

ทักษะการบริหารและบรรยากาตองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)
สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

.....

นายสายชล แสงแดงชาติ

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ญัตตา อินทรประสงค์,

พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรยา ภัทรอาชาชัย,

Sc.D.(Biostatistics)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

นายพิทยา ไพบูลย์ศิริ,

อ.ว.(สูตินรีเวช)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....

ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว.(ออร์โธปิดิกส์)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์ญัตตา อินทรประสงค์,

พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

วิทยาศาสตร์มหบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

วันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2555

.....
นายสายชล แสงแดงชาติ
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ภัทรอาชาชัย,
Sc.D.(Biostatistics)
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
นายชาญวิทย์ ทรัพย์,
ว.ว.(ศึกษาศาสตร์ทั่วไป)
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
นายพิทยา ไพบูลย์ศิริ,
อ.ว.(สูตินรีเวช)
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ญัตตา อินทรประสงค์,
พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,
พ.บ., ว.ว.(ออร์โธปิดิกส์)
คณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์พิทยา จารุพูนผล,
พ.บ., อ.ว.(ระบาดวิทยา)
คณบดี
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ภูษิตา อินทรประสงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรยา ภัทรอาชาชัย นายแพทย์พิทยา ไพบูลย์ศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และ นายแพทย์ชาญวิทย์ ทรัพย์ เทพ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่ง ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อคิด และให้ความช่วยเหลือจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุขทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ วิธีคิด วิธีการทำงาน อันเป็นสิ่งสำคัญที่ นำไปสู่ความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายแพทย์ชาญวิทย์ ทรัพย์ เทพ นายแพทย์ ดร.คงเดช ลิโทชวลิต และ ดร.ธีรพร สติธรังกูร ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและให้คำแนะนำ ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณนายแพทย์สาธารณสุข จังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ และสระแก้ว ที่กรุณาให้เก็บข้อมูลการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการวิจัย รวมทั้งเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) ทุกคน และเจ้าหน้าที่ธุรการภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข ที่มอบสิ่งดี ๆ ให้ตลอดช่วงเวลาที่ศึกษา ณ มหาวิทยาลัยมหิดล

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีอันพึงบังเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แต่บิดา มารดา คณาจารย์ ครอบครัว และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จครั้งนี้

สายชล แสงแดงชาติ

ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

MANAGERIAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PERFORMANCE EFFECTIVENESS OF HEALTH PROMOTING HOSPITAL DIRECTORS MINISTRY OF PUBLIC HEALTH REGION 3

สายชล แสงแดงชาติ 5136356 PHPH/M

วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ญุติดา อินทรประสงค์, พบ.ด.(การบริหารการพัฒนา), พิทยา ไพบูลย์ศิริ, อ.ว. (สุตินรีเวช), จรรยา ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 74 คน สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์จำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.24 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด ทักษะการบริหารมาก บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (r = 0.543 p-value < 0.01) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (r = 0.592 p-value < 0.01) ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การสามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้ร้อยละ 36.5 (adjusted R² = 0.365 p < 0.0001)

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกแห่ง ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 น่าจะกำหนดนโยบายพัฒนาทักษะด้านความคิด การมีส่วนร่วมกำหนดความรับผิดชอบ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ชัดเจน และกำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสร้างแรงจูงใจการทำงาน ปรับสภาพการทำงาน สร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน

คำสำคัญ: ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน / ทักษะการบริหาร / บรรยากาศองค์การ /

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

MANAGERIAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
PERFORMANCE EFFECTIVENESS OF HEALTH PROMOTING HOSPITAL
DIRECTORS, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, REGION 3

SAICHOL SANGDANGCHAT 5136356 PHPH/M

M Sc. (PUBLIC HEALTH) MAJOR PUBLIC HEALTH ADMINISTRATION

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D. (DEV.
ADM.), PITTAYA PAIBOONSIRI, THAI BOARD OF OB-GYN, JANYA
PATTARA-ARCHACHAI, Sc.D.(BIostatistics)

ABSTRACT

This study is quantitative research with a cross-sectional survey. The objective of the study is to discover the factors that affect performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. The sample group comprised 74 directors or acting directors of health promoting hospitals. Random sampling was purposive. The data collection instrument was a questionnaire. 69 questionnaires (93.24%) were analyzed using Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results showed that health promoting hospital directors at the Ministry of Public Health, Region 3, had the highest level in performance effectiveness, a high level in managerial skills, and a moderate level in organizational climate. Managerial skills had a moderate positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors ($r = 0.543$, $p\text{-value} < 0.01$). Organizational climate had a moderate positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors ($r = 0.592$, $p\text{-value} < 0.01$). Managerial skills and organizational climate can explain 36.5% (adjusted $R^2 = 0.365$ $p < 0.0001$) of the variance in performance effectiveness of health promoting hospital directors.

According to the results of the study, every provincial public health office of the Ministry of Public Health, Region 3, should set policies to develop conceptual skills, participate in determining the responsibilities of directors of health promoting hospitals, and set a policy for the directors to build up job motivation, working climate adjustment, and organizational commitment in order to improve the organizational climate.

KEY WORDS: PERFORMANCE EFFECTIVENESS / MANAGERIAL SKILLS /
ORGANIZATIONAL CLIMATE /
DIRECTORS OF HEALTH PROMOTING HOSPITALS

184 pages

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.3 สมมติฐานในการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	8
1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	10
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	
ส่วนที่ 1 มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน และมาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชน...	13
ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร.....	23
ส่วนที่ 3 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	34
ส่วนที่ 4 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	46
ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	74
3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และหน่วยการวิเคราะห์.....	74
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ.....	76

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม.....	81
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3..	85
ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูลรายด้านและรายชื่อ.....	88
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน.....	110
บทที่ 5 การอภิปรายผล.....	119
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	123
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย.....	127
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ.....	138
บรรณานุกรม.....	149
ภาคผนวก.....	155
ประวัติผู้วิจัย.....	184

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ผลการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ปีงบประมาณ 2551.....	4
1.2 ผลการตรวจประเมินหน่วยบริการปฐมภูมิ เพื่อยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพ ตำบล (รพ.สต.) ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 รอบที่ 1 ปีงบประมาณ 2553.....	5
2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล.....	18
2.2 ทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ.....	38
2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
3.1 ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	75
3.2 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามก่อนปรับ/ตัดข้อถาม.....	77
3.3 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามหลังปรับ/ตัดข้อถาม.....	77
4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวน บุคลากร.....	86
4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวง สาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน.....	91
4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผล การปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ.....	92
4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน.....	100

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติของทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ.....	101
4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวม และรายด้าน.....	106
4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ.....	107
4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำแนกตามรายด้าน.....	115
4.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3.....	116

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3”.....	11
2.1 ทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ.....	36

บทที่ 1

บทนำ

ในบทที่ 1 ซึ่งเป็นบทนำ ผู้วิจัยกล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 51 หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของชาวไทย ส่วนที่ 9 สิทธิในการได้รับบริการสาธารณสุขและสวัสดิการจากรัฐ กำหนดว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่เหมาะสม และได้มาตรฐาน และผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับการบริการสาธารณสุขจากรัฐซึ่งต้องเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ บุคคลย่อมมีสิทธิได้รับการป้องกันและขจัดโรคติดต่ออันตรายจากรัฐอย่างเหมาะสม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและทันต่อเหตุการณ์”¹ บริการสาธารณสุข หมายถึง บริการต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและปัจจัยที่คุกคามสุขภาพ การตรวจวินิจฉัยและบำบัดสภาวะความเจ็บป่วยและการฟื้นฟู สมรรถภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชน² และพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มาตรา 5 กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ³ สาระสำคัญของพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มีดังต่อไปนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ทำหน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการในการบริหารจัดการ การให้บริการสาธารณสุขของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ
2. จัดตั้งสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข และมีคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ควบคุมดูแลให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. จัดตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย สนับสนุน และส่งเสริมการจัดบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการ โดยให้สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ บริหารจัดการภายใต้ระเบียบที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนด
4. หน่วยบริการสุขภาพ จัดให้มีการขึ้นทะเบียนหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ แล้วประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ เพื่อดำเนินการลงทะเบียนเลือกเป็นหน่วยบริการประจำของตน
5. จัดตั้งคณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานบริการสาธารณสุข ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพมาตรฐานของหน่วยบริการ และเครือข่ายหน่วยบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ ที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนด
6. ให้มีพนักงานเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่เข้าไปตรวจสอบสถานที่ของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่างๆ ในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและประกาศต่าง ๆ ของคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ หรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานประกันสุขภาพตามกฎหมายนี้
7. คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อาจกำหนดให้บุคคลที่เข้ารับบริการสาธารณสุขต้องร่วมจ่ายค่าบริการในอัตราที่กำหนดให้แก่หน่วยบริการในแต่ละครั้งที่เข้ารับบริการ เว้นแต่ผู้ยากไร้หรือบุคคลอื่นที่รัฐมนตรีผู้รักษาการพระราชบัญญัตินี้ ประกาศกำหนดให้ไม่ต้องจ่ายค่าบริการ
8. การกำกับมาตรฐานหน่วยบริการ ในกรณีที่ตรวจสอบพบว่าหน่วยบริการใด ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการให้บริการสาธารณสุขที่กำหนด ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและเสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานพิจารณาต่อไป
9. การกำหนดโทษ สำหรับผู้ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของคณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน

จากสาระสำคัญดังกล่าว และการปฏิรูประบบสุขภาพ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดรูปแบบระบบบริการ โดยกำหนดให้มีหน่วยบริการด้านสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิ หรือศูนย์สุขภาพชุมชน (Primary Care Unit: PCU) ขึ้น ซึ่งด้วยความเข้าใจทั่วไป ศูนย์สุขภาพชุมชน ก็คือสถานีนามัยที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีศักยภาพมากขึ้น และรวมถึงหน่วยบริการสาธารณสุขนอกกระทรวงสาธารณสุข ทั้งในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานบริการสาธารณสุขเอกชน หรือหน่วยบริการของกระทรวงอื่น ๆ ด้วย จะมีบทบาทสำคัญในการให้บริการระดับปฐมภูมิเป็นบริการด่านแรกที่ใกล้บ้านใกล้ใจ ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก ดูแลสุขภาพประชาชนทุก

