

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารและนักวิจัยองค์กรหลายท่าน ได้ให้ความสนใจกับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารองค์การวิธีต่าง ๆ เพื่อค้นหาวิธีที่จะเป็นทางลัดสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ขององค์การ แต่ก็ยังไม่มีการค้นพบใดเป็นบทสรุปที่ลงตัว ได้รับการยอมรับว่าสมบูรณ์แบบ และถูกต้องมากที่สุด ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นเพียงการอธิบาย และวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหาร ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดพฤติกรรมของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลเป็นเลิศ และ ตัวแปรที่ค้นพบเหล่านั้นเป็นคุณลักษณะพิเศษที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับในสังคม โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรที่ศึกษา

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นงานวิจัยซึ่งต้องผนวกเอาความรู้สหสาขาวิชาเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง และมีลักษณะเป็นองค์รวม ดังนั้นการนำเสนอข้อมูลทฤษฎีที่ได้ศึกษาจากเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลำดับต่อไปนี้ จะกล่าวเฉพาะสาระที่นำมากำหนดเป็นทิศทางของการวิจัยอย่างคร่าว ๆ เพื่อใช้สำหรับการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิในลำดับต่อไป ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหาร
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. การวิจัยเพื่อค้นหาความเป็นเลิศด้านการบริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey, 1977)
 - 3.2 งานวิจัยของ Peters และ Waterman (1979 - 1980)
 - 3.3 งานวิจัยของ McClure และคณะ (1981)
 - 3.4 งานวิจัยของ Kramer และ Schmalenberg (1988)
 - 3.5 การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล The Queen's Medical Center (1989)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความเป็นเลิศด้านการบริหาร
5. ภารกิจของโรงพยาบาลทั่วไป
6. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาเฉพาะกรณี

1. ทฤษฎีการบริหาร

การบริหาร เป็นสิ่งที่อุบัติขึ้นคู่กับมนุษย์มาตั้งแต่ยุคดึกดำบรรพ์ และมีวิวัฒนาการเรื่อยมา จนกระทั่งกลายเป็นศาสตร์ และศิลป์ที่สำคัญยิ่งสาขาหนึ่งในปัจจุบัน (แฉล้ม พวงจันทร์, 2533) ในการศึกษาประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับการบริหารนั้น สามารถศึกษาย้อนหลังไปจนถึงยุคอียิปต์ กรีกโบราณ และ สมัยอาณาจักรโรมัน มีหลักฐานเกี่ยวกับการบริหารเป็นจำนวนมาก ที่พบในเอกสารบันทึกทางประวัติศาสตร์ (Terry, 1978; Gillis, 1994)

ความก้าวหน้าเกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหาร ได้เริ่มมีความเจริญเฟื่องฟูอย่างมาก ในช่วงศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา เนื่องจากเป็นยุคทองของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Gillis, 1994; สมยศ นาวิกการ, 2537) ได้มีการนำหลักการบริหารมาใช้ในการปรับปรุงเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้รางวัล การกำหนดคุณค่า และการประเมินผลงาน (Terry, 1978) ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางของการบริหารแรงงานใหม่ ๆ และการปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิต ให้สามารถมองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (สมยศ นาวิกการ, 2537)

การศึกษาแนวความคิดและหลักการต่าง ๆ ทางการบริหารได้มีวิวัฒนาการเรื่อยมา จนกระทั่งกลายเป็นทฤษฎีทางการบริหาร (Terry, 1978; Gillis แฉล้ม พวงจันทร์, 2533; อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534; สมยศ นาวิกการ, 2538, 1994) ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์เริ่มต้นในปลายศตวรรษที่ 18 ถึงต้นศตวรรษที่ 19 (Gillis, 1994) เมื่อทั่วโลกมีสภาพเศรษฐกิจตกต่ำภายหลังสงครามโลก ทำให้มีการตื่นตัวในการปฏิวัติอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิตให้สูงขึ้น บุคคลสำคัญผู้มีชื่อเสียงเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ได้แก่

1.1.1 **เทย์เลอร์ (Taylor 1856 - 1915)** เป็นผู้วางรากฐานและเป็นบิดาแห่งการจัดการ ตามหลักวิทยาศาสตร์ ผลงานที่คิดค้นคือการศึกษาเกี่ยวกับเวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion) และค้นพบว่าความสามารถในการผลิตของคนงาน จะเพิ่มขึ้นได้ตั้งอยู่บนหลักการสำคัญตามขั้นตอนดังนี้ (Gillis, 1994; แฉล้ม พวงจันทร์, 2533) 1) คิดค้น และกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานแต่ละอย่าง 2) การคัดเลือก และพัฒนาคนงาน ต้องจัดงานให้เหมาะสมกับคนให้มีการฝึกอบรมคนงานที่ถูกต้องและเหมาะสม และเลือกคนที่ดีที่สุดสำหรับงาน 3) จัดระบบค่าตอบแทนให้อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการทำงาน และ ผลงานที่เพิ่มขึ้น 4) มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

1.1.2 ฟาโยล์ (Fayol 1841-1925) เป็นชาวฝรั่งเศส และนักทฤษฎีคนแรกที่ออกแถลงการณ์อย่างสมบูรณ์เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารทั่วไป (Terry, 1972 อ้างถึงใน แฉล้ม พวงจันทร์, 2533) งานสำคัญของฟาโยล์ที่มีชื่อเสียง คือการกำหนดหลักการบริหาร (Management principles) ซึ่งกำหนดไว้ 14 ข้อ ได้แก่ 1) หลักของการแบ่งงาน 2) หลักการเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 3) หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย 4) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาคน 5) หลักของการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน 6) หลักของการถือประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม 7) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน 8) หลักของการรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง 9) หลักของเสียการบังคับบัญชา 10) หลักของความมีระเบียบ 11) หลักของความเสมอภาค 12) หลักของการมีเสถียรภาพในการว่าจ้างทำงาน 13) หลักของความคิดริเริ่ม 14) หลักของความสามัคคี

นอกจากนี้ฟาโยล์ ยังได้ให้หน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ หน้าที่ในการวางแผน หน้าที่ในการจัดองค์การหรือระบบงาน หน้าที่ในการบังคับบัญชาสั่งการ หน้าที่การประสานงาน และหน้าที่ในการควบคุม

1.1.3 เวเบอร์ (Weber 1864-1920) เป็นผู้ก่อตั้งทฤษฎีสังคม และ เศรษฐศาสตร์องค์การ (Theory of Social and Economic Organization) ซึ่งได้รับการเผยแพร่ในประเทศเยอรมันในปี 1921 เวเบอร์ให้แนวคิดที่ว่า การบริหารแบบระบบราชการเป็นระบบการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การที่มีความซับซ้อนมาก เพราะเป็นระบบบริหารที่มีความมั่นคงสูงมาก มีความเที่ยงตรง และความถูกต้องสูงสุด ในการบริหารควบคุมลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน (Gillis, 1994)

แม้ว่าทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์จะประสบผลสำเร็จทำให้ผลผลิตของสินค้าเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อผิดพลาดอยู่บ้างเกี่ยวกับการละเลยต่อการตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ และด้านสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Schein, 1970; Gooding, 1970. อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2537) จึงเป็นจุดเ้าให้เกิดแนวคิดทางการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์

1.2 ทฤษฎีการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations management)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากศาสตร์หลายสาขาสมาผสมผสานกัน เน้นความสำคัญที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผลแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อการบริหาร โดยมุ่งความสนใจเกี่ยวกับการสร้างขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ให้การยอมรับในสังคม และความเอาใจใส่จากผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้สูงขึ้น บุคคลสำคัญที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ ได้แก่

1.2.1 เมโย (Mayo, 1927-1933) เป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงมากของประเทศสหรัฐอเมริกา เมโย และคณะได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลผลิตขององค์การ งานวิจัยที่มีชื่อเสียงอย่างมากของเมโย คืองานวิจัยทดลองในโรงงาน Hawthorne ผลการทดลองสรุปผลดังนี้ คือ 1) เมื่อคนงานได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ประสิทธิภาพของผลผลิตจะสูงขึ้น ทั้งนี้ไม่ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงานจะเป็นเช่นไร ซึ่งปรากฏการณ์นี้ เรียกว่า Hawthorne effect 2) เมื่อคนงานได้รับการตอบสนองทางด้านสังคม และด้านจิตใจอย่างเพียงพอ หรือเป็นที่พึงพอใจ จะทำให้คนงานเกิดขวัญ และแรงจูงใจ ทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น 3) หากคนงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารองค์การ ก็จะทำให้คนงานมีความพึงพอใจ และเกิดขวัญที่ดีในการทำงาน 4) หากสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเป็นไปด้วยดี ก็จะทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นและทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิต

1.2.2 ฟอลเลตต์ (Follett, 1869-1993) อ้างถึงการยืนยันของเทย์เลอร์ เกี่ยวกับว่า ฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร มีความมุ่งหมายร่วมกันในฐานะของสมาชิกองค์การเดียวกัน ฟอลเลตต์ ได้ชี้แนะว่าการที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานต้องการเป็นส่วนของกลุ่มอย่างแท้จริงได้นั้น ผู้นำไม่ควรจะมาจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการตามแนวความคิดสมัยเดิม แต่ควรจะมาจากความรู้ และประสบการณ์เพื่อเป็นหัวหน้ากลุ่ม (Gillis, 1994 ; สมยศ นาวิการ, 2537)

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science management)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับการทำความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ ตลอดจนความแตกต่างของมนุษย์ บุคคลสำคัญที่มีชื่อเสียงเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ได้แก่

1.3.1 เลวิน (Lewin, 1951-1974) เป็นนักจิตวิทยาสังคม เลวินกล่าวว่า พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง โครงสร้างของกลุ่มและบรรยากาศภายในที่ทำงาน ผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของเลวินคือ งานวิจัยที่ว่าด้วยความสำเร็จของพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นระยะของการละลายพฤติกรรมใหม่ (Unfreezing) ขั้นตอนที่ 2 เป็นระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และขั้นตอนที่ 3 เป็นระยะของการเสริมแรง เพื่อให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วคงอยู่ได้ตลอดไป (Refreezing) (Gillis, 1994)

1.3.2 แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) เชื่อว่าการบริหารงานตามแนวตั้งแบบระบบราชการนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมุติฐานในทางลบต่อคนงาน เขาเรียกข้อสมมุติฐานดังกล่าวว่า ทฤษฎี X

ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า คนในทฤษฎี X จะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ต้องใช้การบังคับควบคุม ช่มชู้ และใช้วิธีลงโทษ จึงจะทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และมักจะชอบเป็นผู้ตาม พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แมคเกรเกอร์ เสนอแนะว่า องค์กรควรมีข้อสมมติฐานต่อคนทำงานในทางบวก หรือเรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับคนงานได้ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในทฤษฎี Y มีดังนี้ คือ ชอบเป็นตัวของตัวเอง ต้องการความอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบในงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถ เฉลียวฉลาด (Gillis, 1994 ; สมยศ นาวิการ 2537)

1.3.3 อาร์จิริส (Argyris, 1964) ได้ชี้ให้เห็นว่า การครอบงำของผู้บริหารภายในสถานที่ทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นบุคคลที่มักกล้าแสดงออกอะไรง่าย และต้องขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังจะขาดประสบการณ์ทางความรู้สึกับผิดชอบ และการควบคุมตนเองอีกด้วย อาร์จิริสจึงสนับสนุนให้มีการออกแบบองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล และเพิ่มความพอใจของสมาชิกขององค์กรให้มากขึ้นด้วย (Gillis, 1994 ; สมยศ นาวิการ, 2537)

1.3.4 ลิเคิร์ต (LiKert, 1967) มีทัศนะคล้ายกับ แมคเกรเกอร์ และอาร์จิริส ในงานวิจัยของลิเคิร์ตเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่ให้ความสนใจกับความรู้สึทางคุณค่า และความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นมากกว่าผู้บริหารแบบเผด็จการ ลิเคิร์ตได้เสนอ "องค์กรระบบที่ 4" (System 4) เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ เป็นองค์กรที่มีการมีส่วนร่วมของกลุ่มในการควบคุม และการตัดสินใจในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารที่คล่องตัว มีการเชื่อมโยงประสานงานกันของแต่ละกลุ่มงานในองค์กรผู้บริหารในองค์กรระบบที่ 4 มีหน้าที่ในการสร้างกลุ่มที่มีความสามารถทำการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสามารถ ดำเนินการตามผลการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้สูง

การศึกษาตามแนวทฤษฎีการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ถูกวิจารณ์จากผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารทางเศรษฐศาสตร์ว่า ให้ความสนใจกับตัวบุคคลมากเกินไป (สมยศ นาวิการ, 2537) ประกอบกับสังคมในช่วงหลังของศตวรรษที่ 19 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านแรงงาน องค์กรมีขนาดใหญ่ และซับซ้อนมากขึ้น การแข่งขันมีมาก และเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการคิดค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด นักบริหารและนักวิชาการบริหารจึงพยายามคิดค้นหาแนวทางการบริหารสมัยใหม่ขึ้นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (McFarland et.al.,1984) จึงเกิดทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ขึ้น

1.4 ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ (Modern management) เป็นการศึกษาเพื่อจัดปัญหาของการบริหาร ตามหลักวิทยาศาสตร์ที่มุ่งระเบียบแบบแผน และผลงานตามรูปแบบ และการบริหารตามหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งยึดมั่นในความสำคัญของบุคคล การบริหารสมัยใหม่นี้ เป็นการประสานแนวคิดของทั้ง 2 ทฤษฎีเข้าด้วยกัน (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) บุคคลสำคัญที่มีชื่อเสียงในระยะนี้ได้แก่

1.4.1 ไชมอน (Simon, 1957) ไชมอนเป็นนักทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าในการบริหารธุรกิจ และบริการต่าง ๆ มักจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น และในการตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารควรศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลอ้างอิงจากบุคคลให้มากที่สุด ไชมอนได้เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในลักษณะของพฤติกรรมออกเป็น 2 แบบ คือการตัดสินใจแบบมนุษย์นักเศรษฐกิจ (economian) ซึ่งมักจะต้องตัดสินใจ โดยยึดหลักของความสมเหตุสมผลมากที่สุด และการตัดสินใจแบบมนุษย์นักบริหาร (administrative man) ซึ่งมักจะตัดสินใจโดยใช้วิธีการแบบสมเหตุสมผล ผนวกกับข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย (Gillis, 1994)

1.4.2 มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่มักจะใช้เวลาของเขาไปกับการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุม เขากล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีบทบาทมากกว่านี้ และได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารที่ดีว่าควรมี 10 บทบาท ซึ่งมี 3 บทบาท ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคล มี 3 บทบาทเกี่ยวกับการให้ข้อมูล และอีก 4 บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ ทั้งนี้แต่ละบทบาทต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรที่จะแสดงบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไป นอกจากนี้มินซ์เบิร์กระบุว่าผู้บริหารที่ดี ควรมีทักษะของการพัฒนาสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติทุกระดับการเจรจาต่อรอง การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างเครือข่ายของข้อมูลข่าวสาร การแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ และการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด ซึ่งผู้บริหารจะสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะเหล่านี้ได้ จากการสาธิต การปฏิบัติ และผลสะท้อนกลับ (Gillis, 1994)

1.5 การพัฒนาหลักการบริหารสมัยใหม่ (Modern development)

การพัฒนาหลักการสมัยใหม่ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย เมื่อประมาณยี่สิบปีที่ผ่านมา (สมยศ นาวิกกร, 2537) โดยมีหลักการบริหารที่มีมุมมองกว้างขึ้นในลักษณะของระบบความสัมพันธ์ทั้งคน องค์การ และระบบสังคม เพื่อให้เกิดการบริหารแบบองค์รวมมากขึ้น (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2538 ; อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ ทฤษฎี Z (Theory Z) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการนำทฤษฎีการบริหารแบบอเมริกัน ผสมผสานกับทฤษฎีการบริหารของญี่ปุ่น ผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้คือ

