

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

เมื่อโลกเริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 สภาพแวดล้อมทั้งหลายต่างตกอยู่ในสภาพที่มีระดับความไม่แน่นอนสูงมาก เกิดปรากฏการณ์ของขุมพลังใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท พลังที่มีอิทธิพลผลักดันให้ธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันต้องมีการตื่นตัว ปรับปรุงธุรกิจ...เพื่อสร้างความแปลกใหม่ ได้แก่ พลังของลูกค้า หรือผู้รับบริการ (customer) พลังการแข่งขัน (competition) และพลังการเปลี่ยนแปลง (change) (Hammer and Champy, 1994 อ้างถึงใน บริทรธน์ หันธูรยงก์, 2538) ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันจึงต้องกำหนดวิธีการ บางอย่างที่สามารถช่วยให้รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้มีประสิทธิภาพขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ (สมยศ นาวีการ, 2537) ซึ่งการบริหารในรูปแบบเดิม หรือตามแนวคิดทฤษฎีในสมัยเดิมแบบใดแบบหนึ่ง ไม่สามารถใช้ได้ผลอีกต่อไป (บุญทัน ตยภักดิ์สง, 2539)

สำหรับธุรกิจบริการสุขภาพนั้น ก็ประสบกับผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลของขุมพลังทั้ง 3 นี้ เช่นเดียวกัน ดังที่เห็นได้ชัดเจนจากการขยายตัวของโรงพยาบาลต่าง ๆ ทั้งด้านโครงสร้าง รูปแบบการดำเนินงาน และการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น นับตั้งแต่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุน ให้มีการก่อตั้งโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น (แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 และ 7) ทำให้โรงพยาบาลเอกชนต่าง ๆ มีการแข่งขันกันในลักษณะของธุรกิจบริการสุขภาพกันอย่างเสรี ถึงแม้ว่าปัจจุบันโรงพยาบาลของรัฐเกือบทุกแห่งต่างได้มีการพัฒนาด้านเทคนิคการรักษาพยาบาลให้ทันสมัยเพียงใดก็ตาม แต่ผู้รับบริการส่วนใหญ่โดยเฉพาะผู้ที่มีฐานะในสังคมรวมถึงชนชั้นกลางและผู้ประกันตนทั้งหลาย ต่างรู้สึกว่าการบริการของโรงพยาบาลของรัฐเป็นโรงพยาบาลที่ด้อยพัฒนา เป็นโรงพยาบาลชั้นสองรองจากเอกชน (ชานาญ ภูเอี่ยม, 2537; ยวดี เกตุสัมพันธ์, 2538; ธีระ รามสูต, 2539)

จากการสำรวจพฤติกรรมการใช้บริการทางการแพทย์ของผู้ประกันตน พบว่าโรงพยาบาลเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในฐานะของผู้ให้บริการรายใหญ่แก่ผู้ประกันตน ภายใต้โครงการประกันสังคม โดยมีนายจ้างเป็นผู้เลือกลงทะเบียนกับโรงพยาบาลเอกชนมากขึ้น สัดส่วนการตลาดของโรงพยาบาลเอกชนเทียบกับโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2534 เท่ากับร้อยละ 16 : 48 แต่ในระยะเวลาเพียง 3 เดือนต่อมาสัดส่วนกลับเปลี่ยนเป็นร้อยละ 42 : 31 ตามลำดับ และในปี พ.ศ. 2536 โรงพยาบาลเอกชนมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เกือบร้อยละ 50 และมีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ (วิโรจน์

