

ภาวะผู้นำกับการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง โรงพยาบาลองค์การมหาชนกับโรงพยาบาลเอกชน

Leadership and Human Resource Focus: a Comparative Study Between Autonomous Public Hospital and Private Hospital

สุขยีน เทพทอง¹ สมประสงค์ โกศลบุญ²
Sookyuen Tepthong¹, Sompasong Kosolboon²

¹บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

²คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

¹Graduate School of Management and Innovation, King Mungkut's University of Technology Thonburi

²Thammasat Business School, Thammasat University

E-mail: sookyuen@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองภาวะผู้นำสามระดับที่พัฒนาจากแนวคิดของ Scouller และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำดังกล่าวกับการนำองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาเปรียบเทียบกรณีระหว่างโรงพยาบาลรูปแบบองค์การมหาชนกับเอกชนรูปแบบละหนึ่งแห่ง กรอบแนวคิดในการศึกษาพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ระเบียบวิธีวิจัยใช้การศึกษาเชิงปริมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในทุกระดับตำแหน่งจากโรงพยาบาลองค์การมหาชนจำนวน 101 คน และโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 100 คน สถิติที่ใช้คือสมการเชิงโครงสร้าง และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำสามระดับ คือภาวะผู้นำในตนเอง ภาวะผู้นำระดับบุคคล และภาวะผู้นำระดับสาธารณะ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้งกรณีของโรงพยาบาลองค์การมหาชนและโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Scouller และพบว่าภาวะผู้นำของโรงพยาบาลทั้งสองประเภท ส่งผลเชิงบวกต่อการนำ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์กลุ่มพหุ พบว่า แบบจำลองของทั้งสองโรงพยาบาลมีความแตกต่างกัน ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในเชิงทฤษฎีด้านยืนยันมุมมองใหม่ในการจัดองค์ประกอบภาวะผู้นำ และประโยชน์ด้านบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะประเด็นการวิจัยในอนาคต อาทิ การทดสอบฐานคติอื่นของแนวคิดนี้ และการบูรณาการกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารโรงพยาบาล

Abstract

This paper aims to examine The Scouller's Three Leadership Model and to test the relationship between leadership, leading, human resource focus, and results of human resource focus. A conceptual framework was developed by using the organizational excellence criteria. Based on the quantitative research, 101 and 100 samplings were gathered from the employees of autonomous public hospital and private hospital. Structural equation modeling and multigroup analysis were applied to analyze the data. The finding of two hospitals confirmed that public, private, and personal leadership were the members of Scouller's leadership model. The results of both hospitals also found that leadership has a significant positive relationship with leading, human resource focus, and results of human resource focus. From multigroup analysis, however, the structural models of autonomous public hospital and private hospital are different. The results will be contributed to the new spectrum of leadership theory, and will be supported to organizational alignment as managerial contribution. Besides, this paper also provided the future research issues such as testing in other assumptions of Scouller's theory, the integrating with other leadership theories.

Keywords: Leadership, Hospital Management, Human Resource

Paper type: Research

1. บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการโรงพยาบาล Blaney et al. (2002) เสนอว่าภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักของการเป็นองค์กรสุขภาพที่ดี หากปราศจากภาวะผู้นำที่ดี สุขภาพและคุณภาพในที่ทำงานจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ ข้อสังเกตนี้สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณภาพชีวิตในการทำงานสำหรับองค์กรประเภทโรงพยาบาลนั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีลักษณะการบริหารจัดการที่ต้องมีการบูรณาการระหว่างพนักงานในทุกๆ ฝ่าย มีการส่งผ่านกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีมาตรฐานที่ต้องเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกและหน่วยงานที่คอยกำกับดูแล

ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาถึงทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีจำนวนมาก อย่างไรก็ตามแม้ได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ แต่ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ทุกสถานการณ์ แต่ละทฤษฎีล้วนมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากจะปรับใช้กับมาตรฐานสถานพยาบาลให้สัมฤทธิ์ผลแล้วพฤติกรรมผู้นำควรจะมีลักษณะเช่นไร อย่างไรก็ตาม มีแนวคิดใหม่ซึ่งนำเสนอในปี 2011 โดย James Scouller ในหนังสือชื่อ *The Three Levels of Leadership* ได้เสนอแนะว่าภาวะผู้นำสามระดับ (The Three levels of Leadership) เป็นประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมผู้นำได้ดีกว่าทฤษฎีที่มีอยู่ และสามารถไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำด้วย อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ Scouller ก็ยังไม่ได้มีผู้ศึกษาถึงความเป็นจริงของฐานคิดดังกล่าว

ภาวะผู้นำมักถูกใช้เป็นตัวแปรอิสระ (independent variable) ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นขององค์กร (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012) ปัจจัยด้านการนำองค์กร (leading) ซึ่งเป็นการนโยบายและระบบขององค์กร อาทิ การสร้างการมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และการสร้างค่านิยม เป็นปัจจัยแรกๆ ที่น่าจะได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่างขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน Avolio et al. (2009, p.442) เสนอแนะว่าในอนาคตนั้นควรมีการศึกษากลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ด้วย ดังนั้นอิทธิพลของภาวะผู้นำว่าจะส่งผลต่อตัวแปรดังกล่าวหรือไม่ นั้นจึงควรจะได้มีการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงพยาบาลผลที่ได้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงพยาบาลให้มีประสิทธิผลต่อไป

งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์การศึกษาสองประการคือ (1) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยทดสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำสามระดับของ Scouller ซึ่งเสนอว่าภาวะผู้นำมีสามระดับ ประกอบด้วยภาวะผู้นำในตนเอง ภาวะผู้นำระดับบุคคล และภาวะผู้นำระดับสาธารณะ และ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำ การนำองค์กร การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลองค์กรมหาชนกับโรงพยาบาลเอกชน

2. วารณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) มีหลายทฤษฎี โดยมีนักวิชาการได้ศึกษาและนำเสนอไว้จำนวนมากนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน Day & Antonakis (2012) ได้จำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 9 สำนัก (schools) แบ่งตามระยะเวลาที่ก่อกำเนิดและความสนใจของนักวิชาการในช่วงระยะเวลานั้น ประกอบด้วย (1) สำนักคุณลักษณะผู้นำ (Trait school) ซึ่งเกิดขึ้นในต้นคริสต์ทศวรรษที่ 1990 ซึ่งมุ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่แตกต่างจากคนทั่วไปทั้งในเชิงกายภาพ และสติปัญญา (2) สำนักพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral school) เริ่มต้นในคริสต์ทศวรรษที่ 1950 โดยให้ความสนใจกับรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตาม เช่น การเป็นประชาธิปไตย การรวมอำนาจ การมุ่งเน้นคน หรือการมุ่งเน้นงาน เป็นต้น ข้อวิจารณ์ของสำนักนี้คือไม่ได้กล่าวถึงความสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์แต่อย่างใด (3) สำนักผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency School) ได้รับอิทธิพลหลักจาก Fieldler (1967, 1971) ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น path-goal theory (4) สำนักผู้นำเชิงสัมพันธ์ (Relational School) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยตรง อาทิ ทฤษฎี Leader-Member Exchange โดยกล่าวถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อถือและความเคารพซึ่งกันและกัน ในขณะที่ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีอยู่บนพื้นฐานของพันธสัญญา (5) สำนักความสงสัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Skeptics-of-leadership school) เกิดขึ้นในคริสต์ทศวรรษที่ 1970-1980 สำนักนี้ตั้งข้อสงสัยว่าทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีตนั้นน่าเชื่อถือได้มากเพียงใด สิ่งที่ผู้นำทำอาจไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะผลลัพธ์หลายประการก็อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของผู้นำ การนำเสนอของสำนักนี้ทำให้มีการระมัดระวังปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มากขึ้น (6) สำนักกระบวนการสารสนเทศ (Information-Processing school) ซึ่งสนใจกับการทำความเข้าใจ