Ouchi (1981, อ้างถึงใน Gillis, 1994; สมยศ นาวิกาน, 2537) คุณลักษณะของทฤษฎีนี้ คือ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน ความรับผิดชอบของบุคคล การประเมิณผล และการเลื่อนตำแหน่ง การควบคุมที่ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ ร่วมกับ.เครื่องวัดที่เป็นทางการ และชัดเจน สายอาชีพเฉพาะด้านปานกลาง และการให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ยังได้รับการวิจารณ์จากนักวิชาการเกี่ยวกับความเที่ยงตรงในการนำไปใช้ ซึ่งขาดการสนับสนุนด้วยการวิจัยที่เพียงพอ ในระหว่างนั้นนักบริหารและนักวิชาการต่าง ๆ จึงได้พยายามที่จะค้นหาแนวทาง เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหารกันอย่างกระตือรือร้น (Gillis, 1994; สมยศ นาวิกาน, 2537)

เมื่อต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซีย์ (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบเกี่ยวกับแนวทางของการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผล โดยใช้ตัวแปรในการศึกษา 2 ตัว คือ กลยุทธ์ (strategy) กับรูปแบบโครงสร้างองค์การ (structure) โดยได้แบ่งกลุ่มทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม ซึ่งมี Peters และ Waterman เป็นผู้ร่วมทำการวิจัยด้วย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารองค์การให้สัมฤทธิ์ผล จำเป็นจะต้องใช้ตัวแปรซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างน้อย 7 ตัว คือ 1) โครงสร้าง (structure) 2) กลยุทธ์ (strategy) 3) คนหรือพนักงาน (staff) 4) รูปแบบการบริหารงาน (style) 5) ระบบ (system) 6) การมีคุณค่าร่วม (shared values) และ 7) ความชำนาญหรือทักษะ (skills) แต่ผลการวิจัยนี้ เป็นเพียงการค้นพบเครื่องมือทางการบริหารเท่านั้น จึงต้องมีการค้นหาวีธีการใช้เครื่องมือเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

ดังนั้นในปี 1980 Peters และ Waterman, จึงได้ทำการค้นคว้าวิจัยการบริหารงานของบริษัทเหนือชั้นในประเทศสหรัฐอเมริกา 62 บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงอีกครั้ง ผลการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบคุณลักษณะเป็นเลิศ 8 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) มีความใกล้ชิดลูกค้า 3) มีความอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน 5) สัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน 6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง 7) รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก 8) เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน ผลการวิจัยที่ค้นพบทั้ง 8 ประการนี้ ได้ถูกบันทึก และเผยแพร่ในรูปของหนังสือชื่อ Insearch of Excellence ผลการวิจัยนี้ได้รับการยอมรับทั้งในบรรดานักวิชาการ ผู้บริหาร และประชาชนโดยทั่วไป (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2528 ; สมยศ นาวิกาน, 2537; ศิริพร ตันติพูลวินัย, 2538; ศิวะ โอภาสพงษ์, 2539; Mc Farland, 1984; Kramer and schmalenberg, 1988)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1 ความหมาย

Kotler (1988) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนารทำงานของกลุ่มคนให้ไปในทิศทางที่ประสงค์ โดยไม่ใช่วิธีการบังคับ และประการที่สอง ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวบุคคลที่มีบทบาทของผู้นำได้รับการจดทงให้แสดงบทบาทนั้น

Gardner (1990) ผู้เคยดำรงตำแหน่งผู้นำในระดับรัฐมนตรีของประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำที่โดคศึกษาวิจัยมาเป็นระยะเวลากว่า 25 ปี พิจารณาเห็นว่า กระบวนการสำคัญในการแสดงบทบาทของผู้นำคือ การโน้มน้าวชักจูง หรือเป็นตัวอย่างที่บุคคล (หรือคณะบุคคล) ชักนำจูงใจกลุ่มคนให้มุ่งมั่นปฏิบัติตามทิศทางของวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดโดยผู้นำ หรือโดยผู้นำร่วมกับผู้ตาม

พนิดา ดามาพงศ์ (2534) ทำการศึกษา วิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้รวบรวมคำจำกัดความของผู้นำจากบาส (Bass : 1985 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์, 2534) สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรม หรือควบคุมสังคม
2. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือ เป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง รักดี และร่วมมือ
3. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยความสะดวก หรือประสานงานของสมาชิกในกลุ่ม
5. เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ
6. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก
7. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่ม แล้วกระตุ้น ผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

8. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกัน ระหว่างคนที่มี ความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ
9. เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำ และสมาชิกกลุ่ม

ในยุคสมัยเช่นปัจจุบัน ที่อยู่ในภาวะของความผกผัน มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน กันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำในปัจจุบันที่เหมาะสม น่าจะหมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีบูรณาการ ทางความคิด สติปัญญาสูง เกี่ยวกับการดำรงอยู่ของสถาบันในวันนี้ และจะเป็นไปอย่างไรต่อไปในวันหน้า ประกอบกับความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงใจคนอื่นให้ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้นด้วยความเต็มใจ

2.2 งานของผู้นำ

การอธิบายที่ดีเกี่ยวกับโมทัศน์ภาวะผู้นำ คือ การอธิบายลักษณะงานของผู้นำใน องค์การ (Gardner, 1990 และ Kotler, 1990)

Kotler (1990) อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing direction) เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ในอนาคต โดยเฉพาะเป็นทิศทางระยะยาว และคิดหากลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลที่ต้องการ
2. การรวมใจคน (aligning people) สื่อสารทำความเข้าใจเรื่องทิศทางโดยคำพูด และการกระทำ ผลักดันความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือของทีมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรับรู้ เข้าใจ และ ยอมรับในความถูกต้องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
3. การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ (motivating and inspiring) กระตุ้นเสริม กำลังใจผู้ร่วมงาน เอาชนะอุปสรรคทางระบบราชการ ทหารการเมือง และความจำกัดของทรัพยากร โดยใช้ หลักพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของมนุษย์ สร้างความเปลี่ยนแปลงในลักษณะปลุกเร้าความสนใจ และมีพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง

2.3 แบบของผู้นำ

ความสนใจที่จะอธิบายภาวะผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมในการนำคนอื่นเรียกว่าเป็น "สไตล์หรือแบบ" ได้กระท่ามานาน จะเห็นจาก Plato นักปราชญ์ชาวกรีกได้แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ 1) นักปกครอง หรือนักปราชญ์ เป็นผู้ปกครองรัฐซึ่งต้องใช้ความมีเหตุผลและความยุติธรรม 2) ผู้บัญชา

การทหารเป็นผู้ทำหน้าที่ปกป้องรัฐ และ 3) พ่อค้านักธุรกิจ ผู้จัดหาเครื่องบริโภคอุปโภค (Bass, 1981 อ้างถึงใน ประเสริฐ จรรย์บุญ, 2536)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1940-1960 เป็นระยะเวลาที่นักการศึกษาพยายามค้นหาแบบสากลของผู้ผู้นำว่า ผู้ผู้นำมี 3 แบบ คือ ผู้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้ผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งพบว่าผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าแบบอื่น ต่อมาจึงมีการศึกษาว่าผู้ผู้นำควรมีลักษณะการนำแบบใด ซึ่งพบว่ามี 2 ชนิด คือ แบบเน้นคน และเน้นงาน การจะพิจารณาว่าผู้ผู้นำเน้นการทำแบบใดนั้น ให้ดูลักษณะการตัดสินใจของผู้ผู้นำ และลักษณะการนิเทศ มีผลการวิจัยหลายเรื่องพบว่า ผู้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเน้นทั้งคน และงาน ต่อมาเมื่อผู้ผู้นำพบอีกว่า การนำที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้ผู้นำ และผู้ตาม ทฤษฎีนี้จึงเรียกว่า ความนิยมลง (พินิตา ดามาพงศ์, 2534)

2.4 การศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978 อ้างถึงในพินิตา ดามาพงศ์, 2534) ได้สร้างแนวคิดริเริ่มของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาผู้นำการเมือง ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ แก่นอันเป็นสาระของอำนาจคือ แรงจูงใจ (motives) และทรัพยากร (resource) ซึ่งอำนาจเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์จำนวนมากที่รวมตัวกัน โดยผู้ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจตรงที่มีอำนาจค้ำนึ่งถึงแต่แรงจูงใจของตน โดยไม่ได้ค้ำนึ่งถึงแรงจูงใจของผู้ยอมรับอำนาจ แต่ผู้ผู้นำต้องค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม มุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น เบิร์นมองว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันใน 3 ด้านคือ อำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะคือ ลักษณะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และลักษณะผู้นำจริยธรรม (moral leadership) ซึ่งพินิตา ดามาพงศ์ (2534) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ผู้นำมีต่อผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยการแลกเปลี่ยนอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย (Burn, 1978 ; อ้างถึงใน พินิตา ดามาพงศ์, 2534)
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง ผู้ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ทั้งผู้ผู้นำและผู้ตามยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลผูกมัดตนเองกับบุคคลอื่น โดยการยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น

3. ผู้นำจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้นำและผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่ส่งผลประโยชน์ร่วมกัน

ลักษณะงานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำมาขยายผลมากในวงการต่าง ๆ โดยเฉพาะวงการธุรกิจ เป็นลักษณะของผู้นำบารมี (Charismatic leadership) ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน คือ มีบุคลิกภาพลักษณะที่แสดงบทบาทของตนเองได้ดี ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับปฏิบัติการที่ผู้ตามแสดงออก เช่นระดับผลงานเหนือเกณฑ์ที่คาดไว้ ความซื่อสัตย์ของผู้นำ ความกระตือรือร้นสนใจ ความตั้งใจทำงานของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นต้น (Burn, 1978 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ที่สมถะ หรือพอใจในสิ่งที่ตัวเองมีอยู่เกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่มีอยู่เป็นอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น และเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการดังนี้ คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำคัญถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีม องค์กร และนโยบาย
3. กระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความนับถือตนเอง และการเป็นที่ยอมรับของสังคม คือการบรรลุสัจจะการแห่งตน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งตามความหมายของอัลเดอร์เฟอร์ ได้แก่ ความต้องการเพื่อการอยู่รอด ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความต้องการการเจริญงอกงาม

Bass (1985 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์ 2534) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำบารมี (Charisma) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี เกิดแรงบันดาลใจ และจะกระทำในสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกันโดยที่จะกระตุ้น และเร้าให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ความยึดมั่นผูกพัน และความต้องการที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ทำให้งานสำเร็จตามภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของ Yukl (Yukl and Van Fleet, 1982 อ้างถึงในพนิดา ดามาพงศ์,

2534) ที่ว่าการสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นเมื่อ ใครคนหนึ่งถูกให้ทำงานที่ต้องแสดงออกถึงอุดมการณ์ และค่านิยมโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่ทำเพื่อกลุ่มองค์กร ประเทศชาติ และโลก ผู้ที่จะทำงานเช่นนี้ได้จะต้องได้รับการปลูกฝังค่านิยมร่วมกัน จากผู้นำซึ่งมีลักษณะของผู้นำบารมีว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง ยุติธรรม ควรค่าแก่การเสียสละ

2. คำนึงถึงผู้อื่น (Individualized consideration) ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ตาม รวมทั้งทำให้มีการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเกิดคุณภาพของงานด้วย ผู้นำจะยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ตาม และแสดงออกโดยการเข้าใจสภาวะของผู้ตาม แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ตาม มีการปรึกษาหารือการส่งเสริม และการกระตุ้นให้มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ผู้นำจะมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วยความไว้วางใจ โดยจะคอยเป็นผู้ให้คำปรึกษา หรือผู้แนะนำเมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น และภาคภูมิใจในตนเองอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ซึ่งก่อให้เกิดความตระหนักแก่ผู้ตาม และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น พยายามให้เกิดพฤติกรรมใหม่ หรือหาข้อสรุปใหม่ และดีกว่าเดิมในปัญหา เก่า ๆ ที่เกิดขึ้น ให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวาง หรือสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่ทำลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีของ Burns (1978 อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534) ซึ่งอธิบายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมจุดหมายปลายทาง (End Values)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 cited in Yukl, 1994) ซึ่งดำเนินการศึกษาเป็นเวลา 5 ปี ในผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาล และเอกชน 90 ราย พบว่า ผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและจากการศึกษาพบเช่นกันว่า เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเหล่านี้ต้องใช้ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (developing a vision) การสร้างความผูกพัน และความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ (developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (facilitating organizational learning)

Avolio, Woldman และ Yammarino (1991) ได้อธิบายไว้ว่าการนำของผู้นำในยุคปัจจุบัน (leading in the 1990S) เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถตอบสนองต่อการ

เปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุได้ในยุคแข่งขัน จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ อิทธิพลตามอุดมคติ (ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับคุณสมบัติของบารมี)

พินดา ดามาพงศ์ (2534) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้า โดยปรับปรุงจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของบาส (Bass : 1985) พบว่าผู้นำสุภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของบาส ซึ่งมีตัวประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. บารมี (charisma) หมายถึง ลักษณะพิเศษที่สามารถดึงดูดใจคนทำให้คนยอมทำตาม เกิดความจงรักภักดี อุทิศตนทำงาน โดยไม่หวังผลประโยชน์ ซึ่งลักษณะนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

Bass (1985 อ้างถึงในพินดา ดามาพงศ์, 2534 และจรัสศรี ไกรนที, 2539) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีบารมีในองค์การ โดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำในวงการอุตสาหกรรม วงการศึกษา และรัฐบาลพบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา คือ ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุก ๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีความรักความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ มีความอบอุ่นและภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำบารมี ซึ่งมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (benevolent father) คือ เป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ปฏิบัติตนอย่าเท่าเทียมกับท่าน แม้ว่าท่านจะสูงไปด้วยความรู้ และประสบการณ์ ผู้นำเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ยุติธรรมต่อลูกน้อง เป็นผู้วางมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนและสูงส่ง กระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้องโดยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยอมรับและเปิดเผย เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระในการทำงาน กระตุ้นให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง และผู้ตามมีความเชื่อว่าผู้นำจะเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จ

2. การสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยม (Vision, Projection the vision and Value driven) หมายถึง การคิดฝัน จินตนาการที่ยึดถือเป็นความจำเป็น ความต้องการ และค่านิยมร่วมเป็นฐานการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำกล่าวออกมาอย่างชัดเจน ถึงภาพในอนาคต รวมทั้งวิธีที่จะทำให้ภาพนั้นเป็นจริง เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วม เป็นการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกับการปลูกฝัง ค่านิยมให้ทุกคนร่วมมือกัน (WHO, 1988; Plant, 1987; Peters, 1987 อ้างถึงใน พินดา ดามาพงศ์, 2534)

3. การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึงการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และวิธีแก้ไข ซึ่งเป็นกรเปลี่ยนค่านิยม และความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญา จะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีแก้ปัญหา การเกิดปัญญาเป็นความรู้สึภายใน ไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น ในสถานการณ์ที่ปั่นป่วน ปัญหาไม่ชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นปัญญาผู้ตาม โดยให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้ทางเลือกในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่เข้าใจง่าย จนผู้ตามเข้าใจ และยอมรับ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) บาส กล่าวถึงการบันดาลใจว่า เป็นเรื่องที่น่าใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยเร้าอารมณ์ ปลุกใจ ทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ใช้ความพยายามมากกว่าที่คิด เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานของกลุ่มให้บรรลุผลสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้โดยการพูดเพื่อเร้าใจผู้ตาม ให้มีความมั่นใจ กระตือรือร้น เน้นการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และใช้ Pygmalion effect คือ การคาดหวังผู้ตามด้านดี ทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามปฏิบัติตามความหวังของผู้นำ

5. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคัล (Individualized consideration) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคัล เป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคัล สร้างความสัมพันธ์ต่อกับผู้ตาม พัฒนาผู้ตามให้เจริญงอกงาม ทำให้ผู้ตามมีความสามารถ เกิดความรับผิดชอบ ผูกพัน และพร้อมจะอุทิศตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำที่พิจารณาผู้ตามแต่ละคนจะมอบหมายงานที่เหมาะสม ตามความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสแสดงความสามารถให้ปรากฏ สามารถสนองความต้องการของผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ตามที่มีปัญหา ชื่นชมต่อผลงานของผู้ตาม ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้ตามจะเกิดความพึงพอใจ ส่งผลให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามมีกำลังใจในการทำงาน และระลึกถึงบุญคุณของผู้นำ และต่อองค์กร

6. การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent positive reinforcement) เป็นวิธีการที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ใช้จูงใจให้ลูกน้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานเสร็จ โดยจะประเมินว่าอะไร คือสิ่งที่ลูกน้องต้องการ เมื่อลูกน้องทำงานผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และบอกวิธีการทำงาน บอกว่าหากทำงานสำเร็จจะให้รางวัลที่ลูกน้องต้องการ การได้รับคำอธิบายจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่างานง่าย และสามารถทำให้สำเร็จได้ กอปรกับรางวัลเป็นสิ่งที่ถูกใจ จึงเกิดแรงทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่สุด เมื่อลูกน้องทำงานเสร็จ ผู้นำจะเสริมแรงอย่างเหมาะสม หากงานล้มเหลวผู้นำจะเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

7. การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingency negative reinforcement) เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานของลูกน้อยต่ำกว่ามาตรฐาน จนผู้นาอดทนไม่ได้อีกต่อไป ผู้นาจะป้อนข้อมูลกลับทางลบ โดยใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งมีได้ตั้งแต่การให้กำลังใจ คำแนะนำ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าว หรืออาจต้องทำโทษรุนแรง

แม้จะเป็นที่ยอมรับว่า ผู้นาการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นาที่จะนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศก็ตาม แต่ผู้นาที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีภาวะผู้นาการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย (Wolf, 1992) และเช่นเดียวกัน ผู้นาที่มีภาวะของผู้นาการแลกเปลี่ยนแต่เพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถนำองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ ทั้งนี้เพราะขาดวิสัยทัศน์ ขาดการสร้างค่านิยมอุดมการณ์ร่วม เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น หากผู้นาขาดภาวะผู้นาการเปลี่ยนแปลง จะเป็นเพียงผู้นาธรรมดาที่ทำงานไปวันต่อวันเท่านั้น (Bass, 1985)

3. การวิจัยเพื่อค้นหาความเป็นเลิศด้านการบริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อโลกเริ่มเข้าสู่ศตวรรษที่ 20-21 สภาพแวดล้อมทั้งหลายต่างตกอยู่ในสภาพที่มีระดับความไม่แน่นอนสูงมาก เกิดปรากฏการณ์ของชุมพลังใหม่ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท พลังที่มีอิทธิพลผลักดันให้ธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันต้องมีการตื่นตัว ปรับปรุงธุรกิจของตนเองเพื่อสร้างความแปลกใหม่ได้แก่พลังของลูกค้า หรือผู้รับบริการ (customer) พลังการแข่งขัน (competition) และพลังการเปลี่ยนแปลง (change) (Hammer and Champy, 1994 อ้างถึงใน ปริทรรศน์ พันธุบรรยงค์, 2538) ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการ เพื่อค้นหาคุณลักษณะของการบริหารสมัยใหม่ ที่สามารถช่วยรักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2537)

3.1 งานวิจัยของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) (1977) :

การค้นหาการดำเนินงานที่สัมฤทธิ์ผล

เมื่อประมาณต้นปี 1977 บริษัท แมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาด้านธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจว่า ทำอย่างไร จึงจะทำให้การดำเนินงานสัมฤทธิ์ผล โดยตั้งข้อสังเกตว่าเพราะเหตุใด บริษัทหนึ่งจึงประสบความสำเร็จอย่างมากมาย ขณะที่บริษัทอื่นที่ทำธุรกิจคล้ายคลึงกัน กลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร บริษัทแมคคินซีจึงได้ตั้งกลุ่มทำงาน

วิจัยขึ้น 2 กลุ่ม โดยใช้กรอบแนวคิดของ Chandler (1962 cited by Peters and Waterman, 1982) ที่กล่าวถึงตัวแปรของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ คือ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร (Strategy and Structure) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มวิจัยกลุ่มที่ 1 ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ตัวนี้ ส่วนกลุ่มที่ 2 ซึ่งทำการวิจัยโดย Peters และ Waterman ทำการศึกษาความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยตัวแปรทั้ง 2 นี้ เช่นกัน ผลการศึกษาเบื้องต้นของทั้ง 2 กลุ่มพบว่า แนวความคิดในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารแบบดั้งเดิม (conventional approach) ของ Chandler ที่เน้นเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ไม่สามารถแก้ปัญหาทางการบริหารได้อย่างครอบคลุม เพราะกลยุทธ์ และรูปแบบโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นเพียงองค์ประกอบย่อย ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ต่าง ๆ เท่านั้น (วิรัชยัตนดิวิระวิทยา, 2528; ศิวะ โอภาสพงษ์, 2539; Peters and Waterman, 1982)

ต่อมาในปี บริษัทแมคคินซีจึงได้เปลี่ยนแนวการค้นคว้าวิจัย โดยการขยายขอบเขตครอบคลุมไปถึงสถาบันการศึกษาที่สอนด้านธุรกิจ 12 แห่ง ทั้งในสหรัฐอเมริกาและยุโรป ผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่าง ๆ ได้ ซึ่งต่อมาได้ถูกกำหนดให้เป็นโครงร่างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย

3.1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการสัยุทธ์ หรือแนวทางในการปฏิบัติงานตามที่ได้ตกลงใจกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองการทำให้บรรลุเป้าหมายในธุรกิจตามที่กำหนดไว้ โดยให้มีความยืดหยุ่นตัวที่เพียงพอมีความแม่นยำตรงเข้าเป้าหมายได้ดี กลยุทธ์ด้านบริการควรจะเป็น Customer-driven strategy หรือกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างจริงจัง

3.1.2 ระบบงาน (System) หมายถึง การทำให้ระบบการให้บริการขององค์กรเป็นแบบ Customer Friendly System กล่าวคือ ควรเป็นระบบการทำงานที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน จัดองค์กรตามความจำเป็นของแต่ละหน้าที่ ที่ต้องการให้บริการที่ดีที่สุด เป็นองค์กรที่ลูกค้าเข้าใจ และเข้าถึงได้ง่าย มีความคล่องตัวสูง และกฎระเบียบต่าง ๆ เอื้ออำนวยต่อการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และไม่ใช่นายด้วยตัวของมันเอง ทำให้พนักงานทุกคน มีอิสระในการทำงาน

3.1.3 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรเรียบง่าย แบบกระจายอำนาจ มีพนักงานอำนวยการระดับสูงจำนวนน้อย มีความคล่องตัวสูง

3.1.4 รูปแบบการดำเนินงาน (Style) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรม หรือความคิดพื้นฐานในการทำงานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เช่น ที่แมคโดนัลด์ทุกคนจะมีรอยยิ้มให้กับลูกค้าทุกคน หรือที่ไอบีเอ็ม ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะมุ่งให้บริการที่เข้าถึงลูกค้าทุกคน และคุณลักษณะของการมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี (Service-Conscious)

3.1.5 บุคลากร (Staffing) หมายถึง การจ้างงาน หรือเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การพัฒนาอบรม และการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

3.1.6 ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนชำนาญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3.1.7 คุณค่าร่วม หรือความเชื่อที่เป็นหลักชี้นำ (Shared Values) หมายถึงการยึดถือคุณค่า และพันธกิจร่วมกันของบุคลากรในองค์การ รวมถึงการยกย่องให้เกียรติ ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์การนั้น

การค้นพบรูปแบบโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ McKinsey นี้ เป็นเพียงแนวความคิดหรือทฤษฎีที่ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาว่าทำไมในระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้บริหารจึงไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารเท่าที่ควร แต่ไม่ได้ช่วยอธิบายให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผล ดังนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ Peters และ Waterman ทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ในประเด็นที่เกี่ยวกับความเหนือชั้นทางการบริหาร

3.2 งานวิจัยของ Peters และ Waterman (1979) :

การค้นหาทางการบริหาร (Insearch of Excellence)

จากการที่บริษัทแมคคินซี ได้มีการค้นพบโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ ที่ขยายขอบเขตครอบคลุมตัวแปรให้กว้างขึ้น จนได้รับการยอมรับจากผู้บริหารในวงการธุรกิจต่าง ๆ ว่าสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้มากขึ้น แต่ Peters และ Waterman ก็ยังให้ความเห็นว่า การค้นพบโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นั้น เป็นเพียงการค้นพบเครื่องมือทางการบริหารแต่ยังไม่มีการค้นหาแนวทางในการใช้เครื่องมือเหล่านั้น ให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุดอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น Peters และ Waterman จึงได้ตกลงใจค้นหา และศึกษา “ประเด็นความเป็นเลิศด้านการบริหาร” (Insearch of Excellence) โดยได้แนวความคิดจากการดำเนินการสัมมนาให้กับบริษัทในเครือของ ไรย์ลัดด์ซ์/เชลล์ ในหัวข้อเรื่อง “การสร้างสรรคสิ่งใหม่” (innovation) ข้อสังเกตที่พบจากการสัมมนา คือ บริษัทที่มีการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ นั้น ไม่เพียงแต่มีความสามารถโดดเด่นผิติดกับบริษัทอื่น ๆ ในการผลิตสินค้า หรือบริการเท่านั้น แต่บริษัทที่มีการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ (innovative companies) จะมีลักษณะโดดเด่นคือ มีความคล่องตัวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงไม่ว่ารูปแบบใด กล่าวโดยสรุปคือ

บริษัทเหล่านี้จะมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เหมือนเป็นลักษณะที่ปลูกฝังกันยาวนาน ประหนึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

จากแนวความคิดว่าด้วยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ของบริษัทเหนือชั้น (Excellent companies) นี้เอง เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยของ Peters และ Waterman โดยได้รับทุนการวิจัยจากบริษัท แมคคินซี และบริษัทที่ให้ความสนใจเริ่มดำเนินการวิจัยตั้งแต่วันที่ 4 กรกฎาคม ค.ศ. 1979

การดำเนินการวิจัยได้เริ่มต้นที่การคัดกรอง เพื่อให้ได้บริษัทดีเด่นต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นประชากรในการศึกษา โดยดำเนินการคัดกรอง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดหารายชื่อของบริษัทดีเด่นต่าง ๆ แล้วให้ผู้มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจช่วยคัดเลือก โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกจากประวัติการดำเนินงานที่นานกว่า 20 ปี และรายได้ของบริษัทที่มากกว่า 27,000 ล้านบาทต่อปี ผลการคัดเลือกได้บริษัทดีเด่น 62 บริษัท ที่สามารถจำแนกตามกลุ่มของประเภทธุรกิจอุตสาหกรรม 6 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทเทคโนโลยีขั้นสูง (high technology companies) มี 24 บริษัท 2) ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค (consumer goods companies) มี 17 บริษัท 3) ประเภทสินค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (general industrial goods companies) มี 6 บริษัท 4) ประเภทบริการ (service companies) มี 7 บริษัท 5) ประเภทบริหารโครงการ (project management companies) 3 บริษัท และ 6) ประเภททรัพยากรธรรมชาติ (resource-based companies) 5 บริษัท

ขั้นตอนที่ 2 ใช้ผลการดำเนินงานด้านการเงินในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา (1961-1980) ของบริษัทที่คัดเลือกแล้ว เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกอีกชั้นหนึ่ง ตัวเกณฑ์ด้านการเงินที่ใช้ คือ 1) อัตราเพิ่มสะสมของสินทรัพย์ 2) อัตราเพิ่มสะสมของส่วนของผู้ถือหุ้น 3) อัตราเพิ่มสะสมของราคาตลาดต่อมูลค่าตามบัญชีของหุ้นโดยเฉลี่ย 4) อัตราผลตอบแทนต่อเงินทุนโดยเฉลี่ย 5) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 6) อัตราผลตอบแทนต่อยอดขายโดยเฉลี่ย

การที่จะผ่านขั้นตอนนี้ หมายความว่าบริษัทนั้นจะต้องมีตัวเกณฑ์ดังกล่าวอย่างน้อยที่สุด 4 ข้อที่มีอันดับอยู่ในครั้งแรกของอันดับทั้งหมดที่ได้จัดไว้ สำหรับประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมที่ต้นดำเนินการอยู่

ขั้นตอนที่ 3 ได้ใช้ตัวเกณฑ์ผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ในตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา (1961-1980) เป็นต้น แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละประเภทธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นผู้ประเมินกลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง

ผลของการใช้หลักเกณฑ์การคัดเลือกทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าว บ่งชี้ว่ามีบริษัทที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์ครบบริบูรณ์อยู่ 43 บริษัท ส่วนอีก 19 บริษัท ผ่านการคัดเลือกแต่ไม่ครบบริบูรณ์ตามเกณฑ์ภายหลังที่ได้ทำการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์แล้ว บริษัทดีเด่นทั้ง 62 บริษัทได้ถูกนำมาค้นคว้าวิจัยอย่างลึกซึ้ง โดยวิธีการศึกษาข้อมูลของบริษัทเหล่านั้นจากเอกสารต่าง ๆ ที่ได้ถูกตีพิมพ์ ในตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา พร้อมกันได้ทำการสัมภาษณ์ โดยแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ 1 ทำการสัมภาษณ์แบบเข้มข้นลึกซึ้งโดยใช้โครงร่างพื้นฐาน 7-S เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ และกลุ่มที่ 2 ทำการสัมภาษณ์ในขอบเขตที่จำกัด ใช้เวลาในการดำเนินการวิจัยทั้งสิ้นประมาณ 6 เดือน

ผลการวิจัยของ Peters และ Waterman ในขั้นแรกนี้ค้นพบว่า บริษัทเหนือชั้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีลักษณะตรงกัน สรุปลงได้ถึง 22 ประการด้วยกัน การสรุปผลเช่นนี้ทำให้เกิดความสับสน และไม่สามารถจดจำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีจำนวนคุณลักษณะมากเกินไป และซ้ำซ้อน ดังนั้น Peters และ Waterman จึงทำการกลั่นกรองคุณลักษณะของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

คุณลักษณะที่ 1 : มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)

การมุ่งเน้นปฏิบัติ หมายถึง การให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติมีประสิทธิผล เช่นการไม่มากพิธีรีตอง การมีโครงสร้างที่คล่องตัว มีปฏิบัติการที่ฉับไว เมื่อเห็นชัดว่าจะต้องทำอะไรจะลงมือปฏิบัติในทันทีทันใด และการสนับสนุนให้มีการทดลองเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติอยู่เสมอ โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ลงมือปฏิบัติจริง มากกว่ารายงานด้วยเอกสาร บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

1.1 การทำองค์กรให้คล่องตัว (organization fluidity) บริษัทดีเด่นสามารถทำองค์กรให้คล่องตัวอย่างได้ผลในทางปฏิบัติโดยวิธีนี้

1.1.1 สนับสนุน และปลุกฝังให้พนักงานเรียกขานกันแต่ชื่อต้น มีการพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษากัน แบบไม่เป็นทางการได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา มีเทคนิคในการประเมินผลงานอย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม หรือชมรมต่าง ๆ

1.1.2 ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นใช้นโยบายประตูเปิดกว้างอยู่เสมอ (open door policies) และใช้สัมผัสกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาคัดถูกจุดอย่างทันการณ์ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ที่ให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