ตั้งเจริญเสถียร และคณะ, 2536) ผลการสำรวจนี้สอดคล้องกับการวิจัยของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ที่พบว่า สัดส่วนระหว่างการเข้ารับการรักษาพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนต่อ โรงพยาบาลของรัฐ เพิ่มจาก 1 : 13 ในปี พ.ศ. 2531 เป็น 1 : 5 ในปี พ.ศ. 2535 สัดส่วนเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ค่ารักษาพยาบาลส่วนใหญ่ของประเทศได้ไหลไปสู่ภาคเอกชนนับหลายพันล้านบาท (2537 อ้างถึงใน พนิตา ตามาพงศ์, 2538) ส่งผลกระทบต่อการคลังสาธารณะของรัฐเป็นอย่างมาก จากผลกระทบนี้เป็นแรงผลักดันให้พฤติกรรมทั้งของผู้ให้บริการ และผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดความต้อยในด้านคุณภาพบริการ และเกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมมากขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2538)

กระทรวงสาธารณสุขได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการกำหนดนโยบายพัฒนาปรับปรุงโรงพยาบาลของรัฐ ให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ทั้งนี้ได้วางทิศทางการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขไว้ ดังนี้ คือ 1) การปฏิรูประบบบริการ เช่น การพัฒนาสถานบริการด่านแรก การจัดให้มีบริการนอกเวลาราชการ การพัฒนาคุณภาพบริการโดยการสร้างเครือข่าย 2) การปฏิรูประบบบริหาร เช่น การจัดระบบบริหารแบบกึ่งเอกชน (semi-privatization) โดยเน้นการบริหาร และบริการที่คล่องตัว 3) การปฏิรูประบบค่าตอบแทน และสวัสดิการ 4) การปฏิรูประบบความสัมพันธ์กับภาคเอกชน เช่น การร่วมมือในการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีร่วมกัน 5) การปฏิรูประบบการศึกษา และพัฒนาการบุคลากร (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2538) นอกจากนี้ยังได้มีการจัดโครงการต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อเป็นแรงจูงใจ และสนับสนุนนโยบายการปฏิรูปเหล่านั้น ให้เกิดประสิทธิผลที่เป็นจริงขึ้น ได้แก่ โครงการปรับโฉมหน้าสถานบริการสาธารณสุข โครงการประกวดค่าขวัญ การให้บริการด้านสาธารณสุข โครงการประกวดโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นด้านต่างๆ เป็นต้น

โรงพยาบาลท่าเหนือ (นามสมมติ) ที่เป็นกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นโรงพยาบาลขนาด 520 เตียง ที่มีการพัฒนาตนเอง และดำเนินงานให้ถึงซึ่งความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลา อัตราการลาออกจากงานของพยาบาลต่ำมากเพียงปีละ 1-2 คนเท่านั้น และเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านต่าง ๆ มากมาย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบัน กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2535 ได้รับรางวัล "โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นของประเทศ" ด้านการปรับโฉมหน้า และบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ปี พ.ศ. 2537 ได้รับรางวัล "โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นด้านการบริหารงานระบบบริการสู่ความเป็นเลิศ" ปี พ.ศ. 2537 ผู้อำนวยการดีเด่น ของโรงพยาบาลท่าเหนือ ได้รับรางวัล "ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น" ปี พ.ศ. 2539 รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลคนปัจจุบันได้รับเลือกเป็น "พยาบาลดีเด่น สาขาบริหารการพยาบาล" จากการที่ผู้บริหาร และโรงพยาบาลได้รับรางวัลดีเด่นหลายครั้งเช่นนี้ ทำให้มีผู้สนใจขอเข้าศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก ดังจะเห็นได้จากสถิติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535-2538 มีผู้ขอเข้าศึกษาดูงานเป็นคณะจำนวน 17, 63, 222 และ 188 คณะตามลำดับ สถิติครั้งล่าสุดตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2538 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2539 มีผู้ขอเข้าศึกษาดูงาน 151 คณะ ซึ่งแต่ละคณะมีการส่งบุคลากรมาดูงานหลายครั้ง