กลุ่มอายุอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย และเป็นบริการที่ดูแลประชาชนอย่างผสมผสาน คำนึงถึงปัจจัยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม จิตวิญญาณ และเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง ให้บริการผสมผสานทุกด้าน โดยยึด “คน” หรือ “ผู้ให้บริการ” เป็นศูนย์กลาง⁴ บุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิจะเป็นผู้ที่ดูแลประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับตัวบุคคล ครอบครัวและชุมชน ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เป็นกันเอง ไว้วางใจกันและเป็นส่วนหนึ่งของระบบในชุมชนนั้น อันจะนำไปสู่รูปธรรมของการสร้างสุขภาพ ซึ่งก่อผลดีทั้งในระดับตัวบุคคล ครอบครัว สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดผลดีต่อชุมชนและประเทศชาติ ที่จะได้คนที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นต้นทุนทางสังคมที่สำคัญของประเทศต่อไป⁵

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานศูนย์สุขภาพชุมชนมีทิศทางที่ชัดเจน กระทรวงสาธารณสุข โดยสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ จึงได้กำหนดมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา (How To Develop) และจัดทำคู่มือประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนให้แก่ผู้ประเมินรับรองในศูนย์สุขภาพชุมชน (Primary Care Unit: PCU) และคู่สัญญาการจัดบริการปฐมภูมิ (Contracting Unit For Primary Care: CUP) เพื่อการประเมินภายใน (Internal Evaluation) ส่วนผู้ประเมินรับรองจากภายนอก (External Evaluation) ได้แก่ ผู้รับผิดชอบจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขเขต กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และหน่วยงานอื่น ซึ่งจะต้องสอบผ่านและได้รับหนังสือรับรองการเป็นผู้ตรวจรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีมาตรฐานของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ต่อมาใน พ.ศ. 2550 กระทรวงสาธารณสุข โดยกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการคุ้มครองผู้บริโภคด้านบริการสุขภาพ ได้ปรับปรุงมาตรฐานบริการสาธารณสุข เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สถานบริการสุขภาพใช้ในการตรวจประเมิน เป็นการประกันคุณภาพบริการที่ประชาชนจะต้องได้รับผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของประชาชน

มาตรฐานบริการสาธารณสุข หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด บริการหรือสิ่งส่งมอบ และลักษณะที่พึงประสงค์ ที่เรียกว่าเป็นคุณภาพ ที่จะส่งมอบให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ชุมชน และสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการบริการทางสาธารณสุข⁶ โครงการประกันสุขภาพแห่งชาติ ให้ความสำคัญกับการมีและใช้หน่วยบริการปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นจุดบริการสุขภาพ ด้านแรกซึ่งต้องทำหน้าที่ให้บริการแบบผสมผสาน ทั้งการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพ เว้นแต่เป็นกรณีที่เกิดขีดความสามารถของหน่วยบริการปฐมภูมิ จึงส่งต่อผู้ป่วยไปรับบริการยังสถานบริการที่มีศักยภาพสูงกว่า หน่วยบริการปฐมภูมิหรือ

ศูนย์สุขภาพชุมชนนั้น มีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยบริการที่อยู่ใกล้ชิดประชาชน ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการอย่างสะดวก อีกทั้งหน่วยบริการปฐมภูมิที่มีฐานอยู่ในชุมชน มีธรรมชาติที่เอื้อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและติดตามดูแลได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งนับเป็นต้นทุนทางสังคมที่มีค่า⁷ หน่วยบริการปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีจำนวน 445 แห่ง ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา 121 แห่ง สมุทรปราการ 64 แห่ง ปราจีนบุรี 93 แห่ง นครนายก 56 แห่ง และสระแก้ว 111 แห่ง ข้อมูลจากกลุ่มงานประกันสุขภาพสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว พบว่า ในปี 2551 ผลการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผ่านการตรวจประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน 329 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 73.93 และยังไม่ผ่านการประเมิน จำนวน 116 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.07 ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ผลการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ปีงบประมาณ 2551

อันดับที่	จังหวัด	จำนวนศูนย์สุขภาพชุมชน	ผ่านเกณฑ์การประเมิน (แห่ง)	คิดเป็นร้อยละ	ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน	คิดเป็นร้อยละ
1	ฉะเชิงเทรา	121	103	85.12	18	14.88
2	นครนายก	56	42	75.00	14	25.00
3	ปราจีนบุรี	93	67	72.04	26	27.96
4	สมุทรปราการ	64	64	100.00	0	0.00
5	สระแก้ว	111	53	47.75	58	52.25
รวม	445	329	73.93	116	26.07	

ที่มา: กลุ่มงานประกันสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

ซึ่งต่อมาในสมัยของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2551 ในส่วนของนโยบายด้านสาธารณสุข รัฐบาลมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริการสาธารณสุข โดยการยกระดับสถานีนอนมัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ เปลี่ยนจากเน้นงานรักษาพยาบาลแบบตั้งรับ มาเป็นการดำเนินงานเชิงรุก ส่งเสริมให้มีการสร้างสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชน ลดปริมาณผู้ป่วยที่ไปใช้บริการโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน และประหยัดงบประมาณของประเทศในระยะยาว และที่สำคัญคือ ลดทุกขภาวะของบุคคล ครอบครัว และชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

ในการยกระดับสถานีนอนามัย ศูนย์สุขภาพชุมชน หรือหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ รูปแบบอื่น ๆ จะคัดเลือกจากหน่วยบริการระดับปฐมภูมิที่มีความพร้อม หรือผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานบริการสาธารณสุข ซึ่งมีแนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีสมรรถนะและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย 2) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีระบบบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 3) ภาาิทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจขับเคลื่อนและสนับสนุน และ 4) ชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ โดยสรุปผลการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี ระดับดีมาก และระดับดีเยี่ยม ซึ่งจากข้อมูลสรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2553 พบว่ามีสถานบริการในระดับปฐมภูมิ ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งสิ้น 74 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.23 จากจำนวนหน่วยบริการปฐมภูมิทั้งหมดจำนวน 445 แห่ง ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ผลการตรวจประเมินหน่วยบริการปฐมภูมิ เพื่อยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 รอบที่ 1 ปีงบประมาณ 2553

อันดับที่	จังหวัด	จำนวนหน่วยบริการปฐมภูมิ (แห่ง)	ยกระดับเป็น รพ.สต. (แห่ง)	คิดเป็น ร้อยละ	ไม่ได้รับการยกระดับ เป็นรพ.สต. (แห่ง)	คิดเป็น ร้อยละ
1	ฉะเชิงเทรา	121	22	18.18	99	81.82
2	นครนายก	56	8	14.29	48	85.71
3	ปราจีนบุรี	93	14	15.05	79	84.95
4	สมุทรปราการ	64	12	18.75	52	81.25
5	สระแก้ว	111	18	16.22	93	83.78
รวม		445	74	16.63	371	83.37

ที่มา: กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปราจีนบุรี

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่ายังมีหน่วยบริการระดับปฐมภูมิอีกหลายแห่งที่ยังไม่สามารถยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และจัดบริการที่ได้มาตรฐานให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้สมดังเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ทั้งนี้อาจเกิดจากปัญหาหลายด้าน เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ขาดทักษะที่จำเป็นทางด้านการบริหาร บรรยากาศองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการศึกษาของ Katz⁸ Hersey & Blanchard⁹ Moohead & Griffin¹⁰ Koontz & Weichrich¹¹ กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการบริหารงาน และพบว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) 2) ทักษะด้านบุคคล (Human skill) และ 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) ดังนั้นการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการสาธารณสุขนั้น ผู้บริหารของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ที่จะมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้ จากการศึกษาของ Litwin & Stringer¹² Dessler¹³ Moorhead & Griffin¹⁴ ได้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่รับรู้ หรือรู้สึกได้ จากการศึกษาของ Stringer¹⁵ ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้าง (Structure) 2) มิติมาตรฐาน (Standard) 3) มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) 4) มิติการเห็นคุณค่า (Recognition) 5) มิติการสนับสนุน (Support) และ 6) มิติความผูกพัน (Commitment)

จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ คือ ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และทราบแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้เป็นหน่วยบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผล การปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อ

1. วัดระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
2. วัดระดับทักษะการบริหาร ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
3. วัดระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
2. บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
3. ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตของการวิจัยเฉพาะโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ และสระแก้ว เท่านั้น

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หมายถึง การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ตามแนวคิดของ Hoy & Miskle¹⁶

การปรับตัว หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หรือสภาพภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์กรภายนอกอื่น ๆ รวมถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนแปลงสภาพภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เกณฑ์ที่ใช้วัดการปรับตัวแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน ความสามารถในการใช้หรือสร้างนวัตกรรม ความสามารถในการเติบโต และความสามารถในการพัฒนา

การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จของงาน คุณภาพ การจัดหาทรัพยากร และประสิทธิภาพ

การบูรณาการ หมายถึง ระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องผสมผสานด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่าง ๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นคงและอยู่รอด เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ ที่คงไว้ซึ่งการปฏิบัติในสิ่งอันดีงามของบุคลากร เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน ศูนย์รวมความสนใจในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

ทักษะการบริหารงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงาน เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะการบริหารงาน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านความคิด ตามแนวคิดของ Robert L. Katz⁸

ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินงาน โดยใช้ความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการทำกิจกรรมอย่างใด อย่างหนึ่ง การใช้วิธีการ กระบวนการ การปฏิบัติหรือการใช้เทคนิควิธี ได้แก่ การวางแผนโครงการ การจัดกระบวนการ กลุ่ม งานด้านบุคลากร งานการเงิน

ทักษะด้านบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความร่วมมือในการทำงาน การสร้างทีมงาน การเป็นผู้นำกลุ่ม

ทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดที่เกี่ยวกับโครงสร้าง ระบบการบริหาร นโยบายขององค์การ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถเข้าใจว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร

บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ หรือรับรู้ต่อองค์การที่กำลังปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้าง 2) มิติมาตรฐาน 3) มิติความรับผิดชอบ 4) มิติการเห็นคุณค่า 5) มิติการสนับสนุน 6) มิติความผูกพัน ตามแนวคิดของ Stringer¹⁵

มิติโครงสร้าง หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่า มีการจัดการ และมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

มิติมาตรฐาน หมายถึง การวัดถึงความรู้สึกกดดัน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและระดับของความภาคภูมิใจในผู้ปฏิบัติงานว่ามีการทำงานที่ดี