1.1.3 ให้ความสนใจ และเลือกพัฒนาส่วนประกอบทางกายภาพ ที่เพิ่มโอกาสในการพบปะพูดคุยกันแบบเผชิญหน้าให้มากขึ้น เช่น การใช้บันไดเลื่อนแทนลิฟท์ เป็นต้น

1.1.4 การสร้างระบบเฉพาะกิจ โดยแยกเป็นกลุ่มทำงานเล็ก ๆ (chunking) ขึ้นทำงานเฉพาะกิจ ทำงานแบบทีมงานโครงการซึ่งเป็นกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดี ทุกคนรู้งาน ทำงานเก่ง ได้รับการปลุกฝังให้มีความรู้สึกยินดีที่จะช่วยเหลือทุกฝ่ายที่ขอความช่วยเหลือได้ โดยไม่คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน กลุ่มทำงานเฉพาะกิจนี้ช่วยให้การทำงานของ บริษัท มีความคล่องตัวสูงในการแก้ไข และจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และยังเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย กลุ่มเฉพาะกิจนี้จะแก้ไขปัญหาสำคัญให้เสร็จสิ้นในระยะเวลาสั้น ๆ และจะยุบเลิกไปอย่างรวดเร็วภายหลังเสร็จสิ้นภารกิจที่ได้รับมอบหมายต่อบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขทันทีเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนี้ยังมีการหมั่นสำรวจทัศนคติ พร้อมกับมีการซักซ้อมความเข้าใจ อบรม และพัฒนาพนักงาน ในเรื่องของการรักษาระดับการให้บริการที่มีคุณภาพ แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอต่อไป

1.2 การทดลองปฏิบัติ (experimenting) บริษัทดีเด่นสนับสนุนให้มีการทดลองปฏิบัติจริงมากกว่ารอผลการวิเคราะห์วิจัย และการวางแผนอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ลงมือทำอะไรอย่างจริงจังหลักและวิธีการทดลองปฏิบัติของบริษัทดีเด่นมีดังนี้ คือ

1.2.1 ทดลองปฏิบัติจำนวนครั้งมาก ๆ และบ่อย ๆ เพื่อที่จะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ และในการทดลองปฏิบัติจะต้องมีการเริ่มต้นปฏิบัติที่รวดเร็ว และเสร็จสิ้นโดยเร็ว เพื่อจะได้ทราบผลว่าอะไรควรทำต่อไป หรืออะไรที่ไม่ควรทำต่อไป

1.2.2 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้น และปลุกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในองค์กร ด้วยการเริ่มจากจุดที่พร้อม และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงก่อน แล้วค่อย ๆ ทำให้เกิดการแทรกซึม หรือเผยแพร่กันเอง จากจุดหนึ่งไปยังอีกหลาย ๆ จุดจนทั่วถึงหมดทั้งองค์กร

1.3 การทำระบบให้ง่าย (simplifying systems) บริษัทดีเด่นได้ทำระบบต่าง ๆ ขององค์กร ให้กระชับรัด และง่าย ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1.3.1 มีการจำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน เช่นการให้ความสำคัญกับเวลาในการปฏิบัติมากกว่าเวลาในการบันทึกเอกสาร โดยการใช้ระบบบันทึกหน้าเดียว

1.3.2 มีการติดตาม ตรวจสอบข้อมูล หรือตัวเลขสำคัญอย่างใกล้ชิดเพียงหนึ่งหรือสองตัวเท่านั้น เช่นยอดขาย หรือกำไร และได้ใช้ข้อมูล หรือตัวเลขเหล่านั้นในการบริหาร และควบคุมงานอย่างจริงจัง

1.3.3 มีเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละปีไม่เกิน 3-5 ข้อเท่านั้น เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน และเพื่อต้องการหวังผลในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

คุณลักษณะที่ 2 : มีความใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer)

บริษัทดีเด่นได้ให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ลูกค้าด้วยการกระทำอย่างจริงจัง โดยการนำกลยุทธ์การใกล้ชิดลูกค้า เพื่อรับรู้ความต้องการของลูกค้า และสนองตอบความต้องการนั้นได้อย่างถูกต้อง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้า หรือบริการนั้นต่อไปในระยะยาว

การมุ่งเน้นความใกล้ชิดลูกค้าของบริษัทดีเด่นต่าง ๆ สามารถเห็นได้ชัดเจนมากคือ การดำเนินงานของทุกหน่วยงาน จะมีจุดศูนย์รวมอยู่ที่ลูกค้าทั้งหมด และการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างของบริษัทฯ จะถูกผลักดันด้วยความต้องการของลูกค้า แทนที่จะถูกผลักดันด้วยคู่แข่ง เทคโนโลยี หรือต้นทุน เพราะบริษัทดีเด่น ถือว่าลูกค้าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดรายได้ในระยะยาว สำหรับองค์กรประกอบอื่น ๆ จะให้ความสำคัญเป็นอันดับรอง ๆ ลงมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรประกอบด้านคู่แข่งกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทดีเด่นต่าง ๆ สามารถวิเคราะห์คู่แข่งกันว่าเป็นสิ่งสามัญธรรมดา ส่วนองค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีนั้น ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าของบริษัทดีเด่นจะเป็นผู้บอกความต้องการให้ทราบ เพราะบริษัทดีเด่นต่าง ๆ เป็นผู้รับฟังที่ดี หลังจากบริษัทดีเด่นต่าง ๆ ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า แล้วก็จะพยายามคิดค้นเทคโนโลยีที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด มาตอบสนอง แทนที่จะมัวแต่มุ่งคิดค้นเทคโนโลยี ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการก็ได้

วิธีการดำเนินกลยุทธ์การสร้างความใกล้ชิด กับลูกค้าของบริษัทดีเด่นมีดังนี้ คือ

1. กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ (service, quality, reliability)
2. ความเป็นนักหาช่องว่าง (nichemanship) และ
3. การฟังความคิดเห็นของลูกค้า (listening to the users)

2.1 กลยุทธ์ด้านบริการคุณภาพ และความเชื่อถือ (service, quality, reliability)

บริษัทดีเด่นทั้งหลายต่างมีความเข้มงวด และมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่มีคุณภาพ และเชื่อถือได้แก่ลูกค้าเท่านั้น โดยการปฏิบัติดังนี้

2.1.1 บริษัทดีเด่นมีปรัชญาในการดำเนินงานว่า การขยายตัวไม่ใช่เป็นเป้าหมายหลักของบริษัท แต่เป้าหมายหลักของบริษัท คือความเป็นเลิศในการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เพราะเชื่อมั่นว่า บริการที่ดีเยี่ยมจะเป็นบ่อเกิดแห่งรายได้ระยะยาวของบริษัท ซึ่งในที่สุดการขยายตัวของบริษัทก็จะเป็นผลตามมา

2.1.2 ปลุกฝังปรัชญา ค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อต่าง ๆ ให้กับพนักงานทุกคน เกิดความศรัทธา และมองเห็นความสำคัญของคุณภาพ และบริการที่สร้างความเชื่อถือ และพึงพอใจแก่ลูกค้า เป็นสำคัญ

2.1.3 ใช้คุณภาพเป็นตัวเกณฑ์เพียงตัวเดียวในการประเมินผลงาน รวมถึงเป็นตัวกำหนดสิ่งจูงใจที่จะเสนอต่อพนักงาน และเพื่อให้เกิดแรงเสริมทางบวก รวมทั้งเป็นการสร้างแรงกระตุ้นอยู่เสมอ บริษัทดีเด่นได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการให้สิ่งจูงใจแก่พนักงาน ในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดปีละครั้ง เนื่องจากเห็นว่าระบบสิ่งจูงใจพนักงานมีวัฏจักรชีวิตเหมือนผลิตภัณฑ์ และไม่มีระบบสิ่งจูงใจพนักงานแบบใดที่จะสามารถใช้ได้ผลตลอดไป

2.1.4 บริษัทดีเด่นมีการสร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าโดยมีการกำหนดโปรแกรมตรวจสอบคุณภาพ (Quality control) อย่างสม่ำเสมอ และได้ตั้งมาตรฐานของคุณภาพไว้ให้สูง เพื่อป้องกันความหยาบหลวมอันจะนำมาซึ่งความผิดพลาดได้ มีบริการหลังการขาย ให้ความสนใจตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และแก้ไขทันทีเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนี้ยังมีการหมั่นสำรวจทัศนคติ พร้อมกับมีการซักซ้อมความเข้าใจ อบรม และพัฒนาพนักงานในเรื่องของการรักษาระดับการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

2.2 ความเป็นนักหาช่องว่าง (nichemanship)

บริษัทดีเด่นสามารถค้นหาช่องว่างของตลาด ในส่วนที่ตนเองสามารถสนองความต้องการของช่องว่างได้ดีกว่าคู่แข่ง และได้ผลิตสินค้า หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละช่องว่างได้ดีกว่าคู่แข่ง และได้ผลิตสินค้า หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละช่องว่างของตลาด จึงทำให้สามารถประสบความสำเร็จทั้งด้านการขาย และการตลาดอย่างสูง บริษัทดีเด่นมีวิธีการค้นหาช่องว่างที่ชาญฉลาด ได้แก่ การจำแนกลูกค้าเป็นกลุ่ม ๆ และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม จากนั้นจึงผลิตสินค้าขึ้นสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม จึงเป็นผู้นำสินค้าเฉพาะกลุ่มเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง

2.3 การฟังความคิดเห็นของลูกค้า (listening to the users)

บริษัทดีเด่นได้รับประโยชน์อย่างมากจากการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพราะสินค้า หรือบริการของบริษัทดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ ในการขายส่วนใหญ่ก็ได้รับความคิดเห็นมาจากลูกค้านั่นเอง วิธีการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าที่บริษัทดีเด่นได้ใช้ ได้แก่การให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังข้อตำหนิหรือร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้า หรือ บริการ โดยมีการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ และให้ความสนใจเยี่ยมเยียนลูกค้า ถึงที่สำนักงานของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

คุณลักษณะที่3: มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and Entrepreneurship)

บริษัทดีเด่นมีความจริงจังมากในเรื่องของการให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวาง พร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรัก และผูกพันกับบริษัท มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการด้วย ซึ่งผลก็คือทำให้พนักงานทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ในการปฏิบัติงาน ช่วยกันคิดค้นสินค้า หรือบริการแปลกใหม่ ที่จะสร้างความเป็นเลิศด้านผู้นำในการตลาด รวมทั้งคิดวิธีการปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตลอดเวลา

พฤติกรรมของบุคคล และการดำเนินของบริษัทดีเด่น ที่ค้นพบมีดังนี้

3.1 บริษัทดีเด่น มีประสิทธิผลของการผลิต และบริการที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยอาศัยการทดลองหาวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งการผลิตสินค้า หรือบริการที่แปลกใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เกิดจากการคิดค้นของพนักงานทุกคน ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น "Champion" มีข้อมูลข่าวสารที่ใช้วิธีการสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองในระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อให้การสื่อความมีความคล่องตัวสูงสุด และก่อนจะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทดีเด่นจะต้องแน่ใจว่า อาสาสมัครที่เข้ามาทำงานในการคิดค้นสิ่งใหม่ต้องมีความเต็มใจในการทำงาน เพื่อป้องกันโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว

3.2 ความล้มเหลวในความรับผิดชอบสำหรับบริษัทดีเด่น จะถูกยอมรับว่าอยู่ในกระบวนการส่งเสริมองค์การให้ดีขึ้น จะได้รับการช่วยเหลือและความผิดพลาดนั้นจะถูกมองว่าเป็นประสพการณ์การเรียนรู้ และผลในทางกลับกันก็จะทำให้เกิดความรู้ และความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างแผนก บริษัทดีเด่นจะมีการส่งเสริมให้ดีขึ้นทั้งด้านการปฏิบัติ การบริการ หรือความพึงพอใจของบุคคล องค์การต้องจัดให้มีการร่วมมือ การประนีประนอม และความสอดคล้องระหว่างแผนก มีการจัดการกับความขัดแย้ง หรือความผิดพลาด แบบชนะ - ชนะ

บริษัทดีเด่นได้ส่งเสริมพนักงาน หรือหน่วยงานภายในบริษัทให้ แข่งขันกันเองอยู่ตลอดเวลา มีการใช้สื่อทางกายภาพต่าง ๆ เช่นกระดานดำ การใช้บันไดเลื่อน การมีห้องประชุมเล็ก ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันแบบไม่เป็นทางการให้มากที่สุด

3.4 ความสัมพันธ์ และความผูกพันในองค์การ หรือความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์การ จะถูกใช้เป็นกระบวนการร่วมมือในองค์การ บทบาทของผู้บริหารจะเป็นรูปแบบที่อนุญาตให้ผู้ร่วมงานสามารถปกครองตัวเองได้ ผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ของบุคคลให้เกิดขึ้น และคาดหวังไว้ว่า "ทุกคนทำได้" ซึ่งเป็นทัศนคติที่ดีที่ผู้บริหารต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในองค์การบริษัทดีเด่นได้จำกัดให้มีหน่วยงานที่มีขนาดเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระจายอำนาจ และสร้างความคล่องตัวในการปกครองตนเองได้ ยินยอมให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนขึ้น โดยส่งเสริมให้พนักงานก่อตั้งทีมงานที่ไม่เป็นทางการขึ้น การคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ได้อย่างเสรี โดยเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือกันตามศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

3.5 การแสดงความรู้สึกรักคิดของตน ความเจริญเติบโตของตน และความสำนึกในตนเองจะถูกสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้วยการได้รับการฝึกฝนอบรม และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความเชี่ยวชาญ มีการสร้างวิถีสาน และโอกาสให้เกิดขึ้นในตำแหน่งปัจจุบันของแต่ละคน เพื่อให้การเจริญเติบโตของเขาสูง และกว้างขึ้น บริษัทดีเด่นได้ให้การสนับสนุนทั้งนักคิดค้นสินค้า หรือบริการที่แปลกใหม่ และนักคิดค้นวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานได้ดีที่สุด เพราะเห็นว่าพนักงานเหล่านั้นเป็นผู้นำประโยชน์ให้กับบริษัทเป็นอย่างมาก

คุณลักษณะที่ 4 : เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน (Productivity through people)

การเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน หมายถึง การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าสูง และส่งผลถึงการผลิตคุณภาพของสินค้าและบริการ และความสำเร็จขององค์กร สิ่งที่บริษัทดีเด่นได้ดำเนินการ เพื่อให้การมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานบังเกิดผลอย่างแท้จริง โดยเน้นการจูงใจ และการให้แรงเสริมทางบวกแก่พนักงาน ทั้งนี้บริษัทดีเด่นทั้งหลายได้ให้เหตุผลครบถ้วนถือ ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจกับพนักงานทุกคนในการปฏิบัติงาน

บริษัทดีเด่นจะมีการจูงใจพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่เพียงการให้ผลตอบแทนด้วยเงินเดือนแก่พนักงานอย่างดีเท่านั้น แต่บริษัทดีเด่นยังใช้ระบบจูงใจอื่น ๆ ที่มีใช้ตัวเงิน เช่นกลุ่มสร้างคุณภาพ การบริหารงานโดยเป้าหมายร่วม และการพัฒนาองค์กร มาใช้กับพนักงาน พร้อมกับได้มีการหมั่นปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบจูงใจต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์อยู่ตลอดเวลา เพราะเห็นว่าไม่มีระบบจูงใจใดที่สามารถใช้อย่างได้ผลตลอดไป

นอกจากระบบจูงใจแล้ว บริษัทดีเด่นยังได้นำการเสริมแรงทางบวก มาใช้ในการช่วยเพิ่มผลผลิต เช่นกรณีของการตำหนิผู้ที่มีผลงานต่ำ บริษัทดีเด่นจะใช้วิธีการตำหนิโดยใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการมอบรางวัลให้ในฐานะผู้ที่นำผลงานได้ดีกว่าเกณฑ์ เป็นต้น ทำให้ผู้ที่ได้รับแรงเสริมทางบวกนั้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ที่จะพยายามสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

แนวทางการดำเนินการเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงานอย่างได้ผลมีดังนี้

- 4.1 สนับสนุนให้พนักงานสามารถควบคุมผลงานของตนเอง และทำให้พนักงานเข้าใจความหมายที่แท้จริงของการทำงาน
- 4.2 ส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถธรรมดา ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กร ให้สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน
- 4.3 เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่
- 4.4 ใช้มาตรการด้านบวกในการชักจูงใจพนักงาน
- 4.5 ให้ความเคารพนับถือ และยกย่องพนักงานอย่างจริงใจ
- 4.6 มีความตั้งใจจริงในการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการจัดตั้งศูนย์อบรมขึ้นมาโดยเฉพาะ
- 4.7 ตั้งเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมมีเหตุผล และชัดเจนให้กับพนักงาน

4.8 ให้ความสำคัญสละในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานจะได้สร้างสรรค์ผลงานให้ดีขึ้น

4.9 สร้างบรรยากาศของการทำงานแบบครอบครัว เพื่อให้รู้สึกมีความสามัคคีกัน

4.10 สำหรับพนักงานใหม่บริษัทดีเด่นจะมีความเข้มงวดในการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับพนักงานใหม่ เมื่อรับแล้วก็จะให้การปฐมนิเทศ และให้มีการเรียนรู้งานด้านการปฏิบัติก่อน จากนั้นจึงให้ศึกษาแบบจำลองต่าง ๆ จนเกิดความเชื่อ และศรัทธาซึ่งอยู่ในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์การ

คุณลักษณะที่ 5 : สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน

(Hands - on and Value driven)

แนวความคิดของการดำเนินงานของบริษัทดีเด่น ความเชื่อมั่นในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่าง เช่นคุณค่าของคุณภาพ คุณค่าของบริการ หรือคุณค่าของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงได้นำความเชื่อมั่นในคุณค่า ของสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านั้นที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับองค์การมากที่สุด มาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการทำธุรกิจ และใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางเพื่อทำให้การดำเนินงานในทุกด้านเป็นไปในแนวเดียวกันพร้อมกันนั้น ก็ได้เพียรพยายามปลูกฝังพนักงานทุกคนให้มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในคุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทั้งหมดนี้ก็คือการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นนั่นเอง

องค์ประกอบสำคัญที่บริษัทดีเด่น สามารถนำระบบคุณค่าหรือวัฒนธรรมองค์การ มาใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล มีดังนี้

5.1 ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีความเชื่อมั่นอย่างสูงว่า ระบบคุณค่าคือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์การให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้า และเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

5.2 ผู้นำของบริษัทดีเด่นมีวิสัยทัศน์ (vision) ที่กว้างไกล ประกอบกับการบริหารงานโดยออกไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมีพื้นฐานหรือภูมิหลังที่เคยทำงานด้านการปฏิบัติมาก่อนที่จะได้รับตำแหน่งผู้บริหาร จึงทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าทำให้พนักงาน ทุกระดับชั้นขององค์การเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นตัวและใจและความกระตือรือร้น ซึ่งตัวผู้บริหารหรือตัวผู้นำก็ต้องมีทัศนคติที่ติดต่อความเชื่อมั่นในคุณค่า ซึ่งยึดถือร่วมกันกับสมาชิกในองค์การนั้นด้วย

5.3 ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้น การปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้กับพนักงานเป็นประจำอยู่ทุกวันอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับได้แสดงให้เห็นแบบอย่างของความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าอย่างลึกซึ้ง

5.4 ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบเดินดูไปรอบ (MBWA) คือ ได้ออกไปสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด ด้วยการเดินไปพบปะกับพนักงาน ณ จุดที่ปฏิบัติงานและใช้เวลาอยู่กับพนักงานมากขึ้น แทนที่จะรอรับแต่เพียงรายงานในสำนักงาน

5.5 ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้เผยแพร่ระบบคุณค่าให้กับพนักงาน ด้วยการใช้เรื่องเล่า หรือเหตุการณ์สมมติ เพื่อสร้างแบบจำลองของวิบุรุษซึ่งเป็นวิธีการที่นุ่มนวล และใช้ได้ผลกว่าวิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการด้วยการใช้เอกสาร

5.6 กลุ่มผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงทุกคนของบริษัทดีเด่น มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการช่วยกันตอกย้ำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในคุณค่ามากขึ้น

5.7 ผู้นำของบริษัทดีเด่นได้สร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีความตื่นเต้น และได้ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขสานกับการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นมากขึ้น

คุณลักษณะที่ 6 : ทำแต่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)

บริษัทดีเด่นจะเลือกทำเฉพาะธุรกิจที่มีความชำนาญ หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่นั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง มีโอกาสที่จะผิดพลาด และประสบกับความล้มเหลวได้มาก

6.1 บริษัทดีเด่นมีความเห็นว่าผู้บริหารของกิจการธุรกิจที่ถูกซื้อไปนั้น มักจะลาออก และสิ่งที่เหลืออยู่จะทำให้การดำเนินงานต่อไปมีความยากลำบาก

6.2 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะต้องสูญเสียเวลาไปเป็นอย่างมากในการฟื้นฟู หรือให้ความสนใจกับกิจการธุรกิจที่ซื้อมา จึงมีเวลาในการดูแลธุรกิจหลักที่มีอยู่เดิมลดลง

6.3 คุณค่าร่วมต่าง ๆ ที่บริษัทดีเด่นยึดมั่นอยู่ เช่น คุณภาพ บริการให้ความสำคัญกับพนักงานและการคิดค้นหาสิ่งแปลกใหม่ มีความขัดแย้งกับคุณค่าร่วมของกิจการธุรกิจอื่น ๆ ที่ซื้อมาได้

6.4 ระบบการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องลงไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งบริษัทดีเด่นยึดถือปฏิบัติอยู่ อาจจะไม่เข้ากับกิจการธุรกิจอื่น ๆ ที่ซื้อเข้ามาเพราะผู้บริหารงานของบริษัทดีเด่นไม่มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ถึงวิธีการดำเนินงาน ของกิจการธุรกิจที่ซื้อมา

6.5 การยึดมั่นแต่เฉพาะในสาขาวิชาชีพที่ได้เล่าเรียนมา หรือหน้าที่งานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างเข้มงวด ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทดีเด่นเป็นสิ่งกีดขวาง ไม่ให้บริษัทดีเด่น ขยายธุรกิจไปในด้านที่ตนเองไม่ชำนาญ

คุณลักษณะที่ 7 : รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด (Simple form and lean staff)

บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบน ด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่เรียบง่าย คือสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้า พร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำนวนน้อย และทำให้เนื้อหาของงานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย

หลักการบริหารโครงสร้างแบบเรียบง่ายของบริษัทดีเด่น มีลักษณะแบบง่าย ๆ และมีความชัดเจนดังนี้

7.1 บริษัทดีเด่นถือว่าแต่ละหน่วยงานเป็นเสมือนหนึ่งกิจการธุรกิจ หรือบริษัทอิสระแห่งหนึ่งโดยการให้แต่ละสายงานนั้นมี คณะกรรมการสำหรับดูแลรับผิดชอบผลการดำเนินงานของตนเอง

7.2 มีการกระจายอำนาจของงานสำคัญต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านการพัฒนาสินค้า ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านบุคลากร ให้แต่ละสายงานรับผิดชอบไปดำเนินการเอง เพื่อให้การบริหารงานของแต่ละสายงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีความคล่องตัว

7.3 มีงานที่ยังรวมศูนย์กลางไว้ที่สำนักงานใหญ่ให้น้อยที่สุดและต้องเป็นงานที่มีความเป็นพิเศษจริง ๆ เท่านั้น เช่นงานด้านกฎหมาย หรือการวางแผนกลยุทธ์

7.4 เมื่อสายงานมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็ให้มีการแยกตัวไปตั้งเป็นสายงานใหม่ได้

7.5 มีการโยกย้าย และสลับเปลี่ยนทั้งพนักงาน และสินค้าระหว่างสายงานอยู่เสมอ

ผลพลอยได้สำคัญที่เกิดขึ้นจากการใช้โครงสร้างที่มีรูปแบบเรียบง่าย คือ พนักงานอำนวยความสะดวกในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ ของบริษัทดีเด่นมีจำนวนน้อยมาก นอกจากนั้นจำนวนชั้นของการบังคับบัญชา ในสายงานด้านปฏิบัติก็ลดลงด้วย เพื่อเอื้ออำนวยให้หลักการบริหารที่ให้ผู้บริหาร ลงไปสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง

คุณลักษณะที่ 8 : เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight properties)

การที่บริษัทดีเด่นประสบความสำเร็จในการใช้คุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน เนื่องจากบริษัทดีเด่นได้ควบคุมอย่างเข้มงวดจนสามารถทำให้ พนักงานทุกคนมีความศรัทธา และเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน ประกอบกับได้ใช้สิ่งที่ได้ผ่อนปรนไปให้กลับมา เป็นเครื่องมือ

ควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและรัดกุม สำหรับหลักการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันที่บริษัทดีเด่นได้ถือปฏิบัติเป็นดังนี้

8.1 บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดพนักงานในเรื่องของการให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างจริงจัง แต่ผ่อนปรนให้พนักงานมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมกับมีการประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการ ทำให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงกันหมด และทราบว่าใครทำอะไรบ้างหรือมีผลงานอย่างไร ฉะนั้นจะเกิดการแข่งขันกันเองในการทำงาน และมีการควบคุมการทำงานกันเองของพนักงาน

8.2 บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและเข้มงวดกับเรื่องของคุณภาพสินค้ามากกว่าต้นทุน ซึ่งเรื่องนี้ในระยะแรกอาจทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพจะเป็นสิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพของต้นทุนดีขึ้น เพราะเมื่อพนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพก็ย่อมจะทำงานด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวัง ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายน้อยลงและไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

8.3 บริษัทดีเด่นเข้มงวดในเรื่องของ “จิตต์แต่แจ่ว” เพราะมีความเชื่อว่ากลุ่มที่มีความเล็กกระทัดรัดจะทำงานได้คล่องตัวกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่าโดยผ่อนปรน ในเรื่องของความซ้ำซ้อนของกลุ่มงาน

8.4 บริษัทดีเด่น เข้มงวดต่อระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่พนักงาน เช่นการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า คุณภาพและบริการรวมทั้งเรื่องของการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่

8.5 บริษัทดีเด่นเข้มงวดในเรื่องของการใช้สื่อแบบไม่เป็นทางการมากและเข้มงวดให้คุณค่าที่ยึดถือร่วมกัน เป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งการบริหารแบบสัมผัสน้อย่างใกล้ชิด

8.6 บริษัทดีเด่นเข้มงวดในเรื่องของการส่งเสริมพนักงานให้ป็นนักคิดนักริเริ่มสร้างสรรค์ โดยวิธีการทดลองปฏิบัติจึงมีการผ่อนปรนให้มีการผิดพลาดได้ ซึ่งสิ่งที่ผิดพลาดก็จะกลายเป็นประสบการณ์ ที่ย้อนมาควบคุมมิให้เกิดการผิดพลาดซ้ำซ้อนได้อีก

จากความเข้มงวด และผ่อนปรน ในเวลาเดียวกันทำให้บริษัทดีเด่นมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นตามสภาพของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

ผลงานการวิจัยของ Peters และ Waterman ซึ่งเกิดจากการศึกษาค้นคว้าผลึกแห่งประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทเหนือชั้นในสหรัฐอเมริกาทั้ง 62 บริษัท จนได้ค้นพบคุณลักษณะดีเด่นด้านการบริหาร 8 ประการนี้ เป็นแรงกระตุ้นให้วงการธุรกิจต่าง ๆ มีการตื่นตัว และทำการศึกษาค้นคว้า วิจัยตามแนวทางของ “Insearch of Excellence” นี้มากมาย โดยเฉพาะในวงการธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น Albrecht (1985) และ Desatnick (1988) ผลการวิจัยของทั้ง 2 ท่านได้สรุปเป็นจุดแข็ง

หรือลักษณะเด่นของบริษัทที่จัดว่ามีความเป็นเลิศด้านบริหารงานบริการ 10 ประการ Cannone และ Caplin (1991) ค้นพบสาระซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ นำไปสู่กลยุทธ์การให้บริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้ 12 ขั้นตอน DeVrye (1994) สรุปสาระของกลยุทธ์ในการบริหารงานบริการที่เป็นเลิศ และนำการใช้ตัวอักษรทุกตัวของ SERVICE มาใช้ในการจดจำ ดังนี้ S = Self esteem E = Exceed expectation R = Recover V = Vision I = Improve C = Care E = Empower สำหรับวงการธุรกิจบริการด้านสุขภาพ ได้มีผู้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาความเป็นเลิศด้านการบริหาร ซึ่งดำเนินการวิจัยในลักษณะใกล้เคียงกับ การวิจัยของ Peters และ Waterman เช่นเดียวกัน การวิจัยเหล่านั้นได้แก่ งานวิจัยของ McClure และคณะ (1981) งานวิจัยของ Kramer และ Schmalenberg (1988) โดยการนำโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ของ McKinsey ที่ค้นพบโดย Peter และ Waterman ร่วมกับคณะทำวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง

3.3 งานวิจัยของ McClure และคณะ (1981) :

การศึกษาการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่ตั้งจุดใจคน (Magnet Hospitals)

ในช่วงปี 1970 เป็นต้นมา โรงพยาบาลต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ต่างก็ประสบกับปัญหาการขาดแคลนพยาบาลขึ้นทั่วประเทศ ส่งผลให้คุณภาพของการรักษาพยาบาลตกต่ำลง จนทำให้ American Academy of Nursing ต้องจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้น ซึ่งประกอบด้วย McClure และคณะ เพื่อทำการสำรวจสภาพการขาดแคลนพยาบาล ของโรงพยาบาลทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแบ่งเป็น 8 ภูมิภาค ได้จำนวนโรงพยาบาลทั้งสิ้น 165 แห่ง

3.3.1 ปัญหาของการวิจัย ประกอบด้วยปัญหาหลักใหญ่ ๆ 2 ข้อ คือ

3.3.1.1 ในโรงพยาบาล และในกลุ่มงานการพยาบาล มีตัวแปรอะไรที่จะช่วยส่งเสริม ให้เกิดการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพได้

3.3.1.2 ตัวแปรร่วมอะไรที่ก่อให้เกิดรูปแบบของการดำเนินงาน ที่สามารถสร้างความพึงพอใจในวิชาชีพ และในชีวิตส่วนตัวของพยาบาล ทั้งที่ทำงานอยู่เดิม และพยาบาลที่จบใหม่ ซึ่ง จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้

3.3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

เริ่มต้นจากการคัดกรองโรงพยาบาลต่าง ๆ ซึ่งอยู่ใน 8 ภูมิภาค ของประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดกรองโรงพยาบาลที่มีคุณสมบัติดึงดูดใจคน ดังนี้

- 1) เป็นโรงพยาบาลที่พยาบาล หรือผู้ที่ปฏิบัติงานลงความเห็นว่าเป็นสถานที่ที่ทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
- 2) เป็นโรงพยาบาลที่มีพยาบาลที่มีความสามารถคงอยู่ในวิชาชีพสูง ซึ่งดูได้จากการลาออกของพยาบาลอยู่ในอัตราที่ต่ำ
- 3) โรงพยาบาลที่เลือกต้องตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการแข่งขันบุคลากร องค์กรอื่น ๆ สูง ซึ่งจะเป็นจุดที่บ่งชี้อย่างชัดเจน เกี่ยวกับการขาดแคลนบุคลากร