เกี่ยวกับวิธีการและเหตุผลที่ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับ (Legitimized) กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับผู้นำต้นแบบที่ผู้ตามคาดหวัง (7) สำนักภาวะผู้นำยุคใหม่ (The New Leadership school) หรือที่มักรู้จักกันว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำควรวัดที่ผลลัพธ์พฤติกรรมของผู้ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงไปยังสิ่งที่ดีกว่า เช่น งานของ Bass (1985) แนวคิดนี้ถือว่ามีอิทธิพลอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามบทความวิชาการของสำนักนี้ในวารสาร The Leadership Quarterly ได้ลดลงอย่างมากในปี 2000-2009 (8) สำนักมุมมองชีววิทยาและวิวัฒนาการ (Biological and evolutionary perspectives) เป็นมุมมองใหม่ที่เกี่ยวกับชีวสังคมวิทยา (Sociobiology) ของภาวะผู้นำ ตั้งแต่ในระดับยีนส์ ฮอร์โมน ปรสาทวิทยา วิวัฒนาการ รวมทั้งมุมมองการบูรณาการเชิงชีววิทยา และ (9) สำนักภาวะผู้นำตามบริบท (Contextual School) มีความใกล้เคียงกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ แต่เป็นการขยายขอบเขตคุณลักษณะและสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ระดับของผู้นำ วัฒนธรรมของประเทศ เพศของผู้นำและผู้ตาม ลักษณะขององค์กร เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอีกแนวคิดหนึ่ง เรียกว่า “ภาวะผู้นำสามระดับ (The Three Levels of Leadership)” เป็นแนวคิดที่ James Scouller นำเสนอในปี 2011 โดยมีฐานคติในการรวบรวมจุดแข็งของทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต เช่น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และเติมเต็มจุดอ่อนของทฤษฎีเหล่านั้นในเวลาเดียวกัน อาทิ สามารถไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ รวมทั้งยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำด้วย อีกทั้งยังอยู่บนพื้นฐานคือภาวะผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ และภาวะผู้นำที่แท้จริงอีกด้วย ภาวะผู้นำสามระดับนี้ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำสาธารณะ (Public Leadership) เป็นระดับพฤติกรรมภายนอก ซึ่งผู้นำมีต่อบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เช่น ในการประชุม หรือการดำเนินกิจกรรมกับคนกลุ่มใหญ่ ภาวะผู้นำระดับสาธารณะเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานดำเนินการตามวิสัยทัศน์องค์กร การสร้างแรงกดดันทางบวกต่อการสร้างมาตรฐานผลการดำเนินงานในระดับสูง และขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ (2) ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Private Leadership) เป็นระดับพฤติกรรมภายนอกเช่นกัน เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่นเป็นรายบุคคล และ (3) ภาวะผู้นำภายในตนเอง (Personal Leadership) เป็นระดับภายในเกี่ยวข้องกับพัฒนาการและการเติบโตของผู้นำ ความรู้และทักษะ (Scouller, 2011)

โดยสรุป ฐานคติภาวะผู้นำสามระดับของ Scouller สามารถแบ่งได้เป็น 3 ข้อ คือ (1) ภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ คือ ภาวะผู้นำภายในตนเอง (Personal Leadership) ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Private Leadership) และภาวะผู้นำระดับสาธารณะ (Public Leadership) (2) แนวคิดภาวะผู้นำสามระดับ

(Three Levels of Leadership) สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และ (3) แนวคิดภาวะผู้นำสามระดับเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำ

2.2 การนำองค์กร

การนำองค์กร เป็นหน้าที่หนึ่งทางการบริหาร Koontz et al. (1980) ได้ให้ความหมายการนำว่าหมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนและกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การนำองค์กรจึงมีความครอบคลุมมากกว่าคำว่าภาวะผู้นำ เครื่องมือการจัดการจัดการคุณภาพในปัจจุบัน อาทิ MBNQA TQA PMQA SEA รวมทั้ง HA มักกำหนดการนำองค์กรไว้เป็นปัจจัยแรกๆ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กล่าวถึงการนำองค์กร (หมวดที่ 1) โดยแบ่งออกเป็น 2 ขอบเขตย่อย คือ (1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ การสื่อสารและการดำเนินงานขององค์กร และ (2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2555) การศึกษาในครั้งนี้ได้พิจารณาปัจจัยภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นอีกตัวแปรหนึ่งต่างจากการนำองค์กร ด้วยหลักการที่ว่าภาวะผู้นำเป็นการพิจารณาคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำของผู้นำ ในขณะที่การนำองค์กร (Leading) มีความแตกต่างจากภาวะผู้นำในประเด็นที่เป็นการพิจารณาในเชิงระบบการนำหรือระบบใหญ่โดยรวมขององค์กร ตั้งแต่การวางวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยม สิ่งแวดล้อม การจัดการผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในองค์กร และระบบอื่นที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความรับผิดชอบต่อสังคม การนำความเห็นของลูกค้านำมาใช้ในการปรับปรุง ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

2.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์

การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกกำหนดให้มีการวัดเป็นรูปธรรมในเครื่องมือการจัดการต่างๆ โดยเฉพาะรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการซึ่งลักษณะการประเมินตนเอง ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 4) ให้องค์กรกล่าวถึงความสามารถของด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อม ของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี องค์กรวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร สำหรับโรงพยาบาล ได้มีการนำหลักเกณฑ์ MBNQA มาใช้ โดยใช้ชื่อว่ามาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation-HA) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ พ.ศ.2549 (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล , 2549) กำหนดผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลไว้ 7 ด้าน ได้แก่ ผลด้านการดูแลผู้ป่วย ผลด้านการมุ่งเน้นของผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น ผลด้านการเงิน ผลด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้าน

ระบบงานและกระบวนการสำคัญ ผลด้านการนำ และผลด้านการสร้างเสริมสุขภาพในขณะนั้น Bou-Llusar et al. (2008) ได้สร้างตัววัดผลด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจและพันธะสัญญาของพนักงาน ความสำเร็จของพนักงาน และความพึงพอใจของพนักงาน

โดยสรุป การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่มีการกล่าวถึงในกรอบองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งมีประเด็นในการพิจารณา อาทิ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ความสามารถในการแสดงออก การสื่อสารกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็น และต้องมีการวัดผลการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประเด็นที่พิจารณา อาทิ ความเพียงพอของบุคลากร ความผูกพันองค์กร อัตราการลาออก การพัฒนาทักษะ การสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมกับงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2.4 องค์กรสมรรถนะสูง

แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization-HPO) มีมานานกว่า 2 ทศวรรษ Waal (2007) พบว่างานของมีผลงานในยุคแรกๆ ที่กล่าวไว้ อาทิ เรื่อง Search of Excellence ของ Peters & Landmark ในปี 1982 งานเรื่อง Built to Last ของ Collin & Porras ปี 1997 และ Good to Great ของ Collin ปี 2001 เป็นต้น ทำให้เกิดความสนใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างมากทั้งในทางวิชาการและนักปฏิบัติ โดยมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในช่วงเริ่มแรก หลังจากนั้นเมื่อมีผลประกอบการที่ดีต่อกันต่อเนื่องตั้งแต่ 3 ปี ขึ้นไปก็จะยกระดับการเป็น HPO สำหรับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นิยามคำว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) จากนิยามของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ โดยสรุป HPO หมายถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินมีผลการดำเนินงานที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง นั้น กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในประเทศไทยเริ่มจากการนำแนวคิด TQM มาทดลองปฏิบัติในโรงพยาบาลของรัฐ 8 แห่งเมื่อปี พ.ศ. 2535 การจัดทำมาตรฐานโรงพยาบาลเพื่อการรับรองคุณภาพและเริ่มนำมาปฏิบัติเพื่อทดลองประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเมื่อปี พ.ศ. 2540 (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2555) นอกจากนี้ยังได้พัฒนาระบบด้วยกรอบ TQA จึงทำให้มีองค์ความรู้ต่างๆ มากมาย ทั้งเอกสาร การสัมมนาแบ่งปันการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การสัมมนาระดับนานาชาติ เป็นต้น เข้ามาช่วยในการพัฒนามาตรฐานโรงพยาบาลได้ (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์กุล, 2555) ตาม

มาตรฐานสถานพยาบาลนั้น พฤติกรรมผู้นำอยู่ในหมวด 1 ว่าด้วยการนำ และหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งตามมาตรฐานคาดหวังว่าจะส่งผลไปยังหมวด 7 (ข้อ 7.3) คือเรื่องผลลัพธ์ในด้านต่างๆ รวมทั้งผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยขีดความสามารถของบุคลากร บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและการพัฒนาบุคลากรก็เป็นตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งในการวัดผลลัพธ์ขององค์กรตามแนวคิดการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งมีประเด็นการวัดดังที่กล่าวในหัวข้อที่ผ่านมา โดยสรุป องค์กรสมรรถนะสูงมีรากฐานมาจากแนวคิด TQA รวมทั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในการพิจารณาสมรรถนะขององค์กรในมิติต่างๆ อย่างรอบด้านตั้งแต่ปัจจัยแวดล้อม และบริบทภายในองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

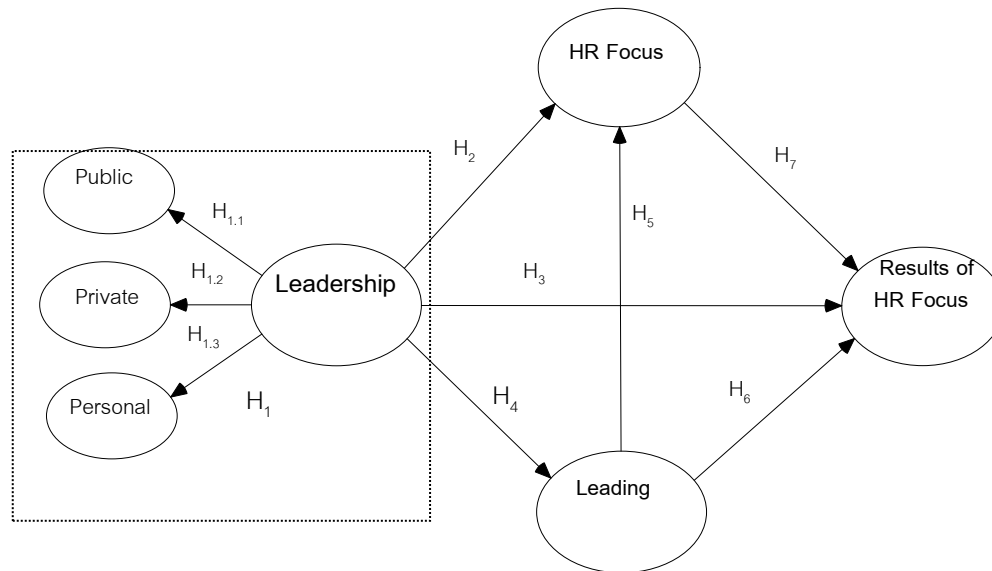
2.5 การพัฒนากรอบแนวคิด และสมมติฐานในการศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้พัฒนามาจากแนวคิดภาวะผู้นำร่วมกับกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นแนวทางสู่ความเป็นเลิศหรือการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง อย่างไรก็ตาม ด้วยกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีประเด็นกว้างขวางครอบคลุมทุกมิติ งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งให้ความสนใจเฉพาะด้านองค์กรและทรัพยากรมนุษย์จึงมีการพิจารณาเฉพาะประเด็นดังกล่าวในหมวดที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำ มักถูกใช้เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรอื่นๆ การศึกษาครั้งนี้เลือกใช้ตัวแปรภาวะผู้นำสามระดับ ด้วยต้องการทดสอบฐานคิดที่ว่าภาวะผู้นำในตนเอง ภาวะผู้นำระดับบุคคล และภาวะผู้นำระดับสาธารณะ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำสามระดับหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันก็ทดสอบว่าจะส่งผลเชิงบวกต่อเรื่องต่างๆ ทั้งการนำ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการนำองค์กร (หมวด 1) การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (หมวด 5) และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (หมวด 7 ข้อ 7.3) Latham (2013) เห็นว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อการนำองค์กรทั้งการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดกลยุทธ์ การวัดผลและทบทวนผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานของ Schrujier & Vansina (2002) ซึ่งเห็นว่าภาวะผู้นำกับการนำเป็นสิ่งที่คู่ขนานกัน

ด้านการนำองค์กรนั้น จากแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะพบว่า การนำองค์กรเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นบุคลากร และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผลจากการเปิดรับฟังความคิดเห็น การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสิ่งแวดล้อมของงาน Waal (2007) สนับสนุนความสัมพันธ์ในข้อนี้ การนำองค์กรเป็นระบบที่องค์กรกำหนดขึ้นเป็นนโยบาย และวัฒนธรรมขององค์กรจึงส่งผลต่อบุคลากรภายในองค์กร สำหรับการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus) เป็นการเน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะมุ่งสร้างและทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถ

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุมถึงข้อกำหนดในการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะการบูรณาการ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ข้อกำหนดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์จึง

ย่อมส่งผลโดยตรงต่อผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นเกี่ยวกับ บุคลากรที่มีขีดความสามารถ บรรยากาศการทำงานความผูกพันองค์กร และการพัฒนาบุคลากร (ความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 5 และหมวด 7 ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3. วิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ใช้ทั้งเชิงปริมาณโดยข้อมูลเชิงจากแบบสอบถามซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมจนสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำการพัฒนาต่อเป็นแบบสอบถามซึ่งมีการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้เป็นระดับบุคคล องค์กรที่เลือกใช้คือโรงพยาบาล ศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาล 2 รูปแบบ คือโรงพยาบาลองค์การมหาชน และโรงพยาบาลเอกชนอย่างละ 1 แห่ง โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โรงพยาบาลทั้งสองมีทั้งความแตกต่างกันในเชิงรูปแบบ แห่งแรกเป็นโรงพยาบาลองค์การมหาชนมีรูปแบบพิเศษอยู่ในกำกับของรัฐซึ่ง มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมทุกด้าน ในขณะที่แห่งที่สองเป็นโรงพยาบาลเอกชน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง อย่างไรก็ตามทั้งสองแห่งมีลักษณะร่วมคือต่างเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับมาตรฐาน HA มีการนำระบบบริหารจัดการเชิงธุรกิจเข้ามาใช้ และมีการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และทั้งสองโรงพยาบาลต่างมีแรงกดดันค่อนข้างมาก โดยเฉพาะเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และข้อจำกัดด้านต้นทุนบุคลากร

สำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน Hair et al. (2010) แนะนำว่าสำหรับสมการเชิงโครงสร้าง นั้น กลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนขั้นต่ำคือ 100 ตัวอย่าง สำหรับแบบจำลองที่มีตัวแปรสร้าง (Construct) ไม่เกิน 5 ตัว การศึกษาในครั้งนี้จึงเก็บแบบสอบถามจากโรงพยาบาลองค์การมหาชน 120 ชุด (ใช้ได้จริง 101) และจากโรงพยาบาลเอกชน 117 (ใช้ได้จริง 100 ชุด) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในทั้งสองโรงพยาบาลรวมจำนวนรวม 6 คน สำหรับแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำ การนำองค์กร การมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลด้านการดำเนินงานมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ข้อคำถามมีลักษณะเป็น Likert Scale โดยค่าต่ำสุดคือ 1 หมายถึงมีค่าน้อยที่สุด และค่า 7 หมายถึงมากที่สุด

งานวิจัยในครั้งนี้ได้พัฒนาข้อคำถามของภาวะผู้นำในตามแนวคิดของ Scouller (2011) โดยแบ่งเป็นภาวะผู้นำระดับสาธารณะ 6 ข้อ ภาวะผู้นำระดับบุคคล 7 ข้อ และภาวะผู้นำระดับ 5 ข้อ ดังปรากฏในผลการวิเคราะห์แบบจำลองภาวะผู้นำ

ปัจจัยการนำองค์กรพัฒนาข้อคำถามจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 9 ประเด็น ประกอบด้วย การสร้างการมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ค่านิยมร่วมกัน การนำความเห็นของลูกค้มาใช้ การปรับปรุงคุณภาพ การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ภายใน

องค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 13 ประเด็นที่สำคัญ ประกอบ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ความสามารถในการแสดงออกอย่างอิสระ การสื่อสารกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การจัดการผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ความเหมาะสมของค่าตอบแทน และสิ่งแวดล้อมของงาน อย่างไรก็ตาม มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ข้อ ประกอบด้วย ความเพียงพอของบุคลากร ความเต็มใจในการทำงานล่วงเวลา ความผูกพันองค์กร การมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหา ค่านิยมร่วม ความคิดริเริ่ม อัตราการลาออก การพัฒนาทักษะ การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมกับงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับวิธีการทางสถิติ สถิติพรรณนาใช้ร้อยละ และค่าเฉลี่ย สำหรับสถิติอนุมาน ใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Confirmatory Factor Analysis) ในการหาค่าความกลมกลืนของแบบจำลองแต่ละตัวแปร และใช้สมการเชิงโครงสร้าง ในการวิเคราะห์เส้นทางของแบบจำลองรวมขององค์กร รวมทั้งใช้การวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multigroup Analysis) ในการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองของโรงพยาบาลองค์การมหาชนและโรงพยาบาลเอกชนค่าพื้นฐานที่ใช้ในการวัดดัชนีความสอดคล้อง (Fit Index) และการทดสอบสมมุติฐานประกอบด้วย CFI, NNFI ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.9 ในขณะที่ค่า RMSEA ควรน้อยกว่า 0.08(Hair et al., 2010) สำหรับโปรแกรมที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาเชิงปริมาณประกอบ IBM SPSS Statistics version 20.0 และ AMOS version 16.0

4. ผลการวิจัย

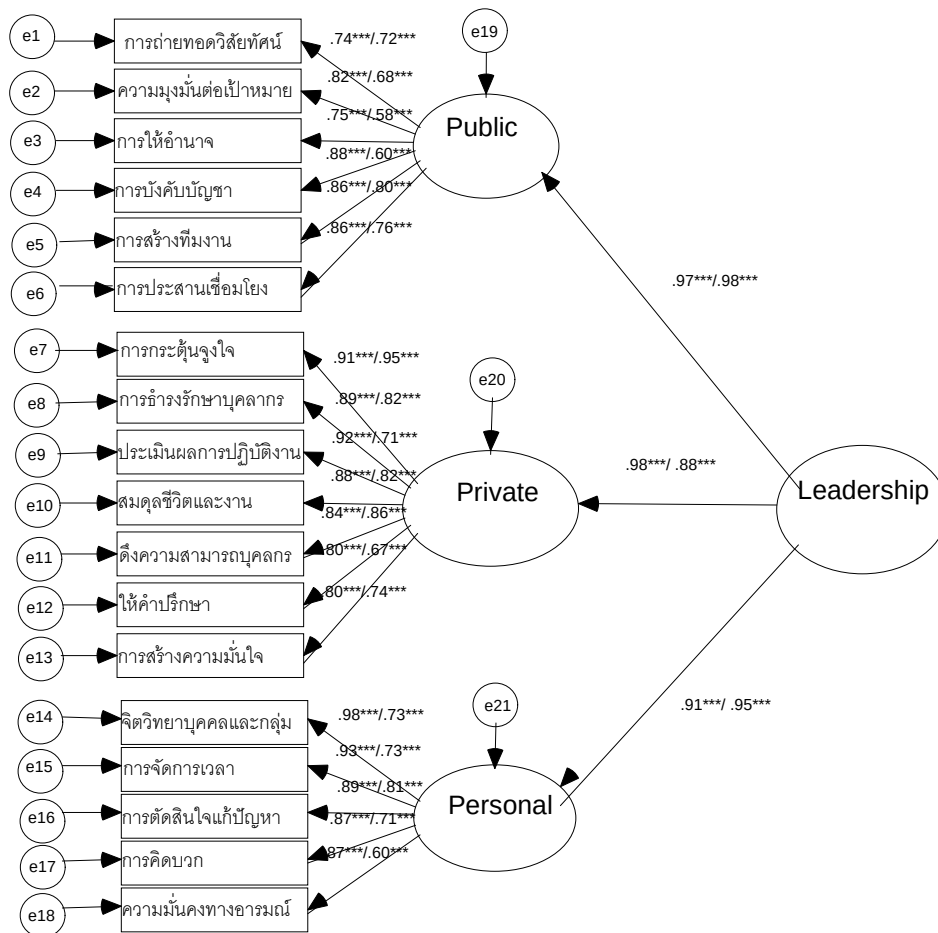
ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงพยาบาลรูปแบบองค์การมหาชนจำนวน 101 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง (ร้อยละ 90.1) มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 62.4) ส่วนใหญ่สำเร็จระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 80.1) และเป็นบุคลากรทางการแพทย์ (ร้อยละ 68.4)

โดยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 87.1) และมีอายุงานเฉลี่ย 8.0 ปี สำหรับโรงพยาบาลเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 75.0) มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30ปี (ร้อยละ 41.0) ส่วนใหญ่สำเร็จระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 62.0) เป็นบุคลากรสนับสนุน (ร้อยละ 55.5) และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 85.0) อายุงานเฉลี่ยผู้ตอบแบบสอบถามคือ 9.2 ปี

4.1 ผลการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยกรณีโรงพยาบาลองค์การมหาชน เป็นการนำเสนอถึงการวิเคราะห์ CFA ของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การนำ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หลังจากนั้นจะเป็นการใช้สมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมุติฐาน ตามลำดับ