มิติความรับผิดชอบ หมายถึง การสนองตอบความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานถึงการเป็นเจ้านายของตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจโดยผู้อื่น

มิติการเห็นคุณค่า หมายถึง การบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ถึงค่าที่ได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี การวัดนี้จะมุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลหรือการดำเนินคดี และการถูกลงโทษ

มิติการสนับสนุน หมายถึง การสนองตอบตามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานถึงความไว้วางใจ และการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน

มิติความผูกพัน หมายถึง เป็นการสนองตอบความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การ และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) หมายถึง หน่วยบริการปฐมภูมิทางการแพทย์และสาธารณสุข ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบจัดบริการด้านสาธารณสุข ซึ่งประกอบไปด้วย การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ที่ตอบสนองต่อความจำเป็นทางด้านสาธารณสุขขั้นพื้นฐานของประชาชน มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสุขภาพในลักษณะองค์รวม บูรณาการประชาชนเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้ที่รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 หมายถึงการกำหนดเขตตรวจราชการของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อบอบหมายผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข สาธารณสุขนิเทศ และผู้ช่วยผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข กำกับดูแลพื้นที่ตามคำสั่งของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ และสระแก้ว

1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรตาม ได้แก่

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ประกอบด้วย

- 1) การปรับตัว (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment)
- 3) การบูรณาการ (Integration)
- 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)

2. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

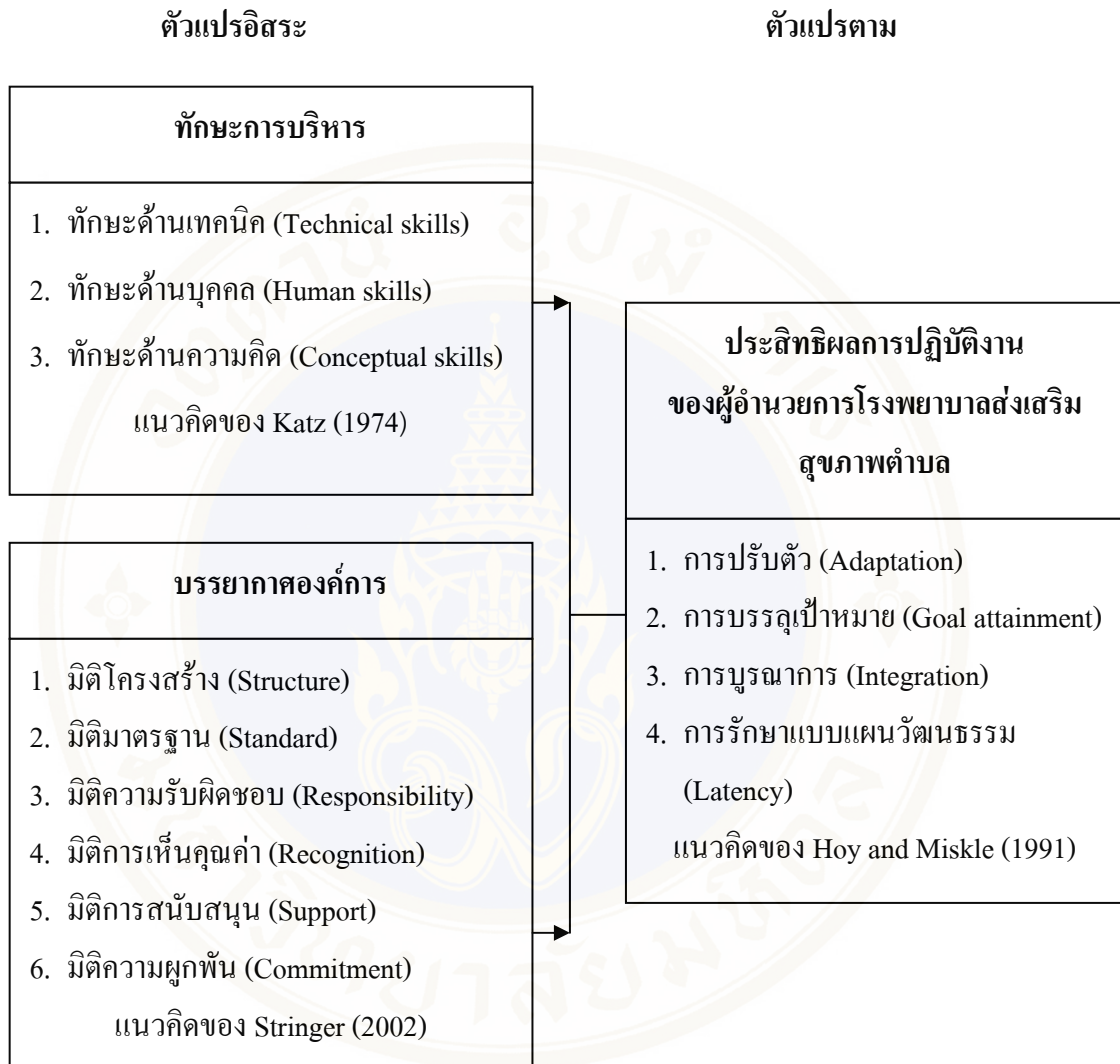
2.1 ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย

- 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
- 2) ทักษะด้านบุคคล (Human skills)
- 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills)

2.2 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย

- 1) มิติโครงสร้าง (Structure)
- 2) มิติมาตรฐาน (Standard)
- 3) มิติความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 4) มิติการเห็นคุณค่า (Recognition)
- 5) มิติการสนับสนุน (Support)
- 6) มิติความผูกพัน (Commitment)

1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3”

สรุป ในบทนี้กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ผู้วิจัยสนใจ คือการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดบริการสาธารณสุขให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและได้มาตรฐาน หน่วยบริการปฐมภูมิซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในการจัดบริการสาธารณสุขของภาครัฐ ที่จะส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน แต่จากข้อมูลพบว่าในปี 2551 ยังมีหน่วยบริการปฐมภูมิในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 อีก 116 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.07 ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานและต่อมาในรัฐบาล ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ มีนโยบายยกระดับสถานีนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่ามีสถานีนามัยหรือหน่วยบริการปฐมภูมิ ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำนวน 371 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.37 ที่ยังไม่สามารถยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ เนื่องจากยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย การตั้งสมมติฐานในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย และผู้วิจัยยังกล่าวถึงนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ทั้งตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระ รวมถึงกรอบแนวคิดในการวิจัย ส่วนที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ได้จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งนำเสนอไว้ในบทที่ 2 ต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวนเอกสารและงานวิจัยครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 5 ส่วน ซึ่งนำเสนอตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน และมาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชน

ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

ส่วนที่ 3 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

ส่วนที่ 4 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน และมาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชน

1.1 มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน

มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 หมวด คือ 1) มาตรฐานด้านบริการ 2) มาตรฐานด้านบริหารจัดการ และ 3) มาตรฐานด้านวิชาการ⁵

หมวดที่ 1 มาตรฐานด้านการบริการ มีองค์ประกอบ ดังนี้

มาตรฐานด้านกิจกรรมในชุมชน

1) ประสานงานให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการวางแผนทำกิจกรรมสาธารณสุขในชุมชนตนเอง และสนับสนุนการจัดกิจกรรมสุขภาพที่ริเริ่มจากองค์กรชุมชน/ท้องถิ่น

2) ดำเนินงานกับหน่วยราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค สร้างร่วมความเข้มแข็งให้ชุมชน

3) บริการเชิงรุก เพื่อให้ชุมชนสามารถประเมินสถานะสุขภาพของครอบครัวและปัจจัยที่จะกระทบต่อสุขภาพ เพื่อวางแผนในการสร้างสุขภาพ การป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ

- 4) มีและใช้แฟ้มครอบครัว (Family Folder) เพื่อการดูแลสุขภาพ
- 5) มีและใช้แฟ้มชุมชน (Community Folder)

มาตรฐานกิจกรรมในศูนย์สุขภาพชุมชน

- 6) มีรูปแบบบริการที่ชัดเจนด้านการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม (กาย จิต สังคม)
- 7) มีระบบข้อมูลที่สามารถสืบค้นข้อมูลกลุ่มเสี่ยง กลุ่มผู้ป่วย การติดตาม และการส่งต่อได้สะดวก
- 8) ทีมสุขภาพสามารถเชื่อมโยงข้อมูลการเจ็บป่วยของผู้มารับบริการไปสู่การป้องกันปัญหา เสริมสร้างสุขภาพ (กายจิตสังคม) ในกลุ่มเสี่ยงได้อย่างถูกต้องตามแนวทางการระบวนการ มาตรฐาน คู่มือ
- 9) มีบริการรักษาพยาบาล ทุกกลุ่มอาการ ที่ผสมผสานกับการส่งเสริมป้องกัน พื้นฟูสภาพเชื่อมต่อการบริการภายในเครือข่ายและการดูแลฉุกเฉินทั้งในและนอกเวลาราชการ
- 10) มีการจัดการด้านทันตกรรมและการส่งเสริมป้องกันโรคทางด้านทันตกรรม
- 11) มีบริการด้านชันสูตรที่ครบตามมาตรฐาน
- 12) มีบริการด้านยา ทั้งด้านระบบการจัดหายา การจัดเก็บ การจ่ายยา การกำกับคุณภาพมาตรฐานยาเหมาะสม
- 13) มีบริการการแพทย์แผนไทย/การแพทย์ทางเลือก
- 14) มีบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ และการป้องกันโรคในหญิงตั้งครรภ์ และเด็กอายุ 0-5 ปี

มาตรฐานบริการต่อเนื่อง

- 15) มีและใช้สมุดบันทึกสุขภาพรายบุคคล (Personal Record)
- 16) มีบริการให้คำปรึกษา (Counseling)
- 17) มีระบบส่งต่อที่มีคุณภาพทั้งไปและกลับในกรณีฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็ว
- 18) มีการบริการเยี่ยมบ้าน เพื่อให้การบริการ รวมทั้งติดตามเยี่ยม เพื่อทำความเข้าใจ สร้างความเข้าใจ ในการดูแลสุขภาพให้แก่ครอบครัว และการให้บริการแก่ผู้ที่มีปัญหาสุขภาพตามความจำเป็น