หลังจากที่คัดกรองตามเกณฑ์อย่างละเอียด โดยวิธีการทางสถิติแล้วพบว่า มีโรงพยาบาลที่อยู่ในเกณฑ์ทั้งสิ้น 41 โรงพยาบาล จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผ่านการศึกษานำร่องมาแล้ว จากโรงพยาบาลที่อยู่ในรัฐวอชิงตันดีซีไปทำการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของโรงพยาบาลที่คณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงพยาบาล คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้ตรวจการ หัวหน้าพยาบาล และพยาบาลประจำการ

3.3.4 แนวการสัมภาษณ์

แบ่งออกเป็น 3 ด้านประกอบด้วยคำถามซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้

3.3.4.1 ด้านการบริหาร (Administration) ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการ (management style) คุณภาพของผู้นำ (quality of leadership) โครงสร้างขององค์กร (organization structure) การบริหารทรัพยากรบุคคล (staffing) นโยบายบุคคล (personnel policies)

3.3.4.2 ด้านการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ (Professional practice) คุณภาพการดูแลผู้ป่วย (quality of patient care) ประกอบด้วยรูปแบบการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ (professional practice model) ความมีอิสระในการทำงาน (autonomy) การให้คำแนะนำปรึกษาและสนับสนุนด้านทรัพยากร (consultation and resources) การสอนงานของพยาบาล (teaching) ภาพพจน์ของการพยาบาล (image of nursing)

3.3.4.3 ด้านการพัฒนาวิชาชีพ (professional development) การสาธิตการปฏิบัติงาน (orientation) การศึกษาต่อ (continuing education) การพัฒนาอาชีพ (career development)

3.3.5 สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงาน ในสภาวะการขาดแคลน พยาบาล ใน 8 ภูมิภาคของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีโรงพยาบาล อยู่ประมาณ 40 แห่งที่สามารถดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงดีในการให้พยาบาลอย่างมีคุณภาพ จากการเข้าไปสำรวจโครงสร้างและระบบงานในโรงพยาบาล ทำให้ทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่พยาบาลทุกคนบอกว่าเป็นสถานที่ที่ดีนทำงาน (good place to work) และเป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ โดยทั่วไป คือ

ด้านการบริหาร ของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) มีรูปแบบของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการรับฟังซึ่งกันและกันมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเกี่ยวกับการให้บริการที่มีคุณภาพร่วมกัน การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทางและคล่องตัว มีความเข้มงวดในการ “เป็นผู้ฟังที่ดี” ผู้นำในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถมีทักษะ และความชำนาญสูง เป็นผู้ที่ช่วยให้การส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างขององค์การแบบกระจายอำนาจ มีการพัฒนาความรู้ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพยาบาลประจำการ มีการนิเทศพยาบาลที่จบใหม่ พยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคนมีศักยภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ผู้ป่วย

ด้านการปฏิบัติงานเชิงวิชาชีพ โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) พยาบาลผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรในโรงพยาบาลต่างรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงพยาบาล ต้องการที่จะเห็นโรงพยาบาลของพวกเขา เป็นโรงพยาบาลที่มีการให้บริการที่มีคุณภาพสูง มีความอิสระในการปฏิบัติงานในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีการปลุกฝังให้พยาบาลทุกคนมีความเข้มงวดในเรื่องของคุณภาพบริการพยาบาลทุกคนมีความสุขสนุกกับการทำงาน

ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) บุคลากรในโรงพยาบาลมีความเจริญก้าวหน้าทั้งในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว บุคลากรในโรงพยาบาลจะได้รับการปลุกฝังให้เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการจัดอบรม พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนในเรื่องของการศึกษาต่อ

3.4 งานวิจัยของ Kramer และ Schmalenberg (1988) :

การเปรียบเทียบผลการวิจัยของ McClure และ คณะ กับ ผลการวิจัยของ Peters และ Waterman

Kramer และ Schmalenberg ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันว่า ต้องมีการตื่นตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการแข่งขันที่ไม่หยุดนิ่ง ประกอบกับแนวคิดที่ว่า “การดำเนินตามรอยผู้ที่ประสบความสำเร็จ จะประสบผลสำเร็จได้” (focus on those who are succeeding!) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจในการวิจัยเปรียบเทียบ โครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล ที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) ที่เป็นผลงานวิจัยของ McClure และคณะ (1981) กับคุณลักษณะดีเด่น ๘ ประการด้านการบริหารของบริษัทชั้นนำ (Insearch of Excellence) ที่เป็นผลงานวิจัยของ Peters และ Waterman (1980) ซึ่งการวิจัยทั้ง 2 นี้ต่างมีเป้าหมายตรงกัน คือ การค้นหาคุณลักษณะที่ดีเด่นด้านการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งมีวิธีการดำเนินการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ Kramer และ Schmalenberg ได้ทำการวิเคราะห์ โครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน 16 แห่ง ทำการศึกษาโดยวิธีการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ของโรงพยาบาล การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์ จากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับบริษัทธุรกิจชั้นนำ ผลการวิจัยพบว่าทั้งโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospitals) และบริษัทธุรกิจชั้นนำ (best run companies) มีโครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ สรุปตามความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ดังนี้

คุณลักษณะที่ 1 : มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)

คุณลักษณะมุ่งเน้นการปฏิบัติ ที่พบใน Magnet Hospitals ตามการวิเคราะห์ เปรียบเทียบของ Kramer และ Schmalenberg (1988) พบว่า เจ้าหน้าที่มีทัศนคติ และความเชื่อที่ตรงกัน เกี่ยวกับคุณค่าของการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าการรอคอยผลการวิเคราะห์ โดยไม่ทำอะไรเลย หัวหน้าฝ่าย การพยาบาลมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ การบริหารงานใช้หลัก ของมนุษย์สัมพันธ์ที่ถูกต้อง โดยยึดหลัก open door policies และ management by walking about หัวหน้าพยาบาล จะใช้เวลาส่วนใหญ่เดินพบปะพูดคุยกับกลุ่มพยาบาลปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสัมผัสกับงาน รับรู้ปัญหา ผลงาน และทำตัวให้ลูกน้องมองเห็น คุ่นเคย สนับสนุน ทำให้บรรยากาศในการทำงาน เป็นไปด้วยความราบรื่น ความสามัคคี มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ลูกน้องพัฒนาตนเอง โดยการ

สอนให้รู้จักแก้ปัญหา และตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง และให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ใช้การพูดคุยกัน แทนการเขียนรายงาน หรือบันทึก จะมีการบันทึกเฉพาะในส่วนที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ได้ลงมือปฏิบัติให้กับคนไข้แล้วเท่านั้น

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะมีทีมอาสาสมัคร (chucking) ซึ่งเป็นกลุ่มเฉพาะกิจ เป็นกลุ่มที่มีผู้เชี่ยวชาญ มีความสามารถ ทักษะในการทำงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น กลุ่มเฉพาะกิจนี้จะทำงานคล้ายกับพยาบาลเวชปฏิบัติ (Clinical Nurse Specialist) เข้าไปแก้ปัญหา เมื่อหมดปัญหา ก็จะสลายตัว นอกจากนี้จะพบว่าใน Magnet Hospitals เกือบทุกแห่ง ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยมาก มีโครงการทดลองเกิดขึ้นบ่อย ๆ และเมื่อประสบผลสำเร็จจากการทำวิจัย หรือทดลองโครงการใดก็ตาม จะมีการนำมาปฏิบัติ และเผยแพร่สู่สาธารณะเสมอ

คุณลักษณะที่ 2 : มีความใกล้ชิดลูกค้า (Close to the customer)

ใน Magnet Hospitals พบว่า ได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าเขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล เขามีพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแล และให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้น ที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ป่วย แผนกอื่น ๆ ก็มีส่วนในการส่งเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นพยาบาล พนักงานทำความสะอาด พนักงานห้องอาหาร พนักงานซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงิน และอื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ มิฉะนั้นคงจะทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ได้ยาก ดังนั้น Magnet Hospitals จึงมีการจัดอบรมภายในอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ และการบริการ เพื่อพนักงานทุกคนจะได้เรียนรู้เทคนิคการให้บริการที่ถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของผู้ป่วย การอบรมแต่ละครั้งจะจัดให้มีแพทย์และเจ้าหน้าที่ในระดับผู้บริหารเข้ารับฟังด้วยเสมอ เพื่อว่าความต้องการที่จะให้ได้มาซึ่งการบริการที่มีคุณภาพจะได้เป็นที่รับรู้ และเข้าใจของพนักงานทุกคน เพราะคุณภาพไม่สามารถจะเกิดขึ้นจากแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น แต่จากทุกแผนกในโรงพยาบาล และจะต้องเป็นความรับผิดชอบโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง

มีหลักการ 3 อย่างที่ Peters และ Waterman ได้พบเห็นในบริษัทดีเด่น และปรากฏให้เห็นใน Magnet Hospitals ด้วยคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกน้อง 2) ให้ความสำคัญกับลูกน้อง (People orientation) 3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบต่อเนื่อง ใน Magnet Hospitals หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลลงไปช่วยงานพยาบาลตามห้องผู้ป่วยและเดือนละ

ครั้งจะอยู่เวรดึก (11.00 pm - 07.00 am) ร่วมกับพยาบาลอื่น ๆ ทำให้พยาบาลทุกคนรู้สึกว่ามีหัวหน้าเข้าใจถึงภาระหน้าที่ และปัญหาของเขอย่างจริงจัง นอกเหนือจากนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังสนับสนุนให้ลูกน้องศึกษาต่อในแขนงต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานที่ทำอยู่ สนับสนุนให้มีการประกาศเกียรติคุณในฐานะ "พยาบาลดีเด่นแห่งปี" หรือใครมีผลงานดีเด่นทางด้านอื่น ๆ ก็มีการประกาศให้ทุกคนได้ทราบโดยทั่วถึงกัน ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ตนเองได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร Magnet Hospitals ทุกแห่งมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการบริการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง และยังพบว่าผู้นำเอาแนวคิดและหลักการของการประกัน และควบคุมคุณภาพ (Q.A.) มาใช้ในระดับยูนิต (Q.A. unit base) เพื่อแก้ไขปรับปรุงการรักษายาบาลให้อยู่ในระดับที่พอใจ และป้องกันไม่ให้เกิดมีปัญหาค้นขึ้นได้

คุณลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่งของ Magnet Hospitals ซึ่ง Peters และ Waterman ได้พบในบริษัทดีเด่น และให้ชื่อว่า Nichemanship หมายถึงแต่ละโรงพยาบาลต่างมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน เช่น โรงพยาบาลแต่ละแห่งต่างก็มีจุดเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้ Primary nursing, Community health nursing, Home nursing service, Case management system หรือ Computerized nursing information system และอื่น ๆ โรงพยาบาลเหล่านี้มักจะเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ที่แปลกใหม่อยู่เสมอโดยไม่ค่อยเป็นผู้ตาม

คุณลักษณะที่ 3: มีความอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and Entrepreneurship)

ค่านิยม และความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนใน Magnet Hospitals ที่เหมือนกับบริษัทดีเด่นคือ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (freedom to act on what you know) พยาบาลในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทุกคนมีความรู้สึกว่ามีอำนาจการให้ความเชื่อใจ และสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้ว่าการทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ (to try and fail is expected)

พยาบาลใน Magnet Hospitals มีความรู้สึกภูมิใจ และเลื่อมใส ศรัทธาในงานที่ทำมาก ทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่า เป็นงานมีความหมายในชีวิต รูปแบบการทำงานอย่างหนึ่งที่เด่นชัดคือ การนำเอาแนวคิด และวิธีการการควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก (Q.A. unit base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนในการสร้างงานประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นงานของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับ หรือออกคำสั่งให้ทำ

พยาบาลใน Magnet Hospitals อยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ (colleague) ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) ฝ่ายการพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดี และได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยาบาลมีความภูมิใจในตัวตน และรู้สึกอยู่เสมอว่าหัวหน้าเป็นคนเก่ง มีอำนาจ มีความรู้ และประสบการณ์พอที่จะเป็นที่พึ่งของพวกเขาได้ หัวหน้าให้สิทธิและอำนาจ(empower) ในการทำงานกับพวกเขาทุกคน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนทำให้ Magnet Hospitals ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในกิจกรรมพิเศษทางการพยาบาล

คุณลักษณะที่ 4 : เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน (Productivity through people)

คุณลักษณะของการเพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงานใน Magnet Hospitals นั้น รูปแบบการบริหารงาน และการจัดการของ Magnet Hospitals ที่คล้ายคลึงกับบริษัทอื่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำได้ให้ความไว้วางใจในความสามารถของลูกน้องให้เกียรติและมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกัน ประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (family spirit) แลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทักตักศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

พยาบาลที่มีผลงานดีมักจะถูกขอให้ย้ายไปช่วยแผนกอื่น การย้ายถือเป็นการเลื่อนตำแหน่ง และเพิ่มเงินเดือน ไม่ได้เป็นการลงโทษ หรือมีผลงานไม่ดี หลักการขึ้นเงินเดือน ขึ้นตามความสามารถของคนไม่ใช่ตามอายุงาน และหากผู้ใดต้องการเงินเดือนสูง จะต้องพยายามทำงานพยาบาลข้างเตียงให้มีประสิทธิภาพ (competent bed side care) Magnet Hospitals ส่วนใหญ่จะนำระบบขั้นบันไดอาชีพทางคลินิก (clinical ladder) มาใช้เพื่อให้พยาบาลที่ทำงานข้างเตียงมีความรู้สึกภูมิใจในงานของตน ว่าเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า

การประเมินผลงานจะทำการเองในระหว่างเพื่อนร่วมงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในแผนก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะจัดให้มีการประชุมปรึกษากับลูกน้องจนเป็นที่เข้าใจดี จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ที่ทำงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเปรียบเสมือนศูนย์ปฏิบัติการของพยาบาล เพราะมีคนเข้าออกติดต่อกับประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องมีพิธีตรองอะไรมากมายนัก ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นที่อย่างมีความสุข พยาบาลมีความรู้สึกที่พวกเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติ

การพยาบาลกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลอะไรมาก เพราะรู้ว่ามีคนดูแลเขาอย่างดีแล้ว ดังนั้น
 ผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

**คุณลักษณะที่ 5 : สัมผัสงานอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
 (Hands - on and Value driven)**

บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ดีเด่น และใน Magnet Hospitals
 คือเป็นผู้ปลุกฝังเสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏออกมาให้เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น

- 5.1 ความเชื่อมั่นในความเป้น "หนึ่ง"
- 5.2 ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด
- 5.3 ความเชื่อในความสำคัญของเอกบุคคล
- 5.4 เชื่อในความเป้นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริการ
- 5.5 เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กรมีความสามารถ ที่จะทำให้เกิดการ
 เปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้
- 5.6 เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อความมี
 ประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5.7 เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และ
 สามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ค่านิยมต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้เขียนไว้ในคู่มือปฏิบัติงาน หรือในคู่มือพนักงาน แต่
 นำเอาแนวคิดเหล่านี้มาสู่การปฏิบัติงานนั้นคือ ผู้นำเป็นผู้จุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในหัวใจของลูกน้องที่
 หลับใหลอยู่ให้มองเห็นความจำเป็นบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่และปลุกฝังแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในความรูสึก
 นี้กคิดของลูกน้อง จนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจ และปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็น ค่านิยมร่วมขึ้นได้สำเร็จ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospitals เป็นบุคคลที่ลูกน้องสามารถ
 พบปะได้ และเข้าถึงได้ เป็นคนมีความรู้ดี มีจินตนาการอันกว้างไกล มีความสามารถในการจุดประกายไฟให้
 เกิดขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ในระดับชาติ มีกิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ
 เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในวิชาชีพให้ปรากฏออกมาอย่าง เด่นชัดซึ่งทำให้พยาบาลมีความภูมิใจที่มีผู้นำเช่นนี้