ภายใต้ทิศทางของการปฏิรูประบบบริการสาธารณสุขของประเทศ โรงพยาบาลทำเหื่อสามารถ ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงพยาบาลจนเป็นที่นิยม และได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย ซึ่งในขณะเดียวกัน ยังมีโรงพยาบาลของรัฐอีกหลายแห่ง ยังคงประสบกับปัญหาที่แก้ไม่ตก ทำให้ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจใคร่รู้ถึงลักษณะภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร และ ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ของโรงพยาบาลทำเหื่อว่า มีคุณลักษณะอะไรบ้างที่เป็นจุดยึดเหนี่ยวในการบริหารงานของ โรงพยาบาล จนประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลดีเด่นต่าง ๆ และได้รับความสนใจจากประชาชนมากมายเช่นนี้ จากการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ยากต่อการเข้าใจ และยังมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องถึงองค์ประกอบที่เหมาะสมของผู้นำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า แม้จะเป็นที่ยอมรับว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ แต่กระนั้นก็ตาม ก็ควรมี องค์ประกอบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ในการปฏิบัติงานประจำด้วย (Wolf, 1992) และเช่นเดียวกัน ผู้นำที่มีภาวะของผู้นำการแลกเปลี่ยนแต่อย่างเดียวยังไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเป็นเลิศได้ ทั้งนี้เพราะขาดวิสัยทัศน์ ขาดการสร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วม เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย (Bass, 1985 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534) จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้เกิดรูปแบบของความเป็นเลิศด้านการบริหารอันจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ โดยผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบของผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้า อันเป็นผล การวิจัยของ พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ มาเป็นแนวทางในการศึกษาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น

มุมมองในการค้นหาสูตรสำเร็จทางการบริหารนั้น มีผู้ได้ศึกษา และทำวิจัยกันอย่างกว้างขวางใน ต่างประเทศ ผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงอย่างมาก คือผลงานวิจัยของ Peters และ Waterman (1980) ที่ค้นพบ คุณลักษณะที่เป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ของบริษัทชั้นนำ (best run companies) ในสหรัฐอเมริกา และได้ตีพิมพ์ลงในหนังสือ "In search of Excellence" ซึ่งต่อมาได้มีผู้นำผลงานวิจัยนี้ไปศึกษาค้นคว้าต่อกัน อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะในวงการธุรกิจผลิตสินค้า และบริการ สำหรับในวงการธุรกิจบริการสุขภาพ พบว่า McClure และคณะ (1981) ได้ทำการศึกษาดำเนินงานของโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นต่าง ๆ ที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) ซึ่งต่อมา Kramer และ Schmalenberg (1988) ได้นำผลการศึกษานั้นมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับคุณลักษณะดีเด่นด้านการบริหาร 8 ประการของบริษัทชั้นนำ ซึ่งค้นพบโดย Peters และ Waterman ผลการวิเคราะห์พบว่าธุรกิจทั้ง 2 ประเภทนี้ มีการดำเนินงานที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันมาก นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Buchan (1994) ที่ทำการศึกษากิจการบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาล ในประเทศอังกฤษเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนทางด้านปฏิบัติที่โรงพยาบาล The Queen's Medical Center รัฐฮาวาย ได้นำแนวคิดของงานวิจัยของ

Peters และ Waterman เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงพยาบาล ตั้งแต่ปี 1989 และประสบผลสำเร็จได้รับรางวัล "Nursing Excellence : Professional Nursing Practice" ในปี 1992 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยของ Peters และ Waterman (1982) ที่ค้นพบคุณลักษณะดีเด่นด้านการบริหาร 8 ประการ มาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษาในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเป็นองค์รวม (holistic) และมีลักษณะครอบคลุมบริบทต่าง ๆ ของพฤติกรรม และปรากฏการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และการดำเนินงานของโรงพยาบาล ทำเหนือ

ปัญหาการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา มีภาวะผู้นำแบบใดที่ยึดถือปฏิบัติในการนำการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานจนทำให้โรงพยาบาลได้รับการคัดเลือกเป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น
2. ผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา มีคุณลักษณะการบริหารงานอย่างไรที่ทำให้โรงพยาบาลได้รับการคัดเลือกเป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น
3. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกรณีศึกษา จนบรรลุความสำเร็จ และได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นของประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกับลักษณะภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหาร ของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกรณีศึกษา ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ในภาพรวมที่ทำให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลประสบความสำเร็จ และได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศ

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งเลือกศึกษาเพียง 1 กรณีเท่านั้น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะที่เป็นการอธิบาย และการตีความของคนในท้องถิ่น
2. องค์กรที่เลือกเป็นกรณีศึกษา เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลทั่วไปที่มีลักษณะการบริหารและการดำเนินงานที่โดดเด่น กล่าวคือ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาดใหญ่ตั้งแต่ 500 เตียงขึ้นไป เป็นโรงพยาบาลทั่วไปที่มีการดำเนินงานมาไม่ต่ำกว่า 40 ปี ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศ ผู้บริหารโรงพยาบาลมีความเป็นเลิศด้านภาวะผู้นำ และการบริหารงานโรงพยาบาล ทั้งนี้ต้องเป็นโรงพยาบาลที่มีนโยบายเปิดกว้างเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้และสนับสนุนด้านการศึกษา และการวิจัยของสถาบันต่าง ๆ ตลอดจนยินยอมให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนามได้อย่างสะดวกตลอดระยะเวลา 4 เดือน ตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540 ถึงสิ้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2540
3. การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์โดยผ่านกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ บารมี การสร้างวิสัยทัศน์ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม และกรอบแนวคิดทางความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ได้แก่ การมุ่งเน้นปฏิบัติ ความใกล้ชิดลูกค้า ความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน การมุ่งทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง การมีรูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน
4. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงพยาบาล จนกระทั่งถึงระยะเวลาของการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลคนที่ 4 เท่านั้น
5. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา และวิเคราะห์ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น ที่มีบทบาทมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับโฉมโรงพยาบาลจนได้รับรางวัลดีเด่นระดับประเทศ

ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกรณีศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกคน และด้วยจรรยาบรรณของการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจำเป็นต้องปกปิดนามจริงของกรณีศึกษา นามของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด และนามของผู้ให้ข้อมูลทุกคน โดยใช้เพียงนามสมมติแทนเท่านั้น

คำจำกัดความในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะและเป็นพฤติกรรมที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงพยาบาลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทุกคนว่า เป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่แสดงบทบาทของตนเองได้ดี ในฐานะของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม และเพื่อการอยู่รอดของโรงพยาบาล และส่วนรวม ยกระดับความต้องการของบุคลากรทุกคนให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ร่วมวิชาชีพทุกคนสำนึกในคุณค่าและความสำคัญของอุดมการณ์วิชาชีพ คือจุดมุ่งหมายที่สร้างงานที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ บอกถึงวิธีการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวม ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นผู้มีอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะอบอุ่นคล้ายพ่อพระ คือ เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกระดับอย่างให้เกียรติ เสมอภาคกัน โดยยึดหลักธรรมหรือคติพจน์ คำสั่งสอนที่สั่งมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับให้ปฏิบัติตามด้วยความศรัทธา ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือ ยึดมั่น ผูกพัน จงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยม และความเชื่อถือตามอุดมการณ์ของผู้ผู้อำนวยการอย่างเต็มใจ จนเกิดภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเองในที่สุด

1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มีการสร้างภาพฝัน จินตนาการ ถึงโรงพยาบาลในอนาคตที่มีลักษณะของ “โรงพยาบาลรัฐบาลบริการแบบเอกชน มีบรรยากาศคล้ายโรงแรม” มีการถ่ายทอดภาพฝันหรือจินตนาการให้เป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเห็นภาพฝันร่วมกัน อธิบายและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการค้นหาแนวทางเพื่อไปสู่ภาพฝันที่เป็นจริงได้ในอนาคต โดยใช้การถ่ายทอดผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

และนามธรรม เช่น คำขวัญ สัญลักษณ์ บทกลอน ภาพวิดิทัศน์ การดูงาน การกล่าวถึงวิสัยทัศน์ทุกครั้งเมื่อมี โอกาส ทำให้ผู้ร่วมงานผูกพันกับวิสัยทัศน์ ปลุกฝังค่านิยมต่างๆ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม รวม อันไม่พึงประสงค์ไปสู่ทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้