หมวดที่ 2 มาตรฐานการบริหารจัดการ

- 19) มีทีมสุขภาพให้บริการต่อเนื่องเป็นทีมประจำ
- 20) มีการพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง
- 21) บุคลากรมีความสามารถในการวางแผนแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 22) มีการพัฒนามาตรฐานบริหารจัดการที่มีคุณภาพ
- 23) มีแผนพัฒนาและติดตามประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและด้าน

คุณภาพ

หมวดที่ 3 มาตรฐานด้านวิชาการ

- 24) มีแนวทาง กระบวนการ มาตรฐาน คู่มือ การให้บริการ
- 25) มีนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ในศูนย์สุขภาพชุมชน
- 26) มีการดำเนินงานวิจัยในพื้นที่

ผลการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในปีงบประมาณ 2551 ผ่านการตรวจประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน 329 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 73.93 และยังไม่ผ่านการประเมิน จำนวน 116 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.07

1.2 มาตรฐานบริการสาธารณสุข

มาตรฐานบริการสาธารณสุข หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด บริการ หรือสิ่งส่งมอบ และลักษณะที่พึงประสงค์ที่เรียกว่าเป็นคุณภาพ ซึ่งจะต้องส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ ชุมชนและสังคม เพื่อสนองความต้องการบริการทางสาธารณสุข โดยมีข้อกำหนดการใช้มาตรฐานบริการสาธารณสุข ดังนี้⁶

1.2.1 การจัดระบบบริหารคุณภาพ เพื่อการใช้มาตรฐานบริการสาธารณสุข มาตรฐานบริการสาธารณสุขกำหนดขึ้นโดยจุดมุ่งหมายให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับระบบบริหารคุณภาพในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบที่มีการออกใบรับรองหรือไม่มีการออกใบรับรอง ผู้บริหารหน่วยงานบริการสาธารณสุขจะจัดระบบบริหารหน่วยงานของตนเพื่อการประกันคุณภาพในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อการใช้มาตรฐานบริการสาธารณสุขก็ย่อมกระทำได้ ทั้งนี้โดยยึดหลักว่าไม่ว่าหน่วยงานผู้ให้บริการสาธารณสุขแห่งนั้นจะได้รับหรือไม่ได้รับใบรับรองระบบใด หรือไม่ว่าจะประสงค์ได้รับใบรับรองระบบการบริการใดหรือไม่ บริการหรือสิ่งส่งมอบที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการ จะต้องมีความคุณภาพตามมาตรฐานบริการสาธารณสุข เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมาตรฐาน

หน่วยบริการปฐมภูมิ ได้แก่ เกณฑ์การประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน เกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award: PCA) เกณฑ์มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน (Health Center Accreditation: HCA)

1.2.2 กิจกรรม 4 ประการ ที่หน่วยงานผู้ให้บริการสาธารณสุขจะต้องปฏิบัติ มีดังนี้

1) ใช้ข้อกำหนดของมาตรฐาน กำหนดเป็นข้อกำหนดบริการ (Service specification) แล้วประกาศ หรือสื่อสารให้ผู้รับบริการได้ทราบก่อนเข้ารับบริการ จุดสัมผัสบริการ (Service interface) ว่าบริการหรือสิ่งส่งมอบที่จะได้รับ มีอะไรบ้าง และคุณภาพเป็นเช่นไร บริการใดที่ยังไม่สามารถจัดให้มีคุณภาพ ตามที่มาตรฐานบริการสาธารณสุขกำหนด จะต้องประกาศให้ผู้รับบริการทราบว่าสาเหตุใดที่ทำให้ไม่สามารถจัดให้ได้ตามข้อกำหนดของมาตรฐานบริการสาธารณสุข และคาดว่าจะปรับปรุงให้แล้วเสร็จเมื่อใด

2) สุ่มตรวจสอบคุณภาพของสิ่งมอบที่ปรากฏอยู่จริง เพื่อดูว่าเป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานหรือไม่ และทำการบันทึก เพื่อดูแนวโน้ม

3) หากพบข้อบกพร่องหรือเห็นแนวโน้มว่าจะเกิดข้อบกพร่อง ให้ดำเนินการแก้ไข หรือป้องกัน หากไม่พบข้อบกพร่องให้ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

4) สุ่มตรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อการบรรลุตามมาตรฐาน และเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เกณฑ์ความพึงพอใจไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มผู้รับบริการ ณ จุดสัมผัสบริการ

1.2.3 เกณฑ์การบรรลุมาตรฐานบริการสาธารณสุข ใช้เกณฑ์ความพึงพอใจที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มผู้รับบริการ ณ จุดสัมผัสบริการ ที่มีต่อคุณภาพของสิ่งส่งมอบที่ได้รับไปแล้ว ในสิ่งส่งมอบสำคัญตามมาตรฐานตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด เป็นเกณฑ์ทั่วไปในการบรรลุตามมาตรฐานบริการสาธารณสุข

หมวดที่ 1 มาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชน

บริการ (สิ่งส่งมอบ) ที่ชุมชนได้รับ (Community service) ได้แก่

1) ผลการสำรวจสุขภาพ เพื่อการดูแลสุขภาพและปัญหาของชุมชน เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ โดยมุ่งให้ชุมชนมีสุขภาพดี และประชาชนดูแลตนเองได้

2) บริการป้องกันและควบคุมโรคให้แก่ชุมชน โดยชุมชนจะได้รับบริการป้องกันและควบคุมทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ อย่างทันต่อเหตุการณ์

3) บริการติดตามเฝ้าระวังดูแลบุคคลกลุ่มเฉพาะในชุมชน เช่น สตรีมีครรภ์ เด็กอ่อน คนชรา ผู้ป่วยโรคเรื้อรัง ผู้พิการ ผู้เสพสารเสพติด

4) บริการสร้างเสริมสุขภาพชุมชน ทั้งด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการจัดกิจกรรมกลุ่ม ให้แก่ทุกกลุ่มอายุในชุมชน

บริการที่ประชาชนได้รับ (Individual Service) ได้แก่

1) ผลการตรวจ คือ ผู้บริการ และ/หรือญาติ ต้องได้รับทราบผลการตรวจ เบื้องต้นว่าพบอะไร ลักษณะเป็นเช่นไร โดยการตรวจจากบุคลากรทางด้านสาธารณสุข

2) ผลการวินิจฉัยเบื้องต้นและ/หรือข้อสันนิษฐาน ที่เป็นข่าวสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีรายละเอียดเพียงพอ ก่อนออกจากจุดที่รับบริการ โดยจะกระทำโดยคำนึงถึงสภาพความพร้อมทางจิตใจ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิของผู้ป่วย

3) ความเห็นและคำแนะนำ เพื่อการรักษาและการปฏิบัติตน ที่เป็นที่เข้าใจ มีรายละเอียดเพียงพอต่อการเฝ้าระวังอาการที่อาจเกิดอันตรายและเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4) การฝึกทักษะที่สำคัญและจำเป็น เพื่อการดูแลตนเองเมื่ออยู่ที่บ้าน

5) การเฝ้าระวังดูแล ขณะอยู่ในพื้นที่ ขณะเคลื่อนย้าย และขณะส่งต่อ โดยการเฝ้าระวังดูแลขณะอยู่ในสถานบริการอย่างใกล้ชิด และการช่วยเหลือทันทีหากอาการทรุดลง ถ้าจำเป็นต้องเคลื่อนย้ายต้องดูแลเป็นพิเศษ และให้ความช่วยเหลืออย่างปลอดภัย และส่งต่อเมื่อเกินขีดความสามารถของการให้บริการปฐมภูมิ โดยส่งต่อไปยังสถานพยาบาลที่มีศักยภาพสูงกว่า และมีการติดตามการดูแลอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงข้อมูลทั้งไปและกลับทุกระดับ

6) บริการยา วัคซีน เวชภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์ ที่ส่งมอบให้ผู้รับบริการไป ต้องมีสภาพดีไม่เสื่อมสภาพ ไม่หมดอายุ ในขนาดและจำนวนที่เหมาะสมตามแผนการรักษาโดยบรรจุในภาชนะที่รักษาคุณภาพได้ตลอดแผนการรักษา ฉลากหรือคำอธิบาย ต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ถ้าสิ่งที่ส่งมอบอาจทำให้แพ้หรือมีผลข้างเคียง ต้องมีคำเตือนที่ระบุไว้เป็นตัวอักษรอย่างชัดเจน และอ่านง่าย สำหรับเอกสารที่ออกให้ผู้รับบริการ ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และสถานบริการจะต้องมีบริการนำดื่มที่สะอาด และเพียงพอตลอดระยะเวลาที่เปิดทำการ

7) หัตถการที่กระทำต่อร่างกายผู้รับบริการ เช่น การทำแผล การฉีดยา การให้อาหารทางสายยาง การให้น้ำเกลือ ทันตกรรมขั้นพื้นฐาน ทันตกรรมป้องกัน กายภาพบำบัด เบื้องต้น การช่วยฟื้นคืนชีพ เป็นต้น ต้องกระทำโดยผู้ปฏิบัติงานซึ่งผ่านการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี เน้นความปลอดภัย และคำนึงถึงสิทธิ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเชื่อตามหลักศาสนา และจริยธรรมทางวิชาชีพ โดยมีการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

8) ผลงานอื่นที่ดำเนินการให้ (มิใช่หัตถการ) เช่น การจัดคิวตามลำดับ หรือตามความรุนแรงของโรค การรับรองและยืนยันสิทธิ ให้แก่ผู้รับบริการทุกราย

9) สิ่งของ และสถานที่ ที่จัดไว้ให้ผู้รับบริการใช้ หรือใช้กับผู้รับบริการ ได้แก่ สิ่งของ เครื่องมือ อุปกรณ์ ต้องสะอาดไม่สัมผัสสิ่งคัดหลั่งของผู้ป่วยรายอื่น ไม่ชำรุด และ จำนวนเพียงพอ สถานที่ให้บริการต้องสะอาด ปลอดภัย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ห้องทำหัตถการ จะต้องมิดชิด เป็นสัดส่วน และต้องมีสุขาสำหรับผู้พิการ

บริการที่สังคมได้รับ (Social service) ได้แก่

ขยะและสิ่งเหลือทิ้งอันตราย จะต้องมีความปลอดภัยต่อชุมชนและสังคม ก่อนทิ้งออกไป และผลงาน ข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ ที่ชุมชนและสังคมต้องการ จะต้องได้รับการ แจ้งข่าวสารอย่างเร่งด่วน