คุณค่าขององค์การเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วย การทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกัน จำเป็นที่จะต้องมีค่านิยมร่วมกัน (corporate values) งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet Hospitals ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมากซึ่งเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงาน หัวหน้าพบว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่มีอุดมการณ์ และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่ง ในการให้บรรปฐมนิเทศหากพบว่าพนักงานคนใด ปรับตัวเข้ากับธรรมเนียม และค่านิยมขององค์กรได้ยากก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยเช่นกัน ค่านิยมในการให้การพยาบาลพยายามเสริมสร้างให้เกิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการก็รับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet Hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการให้การพยาบาล

คุณลักษณะที่ 6 : ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting)

คุณลักษณะของการทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง เป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของ Magnet Hospitals ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบัน คือการเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ แทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

คุณลักษณะที่ 7 : รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (Simple form and lean staff)

คุณลักษณะแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกใน Magnet Hospitals จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้าตึกเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเด่น และ Magnet Hospitals มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่โดดเด่น 3 อย่าง คือ เสาหลักแห่งความมั่นคง (stability pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (entrepreneurial pillar) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (habit-breaking pillar)

พนักงานใน Magnet Hospitals มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเอง ในงาน ในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกมั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นว่าสมควร และเหมาะสม พนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็ก ๆ แต่ละหน่วยจึงทำกันอย่างดีที่สุด และคิดอยู่เสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้

อย่างไร การทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าดีก็จะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่า แต่มักจะเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเห็นได้จากการรับพยาบาลใหม่เข้ามา หัวหน้าดีก็จะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม แต่จะบอกว่าการมาทำงานที่นี่มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้นและตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอ จนกลายเป็นธรรมเนียมไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าดีของแต่ละหน่วยจะมี O.A unit base และมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเอง

คุณลักษณะที่ 8 : เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous

Loose-tight-properties)

คุณลักษณะที่เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่า การทำงานอย่างมีอิสระในสภาพการทำงาน ที่เน้นความเข้มงวดนั้นจะเป็นให้ได้อย่างไร การทำงานอย่างอิสระและมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข้มงวดเสมอ (autonomy is a product of discipline) หลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กร จะเป็นเสมือนกรอบที่จะขึ้นำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง คุณค่าที่เด่นชัดอย่างหนึ่งใน Magnet Hospitals คือการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพโดยเคร่งครัด Peters และ Waterman พบว่าความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่านั้น ๆ มีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน ก็จะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Magnet Hospitals และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นจะเข้มงวดในเรื่องคุณภาพการให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนคลายให้พนักงาน ตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพ ตามคุณค่าที่วางไว้อย่างชัดเจน

3.5 การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล The Queen's Medical Center (1989) : การใช้แนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework)

โรงพยาบาล The Queen's Medical Center เมืองฮอนอูลูลู รัฐฮาวาย ได้ริเริ่มปรับปรุงรูปแบบการให้บริการพยาบาลตั้งแต่ปี 1989 โดยได้นำหลักการรูปแบบการบริหารองค์กรตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และนโยบายของโรงพยาบาล การบริหารจัดการของโรงพยาบาล The Queen's Medical Center นั้น ประสบผลสำเร็จอย่างมาก จนได้รับรางวัลบริการพยาบาลที่เป็นเลิศ (Nursing Excellence : Professional Nursing Practice) ในปี 1992

แนวคิด และนโยบายของการดำเนินงานของฝ่ายการพยาบาล ตามโครงสร้างพื้นฐาน 7-S ประกอบด้วย

3.5.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ที่คิดไว้และเป็นตัวกำหนดให้ทราบว่าจะมีการควรมีค่านิยมอย่างไร อาทิเช่น การเน้นคุณภาพบริการ (Quality service) การให้บริการที่ต่อเนื่อง การให้อำนาจแก่ผู้ป่วย การเรียนรู้ในองค์กร และร่วมมือกับสถาบันการพยาบาล เป็นต้น

3.5.2 ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและวิธีการซึ่งช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติตามขององค์กร ระบบที่สำคัญหลาย ๆ ระบบจะช่วยสนับสนุนในการพัฒนาคุณภาพในการบริหาร (Quality management ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การบริหารข่าวสารข้อมูล (Information management) และการพัฒนาองค์กร (Organization development)

3.5.3 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้าง :จะประกอบด้วย คน และหน้าที่การทำงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกัน และกัน ตามระบบของงาน โดยโครงสร้างจะต้องออกแบบมาให้สนองตอบความต้องการขององค์กร เช่น โครงสร้างที่มีลักษณะของการกระจายอำนาจ (Decentralization) การปกครองแบบวิชาชีพ (Professional governance) และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญในการให้อำนาจ ดังนั้นโครงสร้างตามวิสัยทัศน์ นี้จะต้องเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการแก้ไขเปลี่ยนแปลง ตามโอกาสเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้นในองค์กร

3.5.4 รูปแบบการบริหาร (Style) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ และลักษณะพิเศษของวัฒนธรรมองค์กรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ รูปแบบที่ต้องการคือการยอมรับและสนับสนุน สิ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของวัฒนธรรมการให้บริการที่มุ่งสู่ผู้รับบริการ และแสดงพฤติกรรมของการให้บริการที่มุ่งที่ผู้รับบริการนั้นออกมาอย่างชัดเจน จนเห็นเป็นการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร จึงจะถือว่าประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ลักษณะที่สำคัญอื่น ๆ ยังรวมถึงการเป็นนักประสานสัมพันธ์ (Collegial) การให้ความร่วมมือ (Collaborative) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptable) ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรและเพื่อร่วมงาน (Committed) และการสร้างนวัตกรรม (Innovative)

3.5.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง แบบและลักษณะเฉพาะของคนแต่ละคน ที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุถึง vision โดยพยายามทำให้พยาบาล มีความเป็นเลิศในการให้บริการและต้องการที่จะพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career

path) ความก้าวหน้าในตำแหน่งและมีการมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณให้รวมทั้งมีโครงการอบรมหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ เช่นหลักสูตรการเตรียมประสบการณ์และความรู้ทางวิชาการแก่ผู้บริหาร

3.5.6 ทักษะ (Skill) หมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และความสามารถตามความต้องการขององค์กร และเป็นสิ่งที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้ การพัฒนาทักษะให้คงอยู่ และเพิ่มพูนให้มากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรพยาบาลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal skills) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทักษะความไวต่อความรู้สึกของวัฒนธรรมองค์กร (Cultural sensitivity) การบริหารกับความหลากหลาย (managing diversity) การบริหารความขัดแย้งและการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) และกระบวนการการแก้ปัญหา (Problem solving)

3.5.7 คุณค่าร่วม หรือความเชื่อที่เป็นหลักชี (Share value) หมายถึง วัตถุประสงค์พื้นฐานที่ครอบคลุมถึง การศึกษาวิจัย อนามัย ชุมชน และการมุ่งเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การศึกษาจะเกี่ยวข้องกับ รั้งความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกแก่สถาบันการศึกษาพยาบาล การให้บริการเชิงรุก เพื่อการป้องกันและรักษาสุขภาพอนามัยแก่ชุมชน รวมทั้งร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หน่วยงานราชการ และองค์กรทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการทางสุขภาพให้ดียิ่งขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความเป็นเลิศด้านการบริหาร

สืบเนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์นี้ สิ่งต่าง ๆ ในโลกของธุรกิจด้านต่าง ๆ ตลอดจนธุรกิจบริการสุขภาพ มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ดังนั้นการที่องค์กรสมัยใหม่จะอยู่รอด และเติบโตได้ จึงมีสิ่งที่จะต้องดำเนินการที่สอดคล้องตรงกับเงื่อนไขของพลังที่มีอิทธิพลทั้ง 3 ได้แก่พลังของลูกค้า ผู้ป่วย หรือผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้บริโภคสมัยใหม่ พลังของความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และพลังของการแข่งขันใหม่ ๆ (McFarland, 1984; Hammer and Champy, 1994 อ้างถึงใน ปรีทรศน์ พันธบุรยงค์, 2538; ธงชัย สันติวงษ์, 2538) เพราะฉะนั้น ผู้นำยุคใหม่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

4.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความเป็นเลิศขององค์กร ได้แก่

4.1.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การต้องมีการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวตามทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมนี้จะประกอบด้วย

4.1.1.1 ความใกล้ชิดลูกค้า นั่นคือ สามารถทราบถึงความต้องการใหม่ ๆ และเร่งให้มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ก่อนใคร

4.1.1.2 ปฏิบัติการฉับไว เป็นนักหาช่องว่าง คือการเป็นผู้นำที่มีใช้การเป็นผู้ตาม โดยจะต้องคอยแสวงหาโอกาสต่าง ๆ ตลอดเวลา และจะส่งเสริมให้มีการทดลองเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.1.1.3 มีการมุ่งทำแต่ธุรกิจที่ชำนาญ และมีความชัดเจน คือการมีจุดสนใจที่ชัดเจน และไม่ทำธุรกิจแบบที่มีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวสูง แต่จะมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะทำอย่างชัดเจน

4.1.2 ปัจจัยด้านการบริหาร คือการที่ผู้บริหารมีเทคนิคการจัดการ และกระบวนการบริหารงานที่ทันสมัยตามทันกับสภาพเงื่อนไขของพลังทั้ง 3 ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และความมั่งคั่งขององค์กร เทคนิคที่กล่าวถึงได้แก่

4.1.2.1 วิสัยทัศน์ของผู้นำ ความเป็นผู้นำขององค์กรมากกว่าเป็นเพียงผู้นำภายในองค์กร คือสามารถมองได้กว้างไกล และมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ไกลไปถึงอนาคต

4.1.2.2 การมุ่งปฏิบัติ คือ การไม่มากพิธีรีตอง และทันสมัยที่เห็นการเปลี่ยนแปลง หรือเห็นชัดว่าต้องทำอะไรก็จะลงมือปฏิบัติในทันทีทันใด โดยยึดหลักการของความไว้วางใจ และการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด

4.1.2.3 การดำเนินการแบบยึดหลักเกณฑ์ และเหตุผลน้อยลง นั่นคือ การตัดสินใจทำงานที่เคยต้องมีการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อวัดคุณค่า และความสมเหตุสมผลนั้น ในยุคใหม่นี้จะเปลี่ยนแปลงไปเป็นการคาดคะเนอย่างคร่าว ๆ และจะดำเนินการไปด้วยความเชื่อถือ และไว้วางใจกันมากกว่า

4.1.3 ปัจจัยด้านโครงสร้าง คือ การจัด และออกแบบโครงสร้างที่ซึ่งมีความคล่องตัว และเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น คือ

4.1.3.1 การจัดโครงสร้างแบบง่าย ๆ และพึงพาการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากรในองค์กรมากที่สุด นั่นคือ การจัดองค์กรโดยพยายามให้มีการจัดทีมงานขนาดเล็ก แบ่งเป็นหน่วยย่อย ๆ และแต่ละหน่วยคล่องตัวสามารถปรับตัวได้ไว มีความคิดสร้างสรรค์

4.1.3.2 มีการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้หน่วยย่อยต่าง ๆ ภายในมีการคิดริเริ่มและแต่ละหน่วยจะสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกันของตลาดได้

4.1.3.3 เข้มงวด และผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน นั่นคือ การบริหารงานที่ซึ่งแม้จะยังคงต้องกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน ก็จะต้องมีการยกเว้น หรือ

ทำอะไรที่ไม่ผูกติดกับหลักเกณฑ์และระเบียบมากจนเกินไปนัก มีความคล่องตัว และปล่อยให้มีการคิดริเริ่ม และการให้กำลังใจบ้าง จะช่วยให้องค์กรสำเร็จได้

4.1.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ส่วนสำคัญของปัจจัยการผลิตที่เป็นทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นปัจจัยที่ให้คุณค่าสูง และส่งผลถึงผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสำเร็จขององค์กรด้วย ทั้งนี้สิ่งที่พึงต้องสร้างขึ้นก็คือ

4.1.4.1 การสร้างบรรยากาศให้มีความเชื่อถือระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่องานที่ทำ

4.1.4.2 การเพิ่มแรงจูงใจโดยอาศัยการเห็นชอบร่วมกัน ซึ่งในเรื่องนี้จะสำเร็จได้ก็ด้วยการต้องมีการติดต่อสื่อสาร และการบริหารงานทั่ว

4.1.4.3 มุ่งผลระยะยาว คือ การต้องรู้คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และกระทำอย่างจริงจัง และจริงจังด้วยการที่ผู้บริหารต้องรู้จักหา รู้จักสร้าง หรือทุ่มเทพัฒนาคนให้เติบโตได้ด้วยความอดทน รู้จัก และเปิดทางให้คนได้มีโอกาสก้าวหน้า และเติบโตอย่างมีคุณค่า

4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต่อความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ขององค์กรนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกำลังความสามารถขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้โดยตรง หากผู้นำได้เข้าใจถึงหลักการ และทฤษฎีขององค์กร จนสามารถนำมาบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้แล้ว องค์กรก็就会有ความเข้มแข็ง และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลเป็นเลิศได้ ทั้งนี้ตัวผู้นำเองจะต้องเป็นผู้ที่ออกแบบโครงสร้างให้มีความเข้มแข็งก่อน แล้วจากนั้นก็จะสามารถประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของโครงสร้างที่ออกแบบให้ประสาน และเสริมกันจนกลายเป็นองค์กรที่ดีได้

การสร้างกำลังความสามารถให้กับองค์กรนั้น นอกจากส่วนสำคัญพื้นฐานคือ การสร้างกำลังความสามารถในสิ่งต่าง ๆ ตามปกติแล้ว ที่สำคัญที่สุดขององค์กรสมัยใหม่ ก็คือบทบาทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำขององค์กร ที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการทำให้องค์กรทั้งระบบดำเนินไปได้ด้วยดี

ส่วนสำคัญส่วนนี้ก็คือ การเข้าใจถึงวิธีการที่ผู้นำจะสามารถสร้างกำลังความสามารถให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้โดยการสร้างความเข้าใจถึงวิธีการสร้างส่วนที่เข้มแข็งขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั่นเอง (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

4.2.1 การเสริมสร้างกำลังความสามารถให้องค์กรของผู้บริหาร จากความรู้เกี่ยวกับหลักทฤษฎีการบริหาร ดังที่ได้กล่าวมานั้นจะช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์กรสามารถนำมาใช้จัดองค์กรที่ตนกำกับ ดูแล และสั่งการ เพื่อให้มีจุดแข็ง เพื่อความเป็นเลิศ และมีความเหนือชั้นกว่าในทางการแข่งขันได้

4.2.2 ปัจจัยพื้นฐานเพื่อสร้างความเป็นเลิศและความเหนือชั้นกว่า ปัจจัยพื้นฐานที่สามารถช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร และให้ความเหนือชั้นกว่าในทางการแข่งขันได้นั้น ปกติจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ด้านคือ

4.2.2.1 กำลังความสามารถด้านการเงิน (Financial Capability) นั่นคือ กำลังความสามารถในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งทางการเงิน ซึ่งมักประกอบด้วยความสามารถในการสร้างผลกำไร ความสามารถและความชาญฉลาดในการตัดสินใจลงทุน และความสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้สูง

4.2.2.2 กำลังความสามารถด้านกลยุทธ์ทางการตลาด (Strategic Marketing Capability) คือ การสามารถมีผลิตภัณฑ์ที่ดีตรงกับความต้องการของตลาด การมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดลูกค้า และการมีความสามารถในการจัดระบบการตลาดเพื่อการขายผลิตภัณฑ์ และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการมีระบบปฏิบัติการทางการตลาดที่เข้มแข็ง นั่นเอง

4.2.2.3 กำลังความสามารถทางเทคโนโลยี (Technological capability) คือ ความสามารถในการคิดค้นพัฒนาระบบ และกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา และการมีการลงทุนในการวิจัย และพัฒนาที่พอเพียงได้ผล หรือการมีผลิตภัณฑ์ทันสมัยล้ำยุค รวมทั้งการมีเครื่องจักรสำหรับการดำเนินการที่มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัย เป็นต้น