(ก) แบบจำลองภาวะผู้นำ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับอันดับที่หนึ่งของโมเดลภาวะผู้นำ พบว่าคุณลักษณะผู้นำระดับสาธารณะ ระดับบุคคล และภาวะผู้นำในตนเอง เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามที่ Scouller เสนอ โดยกรณีโรงพยาบาลองค์การมหาชนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .97 .98 และ .91 ตามลำดับในขณะที่กรณีโรงพยาบาลเอกชนมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ที่ .98 .88 และ .95 ตามลำดับโดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (ภาพที่ 2) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านระดับสาธารณะ (Public Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ข้อ ประกอบด้วย การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การให้อำนาจ การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน และการประสานเชื่อมโยง ด้านคุณลักษณะผู้นำระดับบุคคล (Private Leadership) 7 ข้อ ประกอบด้วย การกระตุ้นจิตใจ การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การดึงความสามารถของบุคลากร การให้คำปรึกษา การสร้างความมั่นใจ และด้านภาวะผู้นำในตนเอง (Personal leadership) 5 ข้อ ประกอบด้วย จิตวิทยาบุคคลและกลุ่ม การจัดการเวลา การตัดสินใจและแก้ปัญหา การคิดบวก และความมั่นคงทางอารมณ์ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .58-.92 โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทุกองค์ประกอบ



หมายเหตุ: ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเครื่องหมาย / เป็นค่าของโรงพยาบาลเอกชน

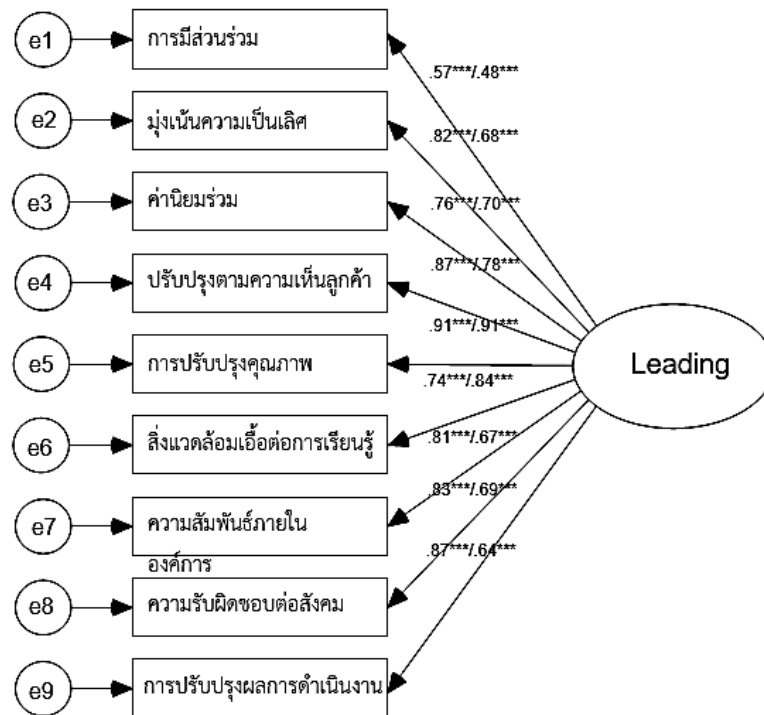
โรงพยาบาลองค์การมหาชน : $\chi^2=131.680$ df=109 p=.069 RMSEA=.046 CFI=.990

โรงพยาบาลเอกชน : $\chi^2=135.486$ df=114 p=.083 RMSEA=.044 CFI=.990

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองภาวะผู้นำ (Leadership)

(ข) แบบจำลองการนำองค์กร ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการนำองค์กร (Leading) พบว่า องค์ประกอบทั้ง 9 ข้อ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ค่านิยมร่วม การปรับปรุงตามความคิดเห็น

ของลูกค้ำ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .48-.91 โดยทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาพที่ 3)



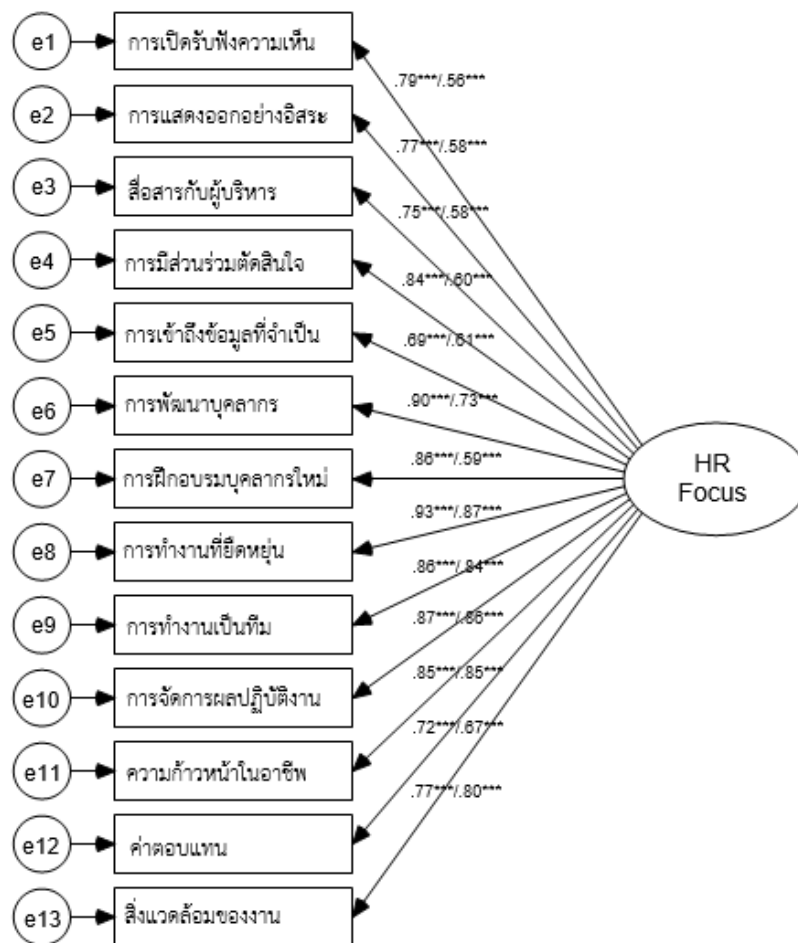
หมายเหตุ: ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเครื่องหมาย / เป็นค่าของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลองค์การมหาชน : $\chi^2=24.968$ df=109 p=.126 RMSEA=.062 CFI=.992

โรงพยาบาลเอกชน : $\chi^2=34.981$ df=23 p=.052 RMSEA=.073 CFI=.977

ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการนำองค์กร (Leading)

(ค) แบบจำลองการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus) พบว่า องค์ประกอบทั้ง 13 ข้อ ประกอบด้วย การเปิดรับฟังความคิดเห็น การแสดงออกอย่างอิสระ การสื่อสารกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วม ตัดสินใจ การเข้าถึงข้อมูลที่เป็น การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีม การจัดการผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสิ่งแวดล้อมของงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .56-.93 โดยทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาพที่ 4)



หมายเหตุ: ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเครื่องหมายทับ (/) เป็นค่าของโรงพยาบาลเอกชน