สรุปได้ว่ามาตรฐานบริการสาธารณสุขชุมชน ของกรมสนับสนุนบริการ สุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2550 จัดทำขึ้นเพื่อให้สถานบริการในระดับปฐมภูมิใช้ในการ ตรวจสอบประเมิน และเป็นการประกันคุณภาพบริการที่ประชาชนจะได้รับ ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน ด้านบริการที่ชุมชนได้รับ บริการที่ประชาชนได้รับจากสถานบริการปฐมภูมิ และบริการที่สังคม ได้รับ ต่อมาในรัฐบาลของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้กำหนดนโยบายด้าน สาธารณสุข โดยให้มีการยกระดับสถานอนามัย หรือหน่วยบริการปฐมภูมิ เป็นโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล โดยมีแนวทางการประเมิน 4 ประเด็น จำนวน 22 ตัวชี้วัด ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ประเด็นสำคัญ/กิจกรรม/กระบวนการ/การสนับสนุน	แนวทางการประเมิน
1. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีสมรรถนะและมีบรรยากาศเอื้ออำนวย	
1.1 มีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับงาน (1 : 1,250)	- ประเมินตามเกณฑ์ - ผู้บริหารอำเภอมีการปรับเปลี่ยน/จัดอัตรา กำลังคนให้ได้ตามเกณฑ์
1.2 มีพยาบาลเวชปฏิบัติ 1 : 5,000 (ทีมละ 2-3 คน ต่อประชากร 10,000 คน)	
1.3 ทีมงานมีการเรียนรู้แผนที่ทางเดิน ยุทธศาสตร์ (SRM) และการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการ พัฒนา การทำงานเป็นทีม	- เจ้าหน้าที่ผ่านการอบรม SRM อย่างน้อย 1 คน - มีการถ่ายทอดความรู้สู่เจ้าหน้าที่ทุกคน - ร่วมกันจัดเวทีทำแผน SRM ระดับตำบล

ตารางที่ 2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กิจกรรม/กระบวนการ/การสนับสนุน	แนวทางการประเมิน
1.4 ทีมงานมีขวัญกำลังใจและมีความสามารถ สร้างจริยธรรมในการทำงานร่วมกัน	- ผ่านเกณฑ์การสำรวจความพึงพอใจของ ผู้ให้บริการ 70% (เกณฑ์กองการพยาบาล)
1.5 ทีมงานมีความรู้ ทักษะและพัฒนาต่อเนื่อง	- มีแผนพัฒนาบุคลากรในทุกด้านของ เจ้าหน้าที่ทุกคน และมีการพัฒนาตามแผน - จังหวัดจะกำหนด Minimum Requirement ให้ชัดเจน
1.6 มีระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (โทรศัพท์ ติดต่อประชาชน, Web cam)	- มีข้อมูลรายงานการให้บริการ (Skype และการปรึกษาทางโทรศัพท์)
1.7 สร้างกระบวนการจัดการข้อมูลที่ทันสมัยใช้ใน การดูแลสุขภาพประชาชน	- เน้นฐานข้อมูล JHCIS - มีการจัดแฟ้มครอบครัวในการดูแล ผู้ป่วย โรคเรื้อรัง
1.8 ทีมสหวิชาชีพ (แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร) เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือ	- มีการจัดระบบสนับสนุนทีมสหวิชาชีพ เพื่อพัฒนาระบบบริการที่ชัดเจน ภายใต้ มาตรฐานวิชาชีพ - ประเมินจากคำสั่งแต่งตั้ง/การกำหนด บทบาทหน้าที่/ความถี่ในการสนับสนุน - มีแผนปฏิบัติงาน/ตารางเวลาการให้ บริการ
2. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีระบบบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ	
2.1 ปฏิบัติงานเชิงรุก “ใช้บ้านเป็นที่ทำงาน”	- ประเมินขีดความสามารถในการส่งเสริม ระบบดูแลต่อเนื่องที่บ้านใน 14 ประเด็น ดังนี้ 1. รู้วิธีการดูแลรักษาที่บ้าน 2. การดูแลรักษาเครื่องมือ 3. ความปลอดภัยในบ้าน 4. ระบบจัดเก็บและสำรองของใช้ 5. การจัดการขยะอันตราย

ตารางที่ 2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กิจกรรม/กระบวนการ/การสนับสนุน	แนวทางการประเมิน
	6. ความสะอาดและการทำให้ปลอดภัย 7. รู้กาลเทศะและความเป็นส่วนตัว 8. รู้ศักยภาพของชุมชนและเครือข่าย 9. รู้ช่องทางปรึกษาและส่งต่อ 10. รู้จักป้องกันตนเอง 11. รู้บทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง 12. รู้เรื่องความตายและวาระสุดท้ายของชีวิต 13. รู้ว่าเมื่อไหร่การดูแลรักษาที่บ้านมีปัญหา 14. รู้จักสื่อสารระหว่างบ้าน
2.2 ประสาน “การส่งต่อเอื้ออาทร”	- ประเมินจากการจัดระบบรองรับการช่วยเหลือส่งต่อผู้ป่วยที่ไม่สามารถไปรับการรักษาต่อเองได้ รวมทั้งมีการติดตามผลการส่งต่อหรือไม่ - ชุมชน/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการสนับสนุน/จัดระบบส่งต่อ
2.3 สนับสนุนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมบริการ วิธีการ และผลผลิต	- มีผลงานนวัตกรรมอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี (ทุกระดับ)
2.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	- จัดเวทีนำเสนอผลงาน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี
2.5 มีการพัฒนาระบบสื่อสารสาธารณะเข้าถึง ประชาชน	- การให้ข้อมูลการจัดบริการแก่ชุมชน เช่น มีการคืนข้อมูลทุกเรื่องด้านสุขภาพที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี ผ่านช่องทางต่าง ๆ/สร้างช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมในกลุ่มเป้าหมาย (อาสาสมัครสาธารณสุข ผู้นำชุมชน วิทยุ สื่อต่าง ๆ)

ตารางที่ 2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กิจกรรม/กระบวนการ/การสนับสนุน	แนวทางการประเมิน
2.6 มีระบบการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	- อำเภอติดตามประเมินตำบลอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน เช่น กำหนดให้เป็นวาระในวาระการประชุมคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ
3. ภาาีทุุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจขับเคลื่อนและสนับสนุน	
3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาคม มวลนิธิชมรม ร่วมขับเคลื่อนทำแผน ทำประชาคมให้เกิดการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	- แคนนำร่วมประชุมทำแผน - แคนนำร่วมเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบการดำเนินงานในแผน
3.2 มีกองทุนสุขภาพร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่	- มีกองทุนสุขภาพตำบล - มีแผนครบ 4 ด้าน
3.3 องค์กรต่าง ๆ ร่วมเป็นเจ้าภาพดูแลสุขภาพะ	- มีองค์กร/แคนนำชุมชนรับเป็นเจ้าภาพ/สนับสนุนงบประมาณดำเนินงานในแต่ละเรื่องชัดเจน
3.4 ผู้นำชุมชน อาสาสมัครสาธารณสุข ร่วมงานแข่งขันคุณาติมิตร	- การมีส่วนร่วม/ความร่วมมือของอสม. เช่น การเข้าร่วมประชุมของอสม. การร่วมออกติดตามเยี่ยมบ้านร่วมกับเจ้าหน้าที่ ใน 5 กลุ่มเป้าหมาย (มีบันทึกการติดตามชัดเจน)
3.5 มีโรงเรียนอาสาสมัครสาธารณสุข เพื่อพัฒนาให้ชุมชนพึ่งตนเอง รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียนอาสาสมัครสาธารณสุขในระยะยาว	- มีศูนย์ (สถานที่/จุด) ที่จะจัดกระบวนการเรียนรู้ชัดเจน - มีการกำหนดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของอาสาสมัครสาธารณสุข/ปัญหาชุมชน - มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ (อาสาสมัครสาธารณสุข-ประชาชน ภาาใน-ระหว่างชุมชน)

ตารางที่ 2.1 แนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ/กิจกรรม/กระบวนการ/การสนับสนุน	แนวทางการประเมิน
4. ชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้	
4.1 มีการสร้างแกนนำเฝ้าระวังปัญหาสุขภาพในชุมชน	- มีการกำหนดปัญหาสุขภาพของตำบล - เป็นกลุ่มเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญทำหน้าที่เฝ้าระวังเรื่องที่เป็นปัญหาด้านสุขภาพของพื้นที่ อย่างน้อย 1 เรื่อง/หมู่บ้าน
4.2 ชุมชนกำหนดมาตรการทางสังคมอย่างมีส่วนร่วม	- มีการจัดเวทีประชาคม/สมัชชาหมู่บ้าน/ตำบล - มีมาตรการทางสังคมบังคับใช้อย่างน้อย 1 เรื่อง
4.3 ชุมชนทำแผนชุมชนเอง	- มีแผนสุขภาพตำบลที่ชุมชนจัดทำเองโดยใช้ SRM

การสรุปผลการประเมิน

- ระดับดี - ผ่านการประเมิน 14 ข้อจาก 22 ข้อ
- ระดับดีมาก - ผ่านการประเมิน 14 ข้อจาก 22 ข้อ โดยมีข้อ 3.4.1 ผ่านการประเมินด้วย
- ระดับดีเยี่ยม - ผ่านการประเมิน 14 ข้อจาก 22 ข้อ โดยมีข้อ 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 ผ่านการประเมินด้วย

ข้อมูลสรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2553 พบว่ามีสถานบริการในระดับ ปฐมภูมิที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งสิ้น 74 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.23 จากจำนวนหน่วยบริการปฐมภูมิทั้งหมดจำนวน 445 แห่ง

ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลเป็นเรื่องสำคัญต่อองค์กร เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าองค์กรสามารถทำอะไรหรือ แม้แต่จะอยู่รอดได้หรือไม่¹⁷ การศึกษาในเรื่องประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารงานในปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันระหว่างองค์กรเป็นจำนวนมาก องค์กรที่เป็นที่ ยอมรับของสังคมถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่ สำคัญ แต่ความเข้าใจเรื่องประสิทธิผลของแต่ละบุคคลก็มีความเข้าใจแตกต่างกัน การที่จะวัดว่า องค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเราจะวัดในด้านใดบ้าง เวลาที่ใช้ประเมิน และ มาตรฐานการเปรียบเทียบที่นำมาใช้¹⁸