1.3 การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหา ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่แนวทางที่ดีกว่าเดิม เป็นการกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสงสัย ใคร่รู้ และพยายามคิดค้นหาแนวทางหรือวิธีการในการหาข้อสรุป ซึ่งเป็นการแก้ไข ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และความยึดมั่นในศักดิ์ศรี อย่างหลงทางมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมในทันทีทันใด การเกิดปัญญาเป็นความรู้สึกภายในของแต่ละบุคคล ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น ผู้อำนวยการจะเป็นผู้กระตุ้นปัญญาของผู้ร่วมงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทางเลือกในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่เข้าใจง่ายจนผู้ตาม ยอมรับ

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลใช้อิทธิพลเหนือลูกน้อง ในลักษณะของการใช้อำนาจบารมีในการเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเกิดความร่าเริง มี ชีวิตชีวา กระตือรือร้น มีกำลังใจในการทำงาน โดยให้ความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าส่วนตน เพื่อทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้อำนวยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการใช้คำพูดที่เร้าใจ ให้เกิดความฮึกเหิม ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ กระตือรือร้น เชื่อมมั่นในอุดมการณ์ เน้นการปฏิบัติงานเพื่อ ให้ได้ผลงานมากกว่าเน้นกระบวนการหรือขั้นตอนของการทำงาน สนับสนุนให้มีความคล่องตัวในการทำงาน และ มีความคาดหวังผู้ตามในด้านดี เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนมีความรู้ ความสามารถ ขยัน ซื่อสัตย์ และ ตั้งใจทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

1.5 การคำนึงถึงเอกบุคค หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลยอมรับในความแตกต่าง ของบุคคลแต่ละคนในโรงพยาบาล และนับถือในความเป็นเอกบุคคคของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยการเอาใจ ใส่ในความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ ค้นหาว่าอะไรคือการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคคของแต่ละ คน การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคคอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นแบบ ครอบครัว ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ซักถาม และที่สำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคคคที่ได้รับมอบหมาย

1.6 การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม หมายถึง การที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลใช้ในการ สร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเกินความพยายาม

เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จในเวลาที่รวดเร็วตามความต้องการ โดยการประเมินว่าจะอะไรคือสิ่งที่ลูกน้องหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการ เป็นการให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งอาจไม่ใช่ในรูปของทรัพย์สินเงินทอง หรือวัตถุ แต่อาจเป็นคำชมเชย ยกย่อง การประกาศเกียรติคุณความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ดีเด่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ๆ ของการเสริมแรงทางบวก เพื่อให้เกิดความตื่นตัว ใฝ่ใจ กระตือรือร้น และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้ปรากฏอยู่เสมอ

1.7 การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม หมายถึงการที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีการป้อนกลับข้อมูลทางลบที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือล้มเหลวไปยังผู้ปฏิบัติงาน โดยยึดหลักของการให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม เสมอภาค และไม่มียึดถือต่อผู้ปฏิบัติงาน การป้อนกลับข้อมูลทางลบไปยังผู้ปฏิบัติงานจะกระทำโดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจะใช้การพูดคุยปรับความเข้าใจ บอกข้อบกพร่อง ให้คำแนะนำที่ปล้ำใจ ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน อย่างมีเหตุผล หรืออาจจะมีการดำเนินที่รุนแรงในกรณีที่มีความผิดพลาดร้ายแรงเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และรุนแรง

2. ความเป็นเลิศด้านการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะดีเด่น หรือเคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น ที่เป็นแนวทางที่ช่วยสร้างสรรค์ให้สภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ให้บริการมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวมากที่สุด ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข รัก และรู้สึกผูกพันกับงานที่ทำ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการ ตามความคาดหวังของผู้รับบริการได้ผลผลิต และประสิทธิภาพของงาน นำมาซึ่งคุณภาพบริการที่เป็นเลิศในที่สุด ประกอบด้วยความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ได้แก่