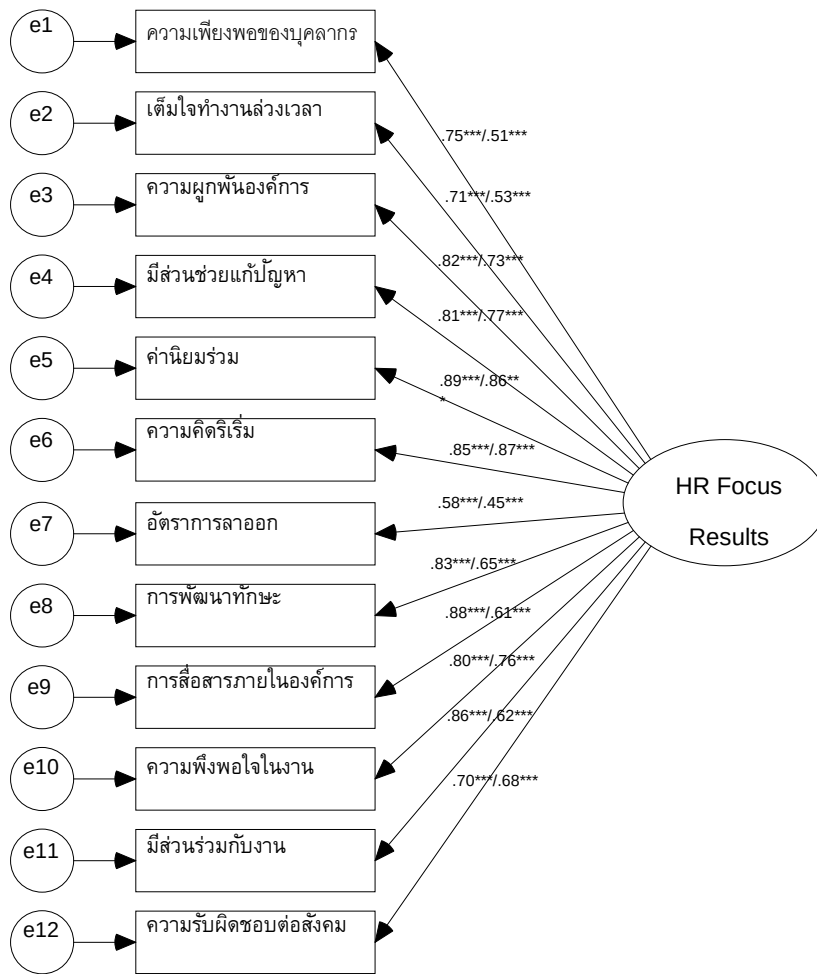
โรงพยาบาลองค์การมหาชน: $\chi^2=67.987$ df=51 p=.056 RMSEA=.058 CFI=.987

โรงพยาบาลเอกชน: $\chi^2=65.790$ df=52 p=.095 RMSEA=.052 CFI=.984

ภาพที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus)

(ง) แบบจำลองผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองผลการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Results of Human Resource Focus) พบว่า องค์ประกอบทั้ง 12 ข้อ ประกอบด้วย ความเพียงพอของบุคลากร ความเต็มใจทำงานล่วงเวลา ความผูกพันกับองค์กร การมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา ค่านิยมร่วม ความคิดริเริ่ม อัตรา

การลาออก การพัฒนาทักษะ การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .51-.89 โดยทุกองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาพที่ 5)



หมายเหตุ: ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเครื่องหมาย / เป็นค่าของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลองค์การมหาชน : $\chi^2=45.893$ df=43 p=.353 RMSEA=.026 CFI=.997

โรงพยาบาลเอกชน : $\chi^2=56.026$ df=41 p=.059 RMSEA=.061 CFI=.979

ภาพที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

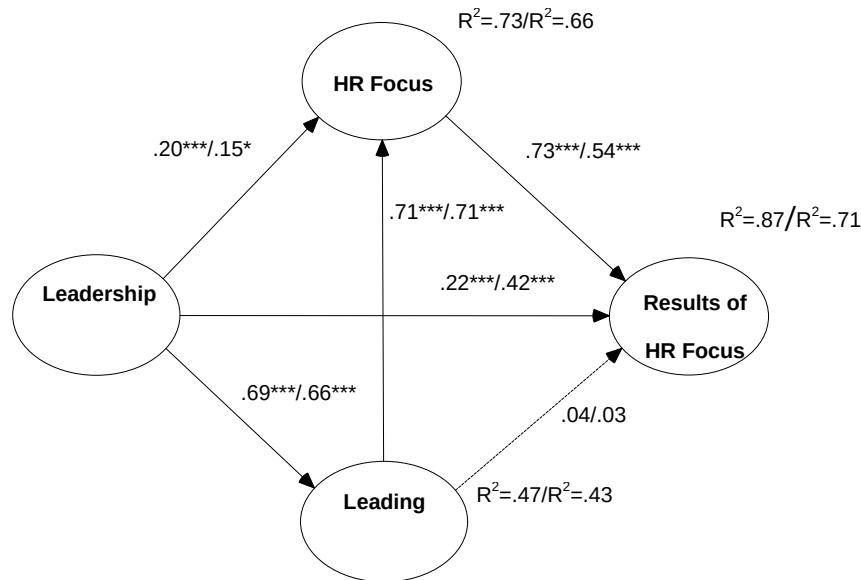
กรณีโรงพยาบาลองค์การมหาชน ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำ การนำ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความเหมาะสม (fit) ของโรงพยาบาลองค์การมหาชน โดยพบว่าแม้ค่า p-value น้อยกว่า .05 แต่มีค่าอัตราส่วนของ Chi-square/degree of freedom (χ^2/df) ซึ่งมีค่า 1.303 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ IFI CFI ต่างมีค่ามากกว่า .9 (.962 และ .961) แสดงให้เห็นว่าโดยรวมโมเดลเชิงประจักษ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎี สำหรับกรณีโรงพยาบาลเอกชน แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำ การนำ การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความเหมาะสม (fit) โดยพบว่า แม้

ค่า p-value ไม่มากกว่า .05 แต่มีอัตราส่วนของ Chi-square/degree of freedom ซึ่งมีค่า 1.367 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 2 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ ส่วนดัชนีชี้วัดความเหมาะสมของโมเดล ได้แก่ IFI CFI ต่างมีค่ามากกว่า .9 (.932 และ .934) แสดงให้เห็นว่าโดยรวม โมเดลเชิงประจักษ์มีความเหมาะสมสอดคล้องกับโมเดลทางทฤษฎี

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ของทั้งโรงพยาบาลองค์การมหาชนและโรงพยาบาลเอกชนเป็นไปตามสมมติฐานทุกข้อ ยกเว้น การนำองค์กร (Leading) ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับผลการนำด้านทรัพยากรบุคคล (Results of Human Resource Focus) อย่างมีนัยสำคัญ กรณีโรงพยาบาลองค์การมหาชน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การนำองค์กร และการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถอธิบายการ

เปลี่ยนแปลงผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 87.0 ในขณะที่กรณีโรงพยาบาลเอกชน ปัจจัยทั้งสามตัวดังกล่าวสามารถอธิบายผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 71.0

(ภาพที่ 6) นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้างเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1



หมายเหตุ: ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเครื่องหมาย / เป็นค่าของโรงพยาบาลเอกชน

ภาพที่ 6 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างของโรงพยาบาลองค์การมหาชนและโรงพยาบาลเอกชน

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ	ตัวแปรที่เป็นผล								
	Leading			HR Focus			Result of HR Focus		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Leadership	.69/.66	-	.69/.66	.20/.15	-	.20/.15	.22/.42	.53/.35	.75/.77
Leading	-	-	-	.71/.71	-	.71/.71	.04/.03	.52/.38	.56/.41
HR Focus	-	-	-	-	-	-	.73/.54	-	.73/.54
R ²	.47/.43			.73/.66			.87/.71		