2.1 ความหมายของประสิทธิผล

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น¹⁹

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์²⁰ ได้กล่าวถึงประสิทธิผล หรือ “effectiveness” คือตัวการที่ จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายของการบริหารและองค์กรว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด

สมพงษ์ เกษมสิน²¹ ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึงการพิจารณาผลของ การทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมี ประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะ ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด ส่วนประสิทธิผลเป็นเรื่องของการนำเอา ผลงานที่สำเร็จดังที่คาดหวังไว้มาพิจารณา นอกจากนี้ยังสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การมี ประสิทธิภาพอาจไม่ได้หมายความว่าต้องมีประสิทธิภาพด้วย

ธงชัย สันติวงษ์²² ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลหมายถึง ความสำเร็จในการที่ สามารถดำเนินกิจการให้ก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ ประสิทธิผลของ องค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมาทำประโยชน์ให้องค์การ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

กุหลาบ รัตนสังขธรรม²³ ให้ความหมาย ประสิทธิผลว่าเป็นความสามารถขององค์กร ในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้ โดยในระยะสั้น อาจจะประเมินจากการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์กร ในระยะกลางอาจประเมินจากการปรับตัวและการพัฒนาเพิ่มขึ้น และในระยะยาวสามารถประเมินได้จากการอยู่รอดขององค์กร

ศิริชัย กาญจนวาสี²⁴ กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นวิธีการหนึ่งในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ ประเมิน โดยประสิทธิผลเน้นการพิจารณาผลผลิต (Output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ที่ต้องการซึ่งสามารถกระทำได้โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุม

ญิตา อินทรประสงค์²⁵ ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า คือ ระดับความสามารถในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถในการผลิตและความพึงพอใจในการจัดบริการให้แก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณค่า

วันชัย มีชาติ²⁶ ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึงระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

Etzioni²⁷ ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลหมายถึง จิตขั้นของการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก็คือระดับของประสิทธิผลขององค์การ เป็นตัวชี้วัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด

Steers²⁸ ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล คือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

Gibson, Ivancevich & Donnelly²⁹ ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ว่าเป็นการแสดงความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดขององค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัว และการพัฒนา

Drucker³⁰ กล่าวว่า การวัดความสามารถของผู้บริหารสามารถวัดได้จากความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของผู้บริหารในองค์การ ประสิทธิผลเป็นการสร้างความสำเร็จ และทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง กล่าวคือสามารถเลือกกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) ส่วนประสิทธิภาพ เป็นการทำให้องค์การอยู่รอดหลังการที่ประสบความสำเร็จแล้ว คือ การทำความถูกต้องให้แก่สิ่งให้แก่สิ่งต่าง ๆ (Doing the things right) สอดคล้องกับ Clark³¹ ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ(Efficiency) คือการให้ความสนใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่แล้ว ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) คือการให้ความสนใจกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ต้องการหรือคาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้น

Angelo & Williams¹⁷ กล่าวว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องทำทั้งสองสิ่งนี้เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ และได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า (Efficiency) คือ การใช้ความสามารถในด้านการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งขึ้น โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้อง และสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลหมายถึง ระดับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือระดับความสำเร็จขององค์การ ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นาน้อยเพียงใด โดยการใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในระยะสั้นอาจจะประเมินจากการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์กร ในระยะกลางอาจประเมินจากการปรับตัวและการพัฒนาเพิ่มขึ้น และในระยะยาวสามารถประเมินได้จากการอยู่รอดขององค์กร การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

2.2 ระดับประสิทธิผล

สมใจ ลักษณะ³² กล่าวถึงประสิทธิผลว่าอาจพิจารณาได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล คือลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ได้ผลตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลสำเร็จที่มีคุณภาพ เช่น ถูกต้อง มีคุณค่า ตรงความต้องการของสังคม
2. ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นผลสำเร็จที่เน้นผลในภาพรวมขององค์กร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว ได้แก่ 1) การผลิต (Production) 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) 4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) และ 5) การพัฒนา (Development)

Gibson, Ivancevich & Donnelly²⁹ กล่าวว่าระดับการวิเคราะห์ประสิทธิผลมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual effectiveness) ระดับกลุ่ม (Group effectiveness) และระดับองค์กร (Organizational effectiveness) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Reddin³³ ซึ่งได้แบ่งระดับของประสิทธิผลไว้ 3 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporation) ระดับหน่วยงาน (Departmental or Divisional) และระดับการจัดการหรือบุคคล (Managerial standard) ดังนี้

1. ประสิทธิภาพระดับการจัดการหรือบุคคล เป็นประสิทธิผลที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เกิดจากตำแหน่งในการบริหารของผู้บริหารระดับการจัดการโดยตรง เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานหรือสมาชิกองค์กร ผู้บริหารจะประเมินประสิทธิภาพของบุคคลโดยใช้กระบวนการประเมินสมรรถนะ และใช้ในการเพิ่มค่าจ้างหรือให้รางวัล
2. ประสิทธิภาพระดับหน่วยงานหรือกลุ่ม เป็นประสิทธิผลหน่วยงานในระดับย่อยขององค์กรโดยเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรกับความเชี่ยวชาญเฉพาะระดับการจัดการหรือบุคคล บางครั้งเชื่อมโยงระหว่างผลกำไร ผลผลิต หรือความต้องการด้านการบริการ ซึ่งสามารถทำให้ผลประโยชน์เกิดขึ้นแก่องค์กรใหญ่ในทางรวม ประสิทธิภาพในระดับกลุ่มเกิดจากการช่วยเหลือกันของสมาชิกในองค์กรและจากประสิทธิผลในระดับบุคคล
3. ประสิทธิภาพระดับองค์กรเป็นผลที่เกิดจากประสิทธิผลในระดับบุคคลและประสิทธิผลในระดับกลุ่ม เป็นประสิทธิผลที่เกี่ยวกับการลงทุนทั้งหมดทั้งเรื่อง

ผลประโยชน์ ตอบแทน ความสามารถในการทำกำไร ตำแหน่งในการแข่งขัน การเติบโตและการขยายตัวขององค์กร ผลិតภาพ ความยืดหยุ่น ตำแหน่งการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม และความสัมพันธ์กับรัฐบาล

2.3 การประเมินประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลเป็นตัวบ่งชี้ ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนอกจากการมุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสามารถ และกระบวนการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความสำเร็จด้วย จากความหมายของประสิทธิผลดังกล่าว สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) การประเมินประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะในองค์กรที่มีระบบสลับซับซ้อน มีหลายเป้าหมาย แต่การประเมินประสิทธิผลองค์กรก็ยังเป็นเรื่องสำคัญในการศึกษาองค์กร จากแนวความคิดและการวิเคราะห์วิจัยตลอดจนการสร้างแบบจำลองในเรื่องการประเมินประสิทธิผลขององค์กรอาจแยกแนวทางในการวัดประสิทธิผลออกเป็นแนวทางกว้าง ๆ ได้ 3 แนวทาง คือ²⁰

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (The Goal Approach) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรมีหลายรูปแบบ มาตรการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลจะต้องตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมาย (mean and ends) ขององค์กรมากกว่าที่จะใช้เกณฑ์วัดที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยพบว่า ความสามารถในการผลิต (productivity) ความยืดหยุ่นคล่องตัว (flexibility) การปราศจากซึ่งความกดดัน (strain) ข้อขัดแย้ง (conflict) ขวัญ (morale) การปฏิบัติตามแบบอย่าง (conformity) การปรับตัว (adaptiveness) และ ความเป็นปึกแผ่นขององค์กร (institutionalization) ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์ต่อกันและเกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร เกณฑ์ซึ่งบ่งชี้ (indicators) ความมีประสิทธิภาพเหล่านี้สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย ดังนั้นประสิทธิผลในการบรรลุถึงเป้าหมายหนึ่งอาจมีความสัมพันธ์ในทางกลับกันหรือในทางลบ (inversely related) ต่อประสิทธิผลในการบรรลุถึงเป้าหมายหนึ่งก็ได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System-Resource Approach) เป็นความพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินผลในแง่ของเป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์กรเสียเลยเพราะเห็นว่าเป็นไปได้ยากที่จะใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผล โดยใช้แบบจำลองของระบบ-ทรัพยากรมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรแทน แบบจำลองของระบบ-ทรัพยากรดังกล่าวตั้งอยู่

บนแนวความคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน (exchange) และแข่งขันกัน (competition) ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึงความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีคุณค่า องค์การจะมีประสิทธิผลที่สุดก็ต่อเมื่อสามารถแสวงหาประโยชน์สูงสุด (maximizes) ได้จากตำแหน่งที่ทำการต่อรองและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด (optimizes) ในการได้มาซึ่งทรัพยากร (resource procurement)

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) วิธีการนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในแก่นักวิชาการ และนำไปใช้วัดองค์การในทางปฏิบัติได้ดี กล่าวคือ 1) ความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลผลิต 2) ลักษณะขององค์การ เช่น บรรยากาศขององค์การ สไตล์การอำนวยการ และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน 3) พฤติกรรมในการผลิต เช่น ความร่วมมือร่วมใจ การพัฒนา การปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้

ธงชัย สันติวงษ์²² ได้สรุปแนวทางการวัดประสิทธิผล เป็น 4 แนวทางดังนี้

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) เป็นการวัดประสิทธิผล โดยการวัดจากความสามารถในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย เช่น วัดจากกำไรสูงสุด การรักษาผู้ป่วยให้หายขาดได้ เป็นต้น

2. วิธีการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach) เป็นการวัดประสิทธิผลโดยพิจารณาว่าองค์การเป็นระบบที่นำทรัพยากรจากภายนอกมาแปรสภาพเป็นผลผลิต การประเมินที่ผลผลิตเพียงอย่างเดียวจึงไม่ครอบคลุม เพราะฉะนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องดูทั้งระบบตั้งแต่การจัดหาทรัพยากร กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตหรือเป้าหมาย เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปในระยะยาว

3. วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic – Constituencies Approach) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การทุกแห่งต้องเผชิญกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่มีการแข่งขันกัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และแต่ละกลุ่มก็มีความสำคัญแตกต่างกันด้วย องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และองค์การสามารถอยู่รอดต่อไป โดยการสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้

