักษะทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความชัดเจนในทิศทางเป้าหมายของการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล

3.ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอว่า ผู้ที่สนใจอาจศึกษาในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กลยุทธ์องค์การ ระบบการบริหารจัดการ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์และคณะ. (2551). **ประสิทธิภาพและต้นทุนของสถานพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.**นนทบุรี:สำนักงานเพื่อการวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย.

นพปฏล สุนทรนนท์. (2549). **การจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงพยาบาลภาครัฐของไทย.** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี บัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปราณี โรจน์วิโรจน์. (2541). **ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล. (2552). **รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Total Quality Class:TQC 2008).** กรุงเทพฯ, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

โรงพยาบาลสงขลานครินทร์. (2551). **รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Total Quality Class:TQC2007).**กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน. (2552). **รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. (2554). **การประเมินผล 10 ปี โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน).**นนทบุรี:สหพัฒนไพศาล.

สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพและสำนักงานวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย. (2552).**โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องชี้วัดและระเบียบวิธีในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของสถานพยาบาลภาครัฐ** โดยใช้แบบจำลอง Data Envelopment Analysis(DEA).นนทบุรี.

สุภางค์ จันทวานิช. (2546). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ(พิมพ์ครั้งที่11).** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics,** (Winter): 19-31.

Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H. Jr. (1982). **In Search of Excellence.** New York:Harper & Row Publishers.

Rhodes, R.A.W. (1996).**The New Governance: Governing Without Governance. Political Studies.** 44(4 September): 652-667.