2.1 การมุ่งเน้นปฏิบัติ หมายถึง การให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ บุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลมีทัศนคติ และความเชื่อที่ตรงกันเกี่ยวกับคุณค่าของการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าการรอคอยผลการวิเคราะห์โดยไม่ทำอะไรเลย มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เมื่อเห็นชัดว่าต้องทำอะไร ก็จะลงมือปฏิบัติในทันที มีการตั้งกลุ่มเฉพาะกิจขึ้น เพื่อปฏิบัติงานพิเศษ โดยมีอาสาสมัครที่เต็มใจปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ตลอดจนมีการสนับสนุนในทุก ๆ ทางเพื่อให้มีการวิจัยทดลองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการสร้างผลผลิตที่แปลกใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้ภายในโรงพยาบาลจะมีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีการพูดคุยกันแทนการเขียนรายงานหรือบันทึก และจะมีการบันทึกเฉพาะสิ่งสำคัญเท่านั้น

2.2 ความใกล้ชิดลูกค้า หมายถึง การให้ความสนใจอย่างเอาใจใส่ต่อผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ โดยที่บุคลากรของโรงพยาบาล ได้รับการปลูกฝังให้มีจิตสำนึกของผู้ให้บริการที่ดี สามารถทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ป่วย หรือผู้รับบริการ และตอบสนองความต้องการได้อย่างทันใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารและบุคลากรของโรงพยาบาลมีการนำแนวคิดด้านการตลาดบริการ เพื่อสร้างจุดเด่นด้านบริการที่แปลกใหม่อยู่เสมอ

2.3 ความมีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง การที่บุคลากรในโรงพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน โดยที่โรงพยาบาลให้อิสระแก่บุคลากรด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงาน ให้ความเชื่อใจ และสนับสนุนให้มีการสร้างผลงานขึ้นมาเอง มีการลองผิดลองถูก ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ภายใต้ออบเชยของงานที่รับผิดชอบ และความปลอดภัยของผู้รับบริการ หรือผู้ป่วยซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง เกิดความพึงพอใจ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ เสมือนเป็นเจ้าของโรงพยาบาลคนหนึ่ง ที่จะต้องอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และมีความสุข สนุกกับงานที่ปฏิบัติอยู่

2.4 การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารของโรงพยาบาล มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับ ทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความเชื่อใจไว้วางใจในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติแก่บุคลากรทุกระดับในโรงพยาบาลว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีการคัดเลือก หรือมอบหมายแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมกับคุณวุฒิ และมีการบำรุงรักษาการสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติ

2.5 สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน หมายถึง รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้เกิดกับบุคลากรในโรงพยาบาล ให้มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อใน คุณค่า ซึ่งเป็นแบบอย่างของความประพฤติที่บุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลเห็นว่าดี และพอใจจะยึดถือเอาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.6 ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง หมายถึง การใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจ หรือการดำเนินงานของโรงพยาบาล ให้แผ่ขยายสาขาออกไป โดยยังคงดำเนินการในธุรกิจที่มีทักษะ หรือความชำนาญเกี่ยวข้องกับการให้บริการสุขภาพ หรือเป็นธุรกิจที่ใกล้เคียง

2.7 รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างของโรงพยาบาล และการบริหารงานที่คล่องตัว เน้นการกระจายอำนาจ การทำงานให้กับกลุ่มย่อย ๆ

หรือทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้มีอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ักยภาพ จึงมีผู้บริหารในส่วนกลางน้อยคน

2.8 เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน หมายถึง รูปแบบการบริหารงานที่ผสมผสาน ระหว่างการกระจายอำนาจ และการรวมอำนาจ และการรวมอำนาจ กล่าวคือ การบริหารงานที่คงความเข้มงวดใน เรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติกับผู้ป่วย หรือผู้รับบริการ และผ่อนปรนให้มีการปฏิบัติงานที่อิสระหล่องตัว มีการ กระจายอำนาจ รวมทั้งผ่อนปรนในความผิดพลาดที่เกิดจากการทดลองในการสร้างนวัตกรรมใหม่ แต่ทั้งนี้ต้อง ยึดถือคุณภาพ และความปลอดภัยของผู้ป่วย และผู้รับบริการเป็นสำคัญ

3. ผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่เป็นกรณีศึกษา โดยมีหลักการบริหารงานทั่วไปในฐานะผู้บริหารระดับ สูงสุดของโรงพยาบาล ได้แก่ การวางแผนการ จัดองค์การ การอำนวยการ การจัดระบบงาน การจัด บุคลากร และการควบคุม เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงพยาบาลอื่น ๆ แต่มีความสามารถพิเศษ เฉพาะตัวที่ทำให้การบริหารงานโรงพยาบาลทั่วไปที่เป็นกรณีศึกษาประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องให้ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศ

4. กลุ่มบุคลากรในโรงพยาบาล หมายถึง บุคคลผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้ป่วย หรือ ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นบุคคลทุกระดับในโรงพยาบาล ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์ทุกสาขา เช่น แพทย์ เภสัช เทคโนโลยีการแพทย์ เวิร์ปเปิล เจ้าหน้าที่ห้องครัว คนงาน เจ้าหน้าที่ซักรีด เจ้าหน้าที่หมวดช่าง และเจ้าหน้าที่ของ หน่วยงานอื่น ๆ วิทยาลัยการแพทย์ เจ้าหน้าที่พยาบาล พนักงาน ผู้ช่วยเหลือผู้ป่วย

5. โรงพยาบาลทั่วไป หมายถึง โรงพยาบาลของรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่มีเตียง รับ ผู้ป่วยไว้รักษาภายในตั้งแต่ 150 เตียงขึ้นไป จนถึง 500 เตียง ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง หรืออำเภอขนาดใหญ่ ที่มีความสำคัญด้านเศรษฐกิจทัดเทียม หรือมากกว่าอำเภอเมือง เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุข จังหวัด มีนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

6. โรงพยาบาลดีเด่น หมายถึง โรงพยาบาลของรัฐ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่เน้นเลิศด้าน การประกวด ในโครงการประกวดโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับประเทศ ประจำปี 2535 ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข และมูลนิธิโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช โดยการประเมินจากคุณสมบัติ 3 ด้าน ด้านสมรรถภาพโรงพยาบาล สภาพแวดล้อมภูมิสถาปัตยกรรมของโรงพยาบาล และประเมินครัทธาประชาชนที่มีต่อ

โรงพยาบาล นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลดีเด่นอื่นๆ ทั้งด้านผู้บริหารดีเด่น การบริการดีเด่น มีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคม และมีผู้สนใจขอเข้าศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะบูรณาการความรู้สาขาวิชาการต่างๆ ในลักษณะของสหสาขาวิชาการ (Interdisciplinary) มาใช้ในการทำความเข้าใจ การบริหารงานโรงพยาบาลที่เป็นองค์การของรัฐ ตามรูปแบบของการทำความเข้าใจทัศนคติของคนในท้องถิ่น
2. ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานของโรงพยาบาลที่ประสบผลสำเร็จจนได้รับการยกย่องว่าเป็นโรงพยาบาลดีเด่น และสามารถธำรงรักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานที่ดีได้ตลอดเวลานั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำ และการบริหารงานแบบใด และมีปัจจัยเอื้ออำนวยด้านสังคมอย่างไร
3. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น สำหรับผู้สนใจการบริหารงานแบบองค์รวม ในลักษณะของการมีส่วนร่วม ได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับยุคของความขาดแคลน และแข่งขัน
4. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นสมมุติฐานเบื้องต้น หรือเป็นข้อมูลอ้างอิงและเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่สนใจทำการศึกษาพัฒนางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการต่อไปในอนาคต
5. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างผู้นำชุมชนดีเด่นภายใต้บริบทของสังคมไทยได้