หมายเหตุ: 1. อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)

2. ค่าแรกเป็นของโรงพยาบาลองค์การมหาชน ค่าหลังเป็นของโรงพยาบาลเอกชน

4.3 ผลการทดสอบความแตกต่างของสมการเชิงโครงสร้างระหว่างโรงพยาบาลองค์การมหาชนกับโรงพยาบาลเอกชน

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์โดยใช้ Multigroup Analysis โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างสมการเชิงโครงสร้าง

ของโรงพยาบาลองค์การมหาชนกับโรงพยาบาลเอกชน พบว่า ค่า p น้อยกว่า .05 แม้ว่าค่า χ^2/df จะมีค่าน้อยกว่า 2 แต่ค่า CFI น้อยกว่า .9 ซึ่งไม่มีความกลมกลืนกัน จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองเชิงโครงสร้างของโรงพยาบาลของรัฐและโรงพยาบาลเอกชนมีความเหมือนกัน

ตารางที่ 2 ค่า Fits indices for invariance tests และ $\Delta\chi^2$

Models estimated	χ^2	df	χ^2/df	p	CFI	RMSEA	Nested model	Δdf	$\Delta\chi^2$	p
M ₁ : Unconstrained	1944.44	1102	1.764	.000	.884	.062				
M ₂ : Measurement weights	1999.88	1135	1.762	.000	.881	.062	M ₂₁	33	55.45	.009
M ₃ : Structural weights	2007.28	1141	1.759	.000	.881	.062	M ₃₂	6	7.39	.286
M ₄ : Structural variance	2018.68	1142	1.768	.000	.879	.062	M ₄₃	1	11.41	.001
M ₅ : Structural residuals	2022.99	1145	1.767	.000	.879	.062	M ₅₄	3	4.31	.230
M ₆ : Measurement residuals	2462.69	1254	1.964	.000	.834	.070	M ₆₅	109	439.70	.000

5. สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสามารถสรุปและอภิปรายในประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

5.1 ภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ สอดคล้องตามข้อเสนอของ Scouller คือ (1) ภาวะผู้นำในตนเอง (Personal Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำในด้านการมีจิตวิทยาในการกระตุ้นระดับบุคคลและทีม ความสามารถบริหารจัดการเวลาได้ดี ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา การมองโลกแง่บวกและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น รวมทั้งความมั่นคงในอารมณ์ (2) ภาวะผู้นำระดับบุคคล (Private Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำในด้านการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การส่งเสริมและสร้างรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กร มีประการณ์ผลและบทบาทการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ การเกื้อหนุนให้พนักงานมีคุณภาพทั้งเรื่องงานและการเติบโตในสายงานอาชีพ สามารถดึงเอาความสามารถของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับทีมงานและองค์กร ความสามารถให้คำปรึกษาแก่พนักงานเป็นการส่วนตัวและมีการชมเชยและสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน (3) ภาวะผู้นำระดับสาธารณะ (Public Leadership) ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำในด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรให้พนักงานเข้าใจและตระหนัก การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร การให้อำนาจแก่พนักงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน การบังคับบัญชาให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการประสานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย/ทุกกลุ่ม

5.2 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวคือคุณภาวะผู้นำทั้งสามระดับโดยรวม ทั้งภาวะผู้นำในตนเองซึ่งถือเป็นศักยภาพส่วนบุคคลของผู้นำ ภาวะผู้นำระดับบุคคลซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำระดับ

สาธารณะซึ่งเป็นการแสดงออกต่อสาธารณะ ส่งผลต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมที่เพียงพอการทำงานเป็นทีม การจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี การสนับสนุนบุคลากรให้ก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การปรับปรุงเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม และการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมงานให้ดีขึ้น

5.3 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ โดยการมุ่งเน้นบุคลากรซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาวะผู้นำระดับสาธารณะคือการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร การให้อำนาจแก่พนักงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน การบังคับบัญชาให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และการประสานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย/ทุกกลุ่ม นอกจากนี้ภาวะผู้นำระดับบุคคลก็มีส่วนช่วยในการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การส่งเสริมและสร้างรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กร เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์

5.4 ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำองค์กร ภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อการนำองค์กรเนื่องจากบทบาทของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการวางระบบต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร ระบบบริหารจัดการภายใน โรงพยาบาลเป็นองค์กรที่มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรค่อนข้างซับซ้อนทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง มีผู้บังคับบัญชาหลายระดับ รวมทั้งการมีมาตรฐานมากำกับระบบงาน ทำให้มีผู้บังคับบัญชาและมีการบังคับบัญชาค่อนข้างเข้มข้นภาวะผู้นำส่งผลต่อการนำองค์กรเป็นอย่างมาก จากผลการศึกษาพบว่าในโรงพยาบาลองค์กรมหาชนนั้นภาวะผู้นำ

สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการนำองค์กรได้ใกล้เคียงกับกรณีของโรงพยาบาลเอกชนนั้นคือภาวะผู้นำส่งผลโดยตรงต่อการนำองค์กรอยู่ในระดับสูง ผลการศึกษาดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Schrujier & Vansina (2002) และ Latham (2013) กล่าวคือภาวะผู้นำส่งผลต่อการนำองค์กรในด้านต่างๆ

5.5 การนำองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการมุ่งเน้นบุคลากร ทั้งในกรณีโรงพยาบาลของรัฐและกรณีโรงพยาบาลเอกชนคำถามด้านการนำองค์กรมีลักษณะเป็นเชิงระบบขององค์กร อาทิ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการทำงานค่านิยมร่วม การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งการนำองค์กรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องโดยตรงทำให้ผลการศึกษาค้นพบว่าตัวแปรทั้งสองจึงมีความสัมพันธ์สูงโดยการนำองค์กรสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ได้ เท่ากันทั้งโรงพยาบาลองค์กรมหาชนและโรงพยาบาลเอกชน

5.6 การมุ่งเน้นบุคลากรมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการมุ่งเน้นบุคลากร ทั้งในกรณีโรงพยาบาลของรัฐและกรณีโรงพยาบาลเอกชน โดยกรณีโรงพยาบาลองค์กรมหาชนนั้นการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สูง ในขณะที่กรณีโรงพยาบาลเอกชนการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ต่ำกว่าโรงพยาบาลองค์กรมหาชนเล็กน้อยสมมติฐานในข้อนี้ค่อนข้างตรงไปตรงมาคือการมุ่งเน้นบุคลากรซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรในเรื่องต่างๆ อาทิ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนในด้านความก้าวหน้าในอาชีพเงินเดือนและสวัสดิการ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของโรงพยาบาลของรัฐและของเอกชนต่างให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงพยาบาลต่างให้ความสำคัญให้แก่บุคลากรอยู่เสมอโดยพยายามปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ทั้งด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานการทำงานเป็นทีม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน และการคำนึงถึงความปลอดภัย

5.7 การนำองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับผลการมุ่งเน้นบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในกรณีโรงพยาบาลองค์กรมหาชนและโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งถือเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจว่าเหตุใดการนำองค์กรถึงไม่ส่งผลต่อกันดังกล่าว โดยอาจเกิดจากข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษาเรื่องการนำองค์กรเป็นประเด็นเกี่ยวกับเชิงระบบขององค์กร และไม่ได้เกี่ยวข้องกับผลการมุ่งเน้นด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรงโดยอาจมีขอบเขตในด้านอื่นๆ อยู่ด้วย เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและความ

รับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ถึงแม้ว่าจะส่งผลต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ แต่อาจไม่ส่งผลต่อผลการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เสมอไป ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับงานของ Jayamaha (2008) ซึ่งพบว่าการนำองค์กรไม่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

5.8 แบบจำลองของทั้งสองโรงพยาบาลมีความแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ในตอนแรก แต่ผลการศึกษาดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในบางพารามิเตอร์ ไม่มีสูตรสำเร็จรูป (No One Best Way) ไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้โดยตรง หากจะนำไปใช้ต้องมีการปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับผลการศึกษาในครั้งนี้คือความสัมพันธ์แต่ละคู่ตัวแปรซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งโรงพยาบาลองค์กรมหาชนและโรงพยาบาลเอกชน

6. ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้ และสำหรับการศึกษาในอนาคต

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

(ก) การแบ่งภาวะผู้นำเป็นสามระดับ ทำให้น่าแนวคิดนี้ไปวางบทบาทของผู้นำ (Leader's role) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น บทบาทของผู้นำในที่นี้คือบทบาทของผู้นำแต่ละระดับทั้งระดับสาธารณะระดับส่วนบุคคล และภาวะผู้นำในตนเอง การแบ่งเช่นนี้ทำให้ผู้นำได้ตระหนักว่าตนเองเมื่อตนเองต้องอยู่ในที่สาธารณะ เช่น การประชุม การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในคนหมู่มากตนเองจะต้องมีบทบาทอย่างไร ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องไม่ละเลยบทบาทที่มีต่อพนักงานในแต่ละคนด้วย ซึ่ง Scouller กล่าวว่าบทบาทในแต่ละระดับจะต้องดำเนินการในลักษณะที่คู่ขนานกันไป

(ข) ภาวะผู้นำสามระดับมีประโยชน์ในเชิงความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในระดับต่าง (Alignment) ในแต่ละประเด็นให้ชัดเจนขึ้นกล่าวคือสามารถเชื่อมโยงความคิดความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร (Organization) ไปยังระดับฝ่าย และระดับบุคคล (Individual) มีการเน้นย้ำประเด็นต่างๆ อย่างสอดคล้องต้องกัน เช่น ความเชื่อในเรื่องการให้ความสำคัญกับลูกค้า การให้ความสำคัญกับบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำสามระดับยังช่วยในเรื่องความมั่นคง (Consistency) ทางอารมณ์ เป็นพลังที่ออกมาจากภายใน (Inner Level) ไปสู่ภายนอก (Outer Level)

(ค) ประโยชน์ในการพัฒนภาวะผู้นำ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำทฤษฎีอื่นกล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้ค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะในระดับภายใน ซึ่ง Scouller เห็นว่าระดับภาวะผู้นำไม่ได้มีแต่เพียงคุณลักษณะภายนอก (Leadership Presence) หรือทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นเท่านั้น แต่ผู้นำในตนเองหรือภาวะผู้นำส่วนบุคคล (Personal Leadership) เป็นระดับภายในที่ต้องคำนึงและสามารถพัฒนาได้ และจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงค่านิยมและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้นำอย่างแท้จริง นอกจากนี้แนวคิดภาวะผู้นำสามระดับยังช่วยเสริม

ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ได้ด้วย เช่น ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามสถานการณ์ เป็นต้น

6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

(ก) การศึกษาในอนาคตควรได้มีการศึกษาถึงฐานคติอีกสองข้อที่เหลือคือ เรื่องการนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ และประโยชน์ในการพัฒนาผู้นำซึ่งจะเป็นการพิสูจน์ว่าแนวคิดนี้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงหรือไม่ โดยฐานคติในเรื่องการนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์จะเพิ่มเติมทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนฐานคติเรื่องการพัฒนาผู้นำนั้นเป็นประเด็นที่ Scouller ได้หยิบยกขึ้นเป็นจุดเด่นที่สำคัญ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีตไม่ได้กล่าวถึงไว้มากนัก (ข) ควรมีการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดที่บูรณาการกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น อาทิ คุณลักษณะของผู้นำ ภาวะผู้นำตามหน้าที่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ค) มีความน่าสนใจว่าแนวคิดนี้ดังกล่าวนี้จะยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์กับองค์กรประเภทอื่นๆ ด้วยหรือไม่ ควรได้มีการศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกของโรงพยาบาลแต่ละประเภท เนื่องจากโรงพยาบาลรัฐ โรงพยาบาลองค์กรมหาชน โรงพยาบาลเอกชน โรงพยาบาลโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาลทหาร และโรงพยาบาลของรัฐวิสาหกิจนั้นมีแนวปฏิบัติของประเด็นต่างๆ ที่แตกต่างกันในแต่ละตัวแปรที่ได้เสนอไว้ในการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจจะศึกษาในอนาคตเช่นกัน

7. เอกสารอ้างอิง

- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2549). **มาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล**. สืบค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2556, สืบค้นจาก <http://www.ha.or.th/newweb/page02.php?id=143>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2556). **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556**. สืบค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2556, สืบค้นจาก <http://www.tqa.or.th/th/TQAdownload>.
- สิทธิศักดิ์ พฤษภักดิ์กุล. (2555). **บริหารโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง**. สืบค้นเมื่อ 13 ตุลาคม 2556, สืบค้นจาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/High_Performance_Organize/HighPerformanceOrganize.pdf.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Webber, T. J. (2009). **Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions**. Retrieved October, 16, 2013.
- From <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>.
- Bass, B.M. (1985). **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research, & Managerial Applications**. New York: Free Press.
- Blaney, S. Bonnett, C. Caron, S. Kee, S. May, A. Norton, J. & Yardley, J. (2002). **A Discussion Paper on Workplace Health**. Retrieved August, 13 2013. From http://www.hthree.ca/Discussion_20Paper_20on_20Workplace_20Health.pdf.
- Bou-Llusar, J.C. Escrig-Tena, A.B. Roca, V. & Beltrán, I. (2008). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. **Operation Management Journal**, 27, 1-22.
- Day, V. D. & Antonakis, J. (2012). **The Nature of Leadership**. 2nd edition. London: Sage.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1971). **Leadership. General Learning**. New Jersey: Morristown.
- Hair, J.F. Black, W. C. Babin, B. J. & Anderson R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. New Jersey: Pearson.
- Jayamaha, N.P. (2008). **Validity of Business Excellence Model: A Conceptual and Empirical Analysis**. A Dissertation Submitted to Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- Koontz, H. O'Donnell, C. & Weinrich, H. (1980). **Management**. 7th edition, Sydney: McGraw Hill.
- Latham J. (2013). A Framwork for Leading the Transformation to Performance Excellence. **The Quality Management Journal**. 20(2), 12-33.
- Nanjundeswaraswamy T S. & Swamy D R. (2012). A Literature Review on Quality of Work Life and Leadership Styles. **International Journal of Engineering Research and Applications**. 2 (3), 1053-1059.
- Scouller, J. (2011). **The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill**. Cirencester: Management Books.

Schrujijer, S.G. L. & Vansina, L.S. (2002). Leader, Leadership and Leading: from Individual Characteristics to Relating in Context. **Journal of Organizational Behavior**. 23, 869-874.

Waal, A. (2007). The characteristics of a high performance organization. **Business Strategy Series**. 8(3), 179 - 185.