4.2.3 ปัจจัยที่ทำให้มีความเหนือกว่าคู่แข่ง ปัจจัยที่มีความสำคัญเหนือกว่าปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งชนะเหนือคู่แข่งได้นั้น ก็คือ ปัจจัยด้านกำลังความสามารถของตัวองค์กร (Organizational Capabilities) นั่นเอง

ในส่วนของกำลังความสามารถขององค์กรนี้ ความหมายก็คือ หมายถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน และการจูงใจคน ที่ซึ่งเป็นผลมาจาก และขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวผู้นำขององค์กรนั่นเอง

ในส่วนของกำลังความสามารถขององค์กรนี้เอง โดยแท้จริงแล้วสภาพจะเชื่อมโยง และผูกติดอยู่กับสถานะความเป็นไปของเงื่อนไขต่าง ๆ ทางธุรกิจ ตลาด และเทคโนโลยีที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และที่ซึ่งผู้นำจะต้องสามารถประยุกต์ และนำเข้ามาใช้สร้าง และทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา

4.2.4 วิธีการบริหารเพื่อให้องค์การมีกำลังความสามารถสูง

สิ่งสำคัญ 3 ประการของผู้นำที่รู้ และเข้าใจถึงการบริหารที่สามารถทำให้องค์การมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น จะต้องสามารถสร้าง 3 สิ่งนี้ให้มีขึ้นมาได้ นั่นคือ

4.2.4.1 การสร้าง หรือหลอมความคิดของทุกฝ่ายให้เข้าใจตรงกัน นั่นคือเห็นตรงกันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย และการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งการมีค่านิยมร่วมกันนี้จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่ซึ่งจะช่วยให้้องค์การเกิดจุดแข็งได้ ทั้งนี้โดยรวมไปถึงความสามารถในการสร้างหรือระดมเงินจากลูกค้า และสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ถือหุ้นด้วย

4.2.4.2 การให้อำนาจดำเนินการแก่ผู้นำทุกระดับ คือ การพยายามจัดให้มีการมอบหมาย และกระจายอำนาจการปฏิบัติให้กับพนักงานทุกระดับที่อยู่ต่ำลงไป เพื่อให้เขาดำเนินการ หรือทำอะไร ๆ ให้กับลูกค้าได้ด้วยตัวเอง และหากในการกระทำดังกล่าว ถ้าผู้นำได้ทำการถ่ายทอด ทัศนคติของตน ให้ไปกับลูกน้องจนเป็นที่เข้าใจอย่างทั่วถึงดีแล้ว ทิศทางการปฏิบัติของลูกน้องก็จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้บรรยากาศตามแบบที่ว่านี้ พนักงานต่างก็จะสามารถปฏิบัติหรือทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ พร้อมกับสามารถสนองตอบตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ด้วย

4.2.4.3 การสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการสามารถเปลี่ยนแปลง นั่นคือ การที่้องค์การสามารถเรียนรู้ และรู้จักการทำสิ่งใหม่ หรือวิธีใหม่ต่าง ๆ ที่แตกต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือการสามารถย่นระยะเวลาการทำงานของตนให้สั้นลงจากเดิมได้ หรือ ทำอะไรเสร็จได้ในเวลาที่สั้นกว่า นั่นเอง

ในการเปลี่ยนแปลงนี้ บทบาทที่สำคัญของผู้นำ ก็คือการต้องปรับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสอดคล้อง และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมใหม่

5. ภารกิจของโรงพยาบาลทั่วไป

5.1 ความหมายของโรงพยาบาลทั่วไป

โรงพยาบาลทั่วไป เป็นสถานบริการสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในตั้งแต่ 150 เตียง เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการแก่ประชาชนในเขตเมือง และชนบทถัดจากโรงพยาบาลชุมชน ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง หรืออำเภอขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญด้านเศรษฐกิจทัดเทียมหรือมากกว่าอำเภอเมือง เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีนายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั่วไปเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

5.2 หน้าที่ของโรงพยาบาลทั่วไป

โรงพยาบาลทั่วไปมีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

5.2.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลโรค ให้การรักษาพยาบาลโรค ทุกสาขาวิชาการทางการแพทย์ และการฟื้นฟูสุขภาพ ทั้งประเภทผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยใน ที่มารับการรักษาทั้งทางกาย และทางจิตรวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ และการรักษาพยาบาลในท้องที่ห่างไกลทางวิทย์

5.2.2 ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งได้แก่การอนามัยแม่และเด็ก และการวางแผนครอบครัวการโภชนาการ การสุขศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกัน และรักษาผู้ติดยาเสพติด และการสังคมนาฬิกา เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค และการสุขภาพจิต ตามแผนงาน และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และจังหวัดแก่ผู้ป่วย และญาติผู้ป่วยในโรงพยาบาล และแก่ประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ

5.2.3 ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งภายในโรงพยาบาล และแก่นหน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งภายในจังหวัด และจังหวัดอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

5.2.4 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่ง ผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพระหว่างโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย รวมทั้งสถาบันการแพทย์ และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตจังหวัดพื้นที่รับผิดชอบ

5.2.5 ให้การสนับสนุนด้านวัตถุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย

5.2.6 ให้การสนับสนุนซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ และครุภัณฑ์การแพทย์แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ

5.2.7 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล

5.2.8 ดำเนินงานทางด้านการศึกษา และฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งจัดห้องสมุดให้มีตำรา และเอกสารทางวิชาการไว้ให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่าง ๆ ด้วย ให้การศึกษา/อบรมเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ และการสาธารณสุข ในระดับอุดมศึกษาหลังปริญญา เช่น นักศึกษาแพทย์ นักศึกษารพพยาบาล แพทย์ประจำวัน วิทยาลัยพยาบาล เจ้าหน้าที่เภสัชกรรม เจ้าหน้าที่ชันสูตรโรค และผู้ช่วยทันตแพทย์ เป็นต้น

5.2.9 รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุข จังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง

5.2.10 สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในจังหวัดที่รับผิดชอบ ทางวิชาการด้านการรักษาพยาบาลอื่น ๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา

การศึกษาเฉพาะกรณี (สายฤดี วรกิจโกคาทร, 2536) เป็นเทคนิคพิเศษอย่างหนึ่งของ การวิจัยเชิงคุณภาพ มีจุดประสงค์เพื่อค้นหา และสร้างสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัว และแยกเอาตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับขบวนการเกิดพฤติกรรมที่ต้องการศึกษานั้นออกไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนขึ้น เป็นวิธีการที่รวมไว้ซึ่งต้องใช้ในการเก็บข้อมูลหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับแบบของการศึกษาว่าเป็นเชิงสังคมศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์

6.1 วิธีเก็บข้อมูลในการศึกษาเฉพาะกรณี สามารถเก็บข้อมูลได้หลายวิธี คือ

6.1.1 บันทึกประวัติชีวิต ความเป็นมา ของกรณีศึกษา

6.1.2 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา

6.1.3 การสัมภาษณ์

6.1.4 การสังเกต

6.1.5 การทดสอบ เช่น การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบทางกายภาพ

6.1.6 การให้รายงานด้วยตนเองลงในแบบสำรวจ

6.1.7 การศึกษาเอกสารอื่น ๆ

วิธีเก็บข้อมูลวิธีที่ 1, 2, 3, 4 และ 7 ใช้ในการศึกษาเฉพาะกรณีที่หน่วยของการศึกษาเป็นชุมชน และวิธีเก็บข้อมูลตั้งแต่วิธีที่ 1 ถึง วิธีที่ 7 ใช้ในการศึกษาเฉพาะกรณีที่หน่วยของการศึกษาเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เช่นครอบครัว เป็นต้น

การศึกษาเฉพาะกรณีที่มีการนำมาใช้อย่างถูกต้อง สามารถนำมาใช้กับการศึกษาได้หลายเรื่อง และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ก็สามารถทำได้อย่างมีระบบ ตั้งแต่การใช้เอกสารส่วนบุคคล ถ้าได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าในการเก็บบันทึก การสร้างแนวคำถาม และการใช้คำพูดในการสัมภาษณ์ ก็สามารถกำหนดให้เป็นแบบแผนได้ ซึ่งก็คล้ายกับการสร้างแบบสอบถามในการศึกษาเชิงปริมาณ และก็เหมือนกับการเฝ้าสังเกตด้วย ซึ่งอาจเป็นประโยชน์อย่างมากในการศึกษาขั้นต้น เพื่อข้อมูลที่ต้องการศึกษาได้แม่นยำ

6.2 ประโยชน์ของการศึกษาเฉพาะกรณี

6.2.1 ใช้เป็นการศึกษานำร่อง เพื่อหาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาขั้นต่อไป

6.2.2 ช่วยให้เกิดความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษา ซึ่งการศึกษาเชิงปริมาณไม่สามารถคงความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษาได้

6.2.3 การศึกษาเฉพาะกรณี จะมีข้อมูลเป็นลักษณะต่อเนื่องของแต่ละตัวแปรที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

6.2.4 เป็นการศึกษาที่สามารถยืดเอาความเป็นหน่วยหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยได้ละเอียดลึกซึ้ง

6.3 ความแตกต่างของการศึกษาเฉพาะกรณี กับวิธีการศึกษาอื่น

6.3.1 ความกว้างของข้อมูล วิธีการศึกษาแบบนี้จะได้ข้อมูลของบุคคล หรือหน่วยที่ต้องการศึกษากว้างขวางมากกว่า ซึ่งถ้าหากสามารถทำได้ โดยมีแนวปัญหาที่ต้องการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว ยังจะทำให้ได้ข้อมูลชัดเจนยิ่งขึ้น การใช้วิธีการศึกษาแบบนี้จึงเหมาะสมในระยะต้น เพราะจะเป็นพื้นฐานในการใช้เทคนิคอื่น ๆ ต่อไป

6.3.2 ความลึกของข้อมูล ทำให้รู้จักสิ่งที่ต้องการศึกษาเป็นภาพรวมของหน่วยที่เด่นชัดกว่า

6.3.3 การจัดกลุ่มชนิด หรือดัชนีบ่งชี้ สามารถทำได้ค่อนข้างสูง และแม่นยำมากกว่าการจัดโดยกว้าง ๆ ในรูปแบบทางการศึกษาเชิงปริมาณ

6.3.4 การศึกษาเฉพาะกรณี ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในช่วงเวลาที่ศึกษาในทุกช่วงเวลาได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งหากเป็นการศึกษาเชิงปริมาณจะได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงในช่วงเวลาใด ช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

สำหรับการศึกษาเฉพาะกรณีในการทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเลิศด้านการบริหารงาน ของโรงพยาบาลที่ได้รับรางวัลดีเด่น โดยศึกษาการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของคุณลักษณะดีเด่นด้านการบริหารงาน 8 ประการ ของบริษัทชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ตามการค้นพบของ Peters และ Waterman โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นทำให้เป็นกรณีศึกษาที่ เปรียบเหมือนเป็นชุมชน หรือสังคมหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ และส่วนประกอบที่สำคัญของระบบย่อยเหล่านี้ คือ การที่อาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกัน มีกิจกรรมในชีวิตประจำวันเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือเป้าหมายร่วมกัน โดยมองในแง่ของความสัมพันธ์ หรือการมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างคน หรือกลุ่มคนในชุมชนนั้น ๆ จะต้อง มีความรู้สึกนึกคิดที่คล้ายคลึงกัน มีการไปมาหาสู่กัน หรือมีแบบแผน ความเชื่อของการประพฤติปฏิบัติ ทิศนคติไปในแนวเดียวกัน (ภาณี วงษ์เอก, อรเพ็ญ บุรวินิจฐ์ และสมพร พันธุ์, 2536.) ดังนั้นในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความเป็นเลิศด้านการบริหารของโรงพยาบาล ที่ได้รับรางวัลดีเด่น จึงเป็นลักษณะการศึกษา และวินิจฉัยชุมชน ซึ่งเป็นชุมชนหรือสังคมภายในโรงพยาบาล ที่มีผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลประสบผลสำเร็จที่เป็นเลิศจนเป็นที่พึงพอใจ ทั้งแก่ผู้รับบริการ ผู้เจ็บป่วย และบุคลากรภายในโรงพยาบาล ผลสำเร็จนี้ทำให้ได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นของประเทศ ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ลักษณะการบริหารงานของโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น น่าจะมีลักษณะคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกับคุณลักษณะของความเป็นเลิศด้านการบริหาร 8 ประการ ของบริษัทดีเด่นในประเทศสหรัฐอเมริกา

6.4 วิธีการศึกษา และวินิจฉัยชุมชน

ในการศึกษา และวินิจฉัยชุมชน มีวิธีการศึกษาที่นิยมใช้อยู่ 4 วิธีดังนี้ คือ

6.4.1 การทำสำมะโนครัวเรือน และแผนที่

6.4.2 การสังเกตและมีส่วนร่วม

6.4.3 การสัมภาษณ์ระดับลึก

6.4.4 บันทึกต่าง ๆ ที่มีในชุมชนนั้น

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เลือกการศึกษาเฉพาะกรณีของโรงพยาบาลที่ได้รับรางวัลดีเด่น และเลือกศึกษาเฉพาะกรณีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบริการสุขภาพเป็นเลิศ จนประสบผลสำเร็จได้รับรางวัลโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นและเป็นการศึกษา และวินิจฉัยชุมชน ซึ่งมีวิธีการศึกษาทั้ง 4 วิธีดังกล่าวรวมกับการจัดสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อให้ผลการศึกษาและวินิจฉัยชุมชนนั้นมีคุณภาพ และน่าเชื่อถือมากขึ้น

6.5 การศึกษา และวินิจฉัยชุมชน : ความครอบคลุมของเนื้อหา

โดยหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป เนื้อหาที่ควรครอบคลุมในการศึกษา และวินิจฉัยชุมชน มีดังนี้ (ภาณี วงษ์เอก, อรเพ็ญ บุรวิศิษฐ์ และสมพร พันพื้ง, 2536)

6.5.1 ประวัติความเป็นมาของชุมชน เป็นการศึกษาโครงสร้างของสังคม ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ 2 ประการ คือ เพื่อแสดงและอธิบายโครงสร้าง และหน้าที่ของระบบและระบบย่อยในสังคม และเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างประวัติชุมชน กระบวนการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของคนในชุมชนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

6.5.2 ลักษณะทางภูมิศาสตร์กายภาพ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ประเภทของชุมชน ลักษณะการตั้งบ้านเรือน ในการศึกษาครั้งนี้อาจหมายถึงแผนภูมิที่ตั้งของโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นที่ใช้เป็นกรณีศึกษา

6.5.3 วัฒนธรรม และความเชื่อ หรือสิ่งที่ยึดถือเป็นประเพณี ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ เป็นผลผลิตที่ถ่ายทอดกันมาของสังคม

6.5.4 โครงสร้างทางสังคม หมายถึง การศึกษาถึงกลุ่ม การจัดกลุ่ม และระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยบุคคล และบทบาทต่าง ๆ ที่เป็นตัวช่วยให้มีการแบ่งงานตามความชำนาญภายในสังคม ซึ่งจะต้องประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างประชากร โครงสร้างของบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของกลุ่มย่อย (ครอบครัว) โครงสร้างทางเศรษฐกิจ โครงสร้างด้านการเมือง และการปกครองในชุมชน โครงสร้างด้านสันตนาการ โครงสร้างทางด้านการแพทย์ และการรักษาพยาบาล โครงสร้างทางศาสนา

จากการศึกษาทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่ผ่านมา จะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นน่าจะมีลักษณะของผู้ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ และมีส่วนสัมพันธ์ กับความเป็นเลิศด้านการบริหาร ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ของ Peters และ Waterman สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน เกี่ยวกับธุรกิจบริการสุขภาพได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