4. การใช้วิธีแข่งขันคุณค่า (The Competing – values Approach) เป็นวิธีการประเมินประสิทธิผลองค์การเป็นเชิงรวม ต้องมีการหาวิธีเปรียบเทียบหรือการแข่งขันทางคุณค่าระหว่างกัน คุณค่าความนิยมขึ้นกับความต้องการของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่เป็นตัวแทน

องค์การทุกแห่งมีหลายเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้คุณค่าความนิยมและผลประโยชน์ของผู้กำหนดเป้าหมายมีแตกต่างกันออกไป การประเมินประสิทธิผลองค์การจะถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน โดยคุณค่าที่ผู้ประเมินใช้วัดนั้น ต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการประเมิน

วันชัย มีชาติ²⁶ ได้แบ่งแนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การออกเป็น 4 แนวความคิด คือ

1. การวัดประสิทธิผลองค์การจากการบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) เชื่อว่าการที่องค์การทุกองค์การที่ถูกก่อตั้งขึ้นมานั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายเฉพาะเป็นของตนเองในแต่ละองค์การ เพราะฉะนั้นการวัดประสิทธิผลองค์การจึงสามารถวัดได้จากระดับความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ การวัดประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จึงให้ความสำคัญกับผลผลิต (output) ขององค์การ หรือการบรรลุเป้าหมาย

2. การวัดประสิทธิผลองค์การจากความคิดเชิงระบบ (System Approach) ให้ความสำคัญกับ กระบวนการในการทำงาน มากกว่าการบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตเพียงอย่างเดียว การวัดประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดนี้ ได้นำทฤษฎีระบบมาใช้ในการวัดประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมองว่าการทำงานขององค์การต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ได้ผลผลิตขององค์การ เพราะฉะนั้นการวัดประสิทธิผลองค์การจึงต้องวัดทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการแปรสภาพ (process) และผลผลิต (output)

3. การวัดประสิทธิผลองค์การจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (The Stakeholder Approach/The Strategic – Constituencies Approach) เป็นแนวคิดที่มององค์การในความเป็นจริงที่ว่าองค์การมิได้ทำงานโดยอาศัยหลักเหตุผลเพียงอย่างเดียว แต่ไว้ในองค์การยังมีมิติทางการเมือง (political model) อยู่ในองค์การด้วย คือองค์การต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการผลประโยชน์จากองค์การแตกต่างกัน และความสำเร็จขององค์การก็ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ แนวความคิดในการวัดประสิทธิผลองค์การจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมุ่งวัดที่ความสามารถในการประสานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ให้เกิดความพอใจของทุกฝ่ายหรือทุกฝ่ายยอมรับได้ องค์การที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดนี้ก็คือองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้อย่างสมดุล เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

4. การวัดประสิทธิผลองค์การจากการแข่งขันกันของค่านิยมที่แตกต่างกัน (The Competing-Values Approach) เป็นการวัดประสิทธิผลองค์การจากความแตกต่าง

หลากหลายของความต้องการของสมาชิกในองค์กร การวัดประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความขัดแย้งกันของค่านิยมที่หลากหลายในองค์กรนั้น ๆ โดยพิจารณาลักษณะขององค์กรใน 3 มิติ คือ

4.1 การให้น้ำหนักกับส่วนใดขององค์กร กล่าวคือ องค์กรให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์กร (internal) จะให้ความสำคัญกับพนักงาน หรือองค์กรให้ความสำคัญกับสภาพภายนอก (external) ก็จะทำให้ให้ความสำคัญกับองค์กร การบรรลุเป้าหมาย ผลผลิตขององค์กร

4.2 มิติโครงสร้างขององค์กร (structure) จะพิจารณาลักษณะโครงสร้างองค์กรว่าให้ความสำคัญกับค่านิยมเรื่องใด โดยเฉพาะค่านิยมเรื่องความยืดหยุ่น (flexible) และค่านิยมเรื่องการควบคุม (control)

4.3 มิติด้านผลผลิตขององค์กร (outcome) เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (ends) หรือให้ความสำคัญกับวิธีการทำงาน (means)

Steer²⁸ (อ้างถึงในกรณี มหามนต์, 75-77) ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินประสิทธิผลองค์กร ด้วยแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal optimization) เป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่สามารถเป็นไปได้จากการใช้ทรัพยากรที่ได้มา

2. แนวความคิดด้านระบบ (Systems Perspective) เป็นแนวคิดที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับเรื่องเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์เป้าหมายกระทำในรูปของระบบซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นอกจากนี้การบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นก็คือตัวป้อนใหม่ ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไป

3. การเน้นความสำคัญเรื่องพฤติกรรมของคน (Behavioral emphasis) เน้นบทบาทพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เพราะองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Campbell³⁴ (อ้างถึงในภูษิตา อินทรประสงค์)²⁵ ได้สรุปตัวเกณฑ์ และการวัดประสิทธิผลขององค์กร ได้ทั้งหมด 30 ตัวเกณฑ์ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม (overall effectiveness)
2. ผลผลิต (productivity)

3. ประสิทธิภาพ (efficiency)
4. กำไร (profit)
5. คุณภาพ (quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (accidents)
7. การเติบโต (growth)
8. การขาดงาน (absenteeism)
9. การลาออกจากงาน (turn over)
10. ความพอใจในงาน (job satisfaction)
11. การจูงใจ (motivation)
- 12.ขวัญและกำลังใจ (morale)
13. การควบคุม (control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (conflict/cohesion)
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว (flexibility/adaptation)
16. การวางแผนงาน และการกำหนดเป้าหมาย (planning and goal setting)
17. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกที่มีต่อเป้าหมาย (goal consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ (internalized of organization and goals)
19. การเข้ากันได้ของบทบาทสมาชิกและบรรทัดฐานที่กลุ่มกำหนดไว้ (role and norm congruence)
20. ความสามารถในการมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (managerial interpersonal skills)
21. ความสามารถในการเกี่ยวข้องกับงานขององค์การ (managerial task skills)
22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (information management and communication)
23. ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ (readiness)
24. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment)

25. การประเมินผลโดยกลุ่มต่าง ๆ จากภายนอก (evaluation by external entities)
26. ความมั่นคง (stability)
27. ค่านิยมของทรัพยากรบุคคล (value of human resources)
28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจ (participation and shared influence)
29. ความตั้งใจและทุ่มเทในการฝึกอบรม และพัฒนานุคลากร (training and development emphasis)
30. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (achievement emphasis)

Gordon³⁵ กล่าวว่าประสิทธิภาพองค์กรควรกำหนดและประเมิน 4 วิธี คือ 1) ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย 2) ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรจากภายนอก เพื่อที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน 3) คุณภาพของกระบวนการภายในองค์กรสารสนเทศ และ 4) ความสามารถขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Daff³⁶ ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการวัดประสิทธิผลจะต้องประเมินจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Approach) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และได้แบ่งเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของผู้มีส่วนได้เสียไว้ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)	เกณฑ์การวัดประสิทธิผล (Effectiveness Criteria)
1. เจ้าของกิจการ	1. ผลตอบแทนทางการเงิน
2. พนักงาน	2. ความพอใจในงาน ค่าตอบแทน การนิเทศงาน
3. ลูกค้า	3. คุณภาพสินค้าและบริการ
4. ผู้ให้สินเชื่อ	4. คุณค่าของการให้สินเชื่อ
5. ชุมชน	5. การส่งเสริมกิจการของชุมชน
6. คู่ค้า	6. การแลกเปลี่ยนด้วยความพอใจ
7. รัฐบาล	7. การเคารพกฎหมาย

Gibson, Ivancevich & Donnelly²⁹ กล่าวว่า การวิเคราะห์ประสิทธิผลสามารถวิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การกำหนดหรือให้ความหมายว่าประสิทธิผลคืออะไรนั้นได้มีการให้ความหมายแตกต่างกันออกไป แต่การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไปจะพบว่ามี 3 วิธี คือ 1) การประเมินประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมาย (The Goal Approach 2) การ

ประเมินประสิทธิผลด้วยทฤษฎีระบบ (System Theory Approach) และ 3) การประเมินประสิทธิผลด้วยทฤษฎีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสิทธิผลองค์กร (Multiple-Constituency Theory of Organizational Effectiveness) และได้สรุปว่าเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรควรจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดไปนี้ คือ

1. การผลิต (Production) เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างผลผลิตที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ การวัดการผลิตวัดได้จากความสามารถในการทำกำไร การขาย ส่วนแบ่งตลาด การผลิตนักศึกษา การหายจากโรคของผู้ป่วย กระบวนการทางเอกสาร การบริการลูกค้า

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นอัตราส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า เป็นเกณฑ์การวัดในระยะสั้นที่สนใจในวงจรของ ปัจจัยนำเข้า-กระบวนการผลิต-ผลผลิต แต่เน้นที่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการผลิต การวัดประสิทธิภาพครอบคลุมถึงอัตราการกลับคืนของทุนหรือทรัพย์สิน ต้นทุนต่อหน่วย เศรษฐกิจและของเสีย การลดเวลา ต้นทุนต่อผู้ป่วย ลูกค้า อัตราการเช่า

3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นความคิดว่าองค์กรเป็นเช่นเดียวกับระบบสังคม ที่ต้องการให้ผลประโยชน์กับผู้มีส่วนรวม เช่น ลูกค้าและผู้รับบริการ ความพึงพอใจและขวัญเป็นส่วนที่คล้ายกัน เป็นการประเมินถึงความต้องการของพนักงาน การวัดความพึงพอใจรวมถึงทัศนคติของพนักงาน การหมุนเวียนงาน การขาดงาน ความเฉื่อยชา และความไม่พอใจ

4. การปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึงการที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่เป็นนามธรรมมากกว่าการผลิต ประสิทธิภาพหรือความพึงพอใจ มีสามลักษณะของการปรับตัวที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ ความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายใน และความสามารถในการปรับแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม และการกำหนดนโยบาย

5. การพัฒนา (Development) เป็นหนทางที่รับประกันว่าองค์กรมีประสิทธิผลตลอดเวลา โดยการลงทุนในทรัพยากรที่คาดว่าจะเป็นที่ต้องการในอนาคต ความพยายามในการพัฒนาการจัดการอย่างเหมาะสมเป็นกุญแจสำคัญของการอยู่รอดขององค์กร ความพยายามในการพัฒนาได้แก่ โครงการการฝึกอบรม การจ่ายเงินเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร

Hoy & Miskel¹⁶ กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์กรต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์ประเมินหลายมิติ และเนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลจึงต้องพิจารณาจากองค์ประกอบขององค์กร คือ ปัจจัยนำเข้า

กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยและผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ครอบคลุมและเหมาะสมในการประเมินระบบเปิด เพราะองค์การเป็นระบบสังคมจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด หน้าที่ดังกล่าว มี 4 ประการ คือ

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นความสามารถขององค์การในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หรือสภาพภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง องค์การอื่น ๆ รวมถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยพยายามเปลี่ยนแปลงภายในองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เกณฑ์ที่ใช้วัดการปรับตัวแบ่งเป็น 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การใช้นวัตกรรม การเจริญเติบโต และการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินการบรรลุเป้าหมาย แบ่งเป็น 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ การบรรลุผลสำเร็จ คุณภาพ การจัดหาทรัพยากร และประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการ (Integration) องค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ภายในองค์การนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องบูรณาการด้วยกระบวนการภายในโดยใช้กลไกและวิธีการต่าง ๆ ให้ระบบย่อยมีความสัมพันธ์เป็นหน่วยเดียวกัน เพื่อให้องค์การเกิดความมั่นคงและอยู่รอด เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร และ ความขัดแย้ง

4. การรักษารูปแบบวัฒนธรรม (Latency) องค์การประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีความหลากหลายในเป้าหมาย และคุณค่าที่ยึดถือ ฉะนั้นเพื่อให้สมาชิกองค์การเป็นพลังร่วมและเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์การอยู่รอด องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่รักษาความมั่นคงของคุณค่าด้านบุคคล เกณฑ์ที่ใช้ประเมินแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพัน ความสนใจในชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Hoy & Miskel¹⁶ เป็นกรอบในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เนื่องจากมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 3 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การที่จะทราบว่าองค์กรหรือหน่วยงาน ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น อาจพิจารณาได้จากประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารประการหนึ่งก็คือ ทักษะการบริหารงาน คือมีความสามารถในการประมาณสภาพการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรได้อย่างถูกต้องตรงต่อความเป็นจริง หรืออาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้ลึกไวก่อสถานการณ์²⁰ และนำความรู้ ความสามารถ มาดำเนินการ จนองค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งทักษะการบริหารงานนั้นไม่ได้เกิดจากการมีสามัญสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น แต่เกิดจากการฝึกฝน พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการบริหารงานควรมี 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะเชิงมนมคติ³⁷ สำหรับระดับของการบริหารงานนั้นปกติสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Administrator) ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลสภาพแวดล้อมของธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร 2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงานและจัดการสมรรถนะของกลุ่ม และ 3) ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้เฝ้าตามสายงาน (Line Supervisors) จะยุ่งเกี่ยวกับสมรรถนะการจัดการบุคลากรเป็นรายวัน³⁸ ผู้บริหารทุกระดับต้องการทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เพื่อการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) เพื่อการติดต่อสื่อสาร จูงใจและจัดการความขัดแย้ง และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เพื่อการดำเนินงานเฉพาะอย่าง ทั้งนี้ผู้บริหารในแต่ละระดับจะใช้ทักษะดังกล่าวมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับที่รับผิดชอบ

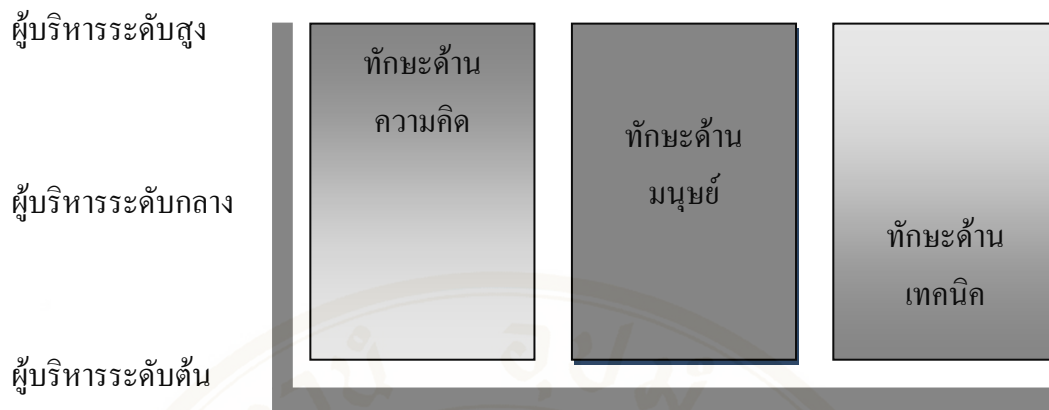
Robert L. Katz⁸ ได้ศึกษาทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกล่าวว่าทักษะเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด สำหรับผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และ ทักษะด้านความคิด ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องมิกิจกรรมโดยตรงหรือต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องรับผิดชอบต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรผ่านทักษะเหล่านี้ และได้ให้ความหมายของทักษะแต่ละด้านดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในงานที่มีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งความสามารถในการใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานเครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือเทคนิควิธี ทักษะทางเทคนิคนี้รวมถึงความรู้เฉพาะด้านความสามารถในการวิเคราะห์งานที่มีลักษณะเฉพาะ ความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ในแต่ละบุคคล

2. ทักษะด้านบุคคล (Human Skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับสมาชิกกลุ่ม (intergroup relationship) และการพยายามสร้างความร่วมมือภายในทีมที่เขาเป็นผู้นำ (leadership) ทักษะนี้แสดงให้เห็นบุคคลรับรู้ถึงความเป็นผู้นำ การให้ความเป็นธรรมและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร (and recognizes the perceptions of) ซึ่งแสดงออกโดยการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร เช่นการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลจากคำพูดและการปฏิบัติตนของพวกเขา

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมถึงการยอมรับความหลากหลายของหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ และรู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งภายในองค์การก็ย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนร่วมทั้งหมด เป็นการประเมินค่าความสัมพันธ์ของบุคคล องค์การ ชุมชน การเมือง สังคม เศรษฐกิจ ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งความสำเร็จในการตัดสินใจต่าง ๆ นั้น เกี่ยวข้องกับความชำนาญในการใช้ทักษะด้านความคิดของผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ทักษะด้านความคิดสามารถพัฒนาด้วยการหมุนเวียนงานไปทำงานที่มีหน้าที่ต่างกันแต่มีความรับผิดชอบในระดับเดียวกัน การมอบหมายงานพิเศษให้แก่ผู้บริหารที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาผ่านหลักสูตรการแก้ปัญหา

Katz กล่าวว่าทักษะทั้ง 3 ด้านนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ แต่ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ก็มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในระดับผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นนั้น ทักษะด้านเทคนิคมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แต่เมื่อผู้บริหารมีระดับการบริหารที่สูงขึ้นความสำคัญของทักษะด้านเทคนิคก็จะลดลง ผู้บริหารทุกระดับมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านมนุษยเพื่อให้งานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารระดับต้นจะเน้นการสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการทำงานกลุ่ม ผู้บริหารระดับกลาง การทำงานร่วมกันต้องให้ความสนใจในเรื่องการอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร และผู้บริหารระดับสูงต้องมีความตระหนักในตนเอง และมีความรู้สึกไวต่อความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะด้านบุคคลน้อยกว่าการใช้ทักษะด้านความคิด ในผู้บริหารระดับสูงทักษะด้านความคิดมีความสำคัญมากที่สุด ผู้บริหารระดับสูงอาจขาดทักษะด้านเทคนิค หรือทักษะด้านบุคคล แต่เขายังสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเขาให้คนที่มีความสามารถในทักษะ 2 ด้านนี้ทำงานแทน แต่ถ้าผู้บริหารระดับสูงขาดทักษะด้านความคิดก็จะเป็นอันตรายต่อความสำเร็จขององค์การทั้งหมด ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและระดับของผู้บริหารสามารถ แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 2.1



แผนภูมิที่ 2.1 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

แหล่งที่มา: Stephen P Robbins, Mary Coulter. Management. Prentice-Hall Inc 1999: 16.

Harris³⁹ ได้ศึกษาทักษะการบริหารของ Robert L Katz และได้อธิบายทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย การพูด การเขียน การอ่าน การฟัง การจัดลำดับเรื่อง การเขียนแผนภูมิ การวาดภาพ การคำนวณ และการเป็นประธานในที่ประชุม
2. ทักษะด้านบุคคล (Human skills) ประกอบด้วย ความเข้าใจผู้อื่น ความสามารถในการสัมผัส ความสามารถในการสังเกต ความสามารถในการนำอภิปราย ความสามารถในการสะท้อนความรู้สึก และความสามารถในการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติ
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ประกอบด้วย การมองเห็นภาพโดยรวม (visualizing) การวิเคราะห์ การวินิจฉัย การสังเคราะห์ การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ และการรู้จักใช้คำถาม

Olum⁴⁰ กล่าวว่าผู้บริหารมีความต้องการทักษะ 4 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านการออกแบบ สอดคล้องกับ Wehrich & Koontz⁴¹ ซึ่งได้ศึกษาทักษะการบริหารและระดับองค์การ ได้ขยายแนวความคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของ Robert L Katz ว่าทักษะการบริหารควรประกอบด้วยทักษะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงาน รวมถึงวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังเช่น ความสามารถในการใช้

เครื่องมือและเทคนิควิธีเฉพาะ ตัวอย่างเช่น งานช่างเครื่องที่ต้องใช้เครื่องมือ ผู้นิเทศหรือผู้บริหารระดับต้นควรมีความสามารถในการสอนให้รู้ว่าจะใช้เครื่องมือได้อย่างไร หรือพนักงานบัญชีสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคเฉพาะในการทำงานของพวกเขา

2. ทักษะด้านบุคคล (Human skill) เป็นความสามารถในการทำงานกับคนอื่น ๆ ความพยายามในการสร้างความร่วมมือในทีมงาน เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกปลอดภัยและแสดงความคิดเห็นโดยไม่มีแรงกดดัน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการเห็นภาพรวม (big picture) เห็นความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

4. ทักษะการออกแบบ (Design skill) เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาในทางที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งเป็นประสิทธิผล โดยเฉพาะองค์การระดับสูงผู้บริหารควรมีความสามารถที่จะแก้ปัญหามากกว่ามองเห็นปัญหา ผู้บริหารควรมีทักษะในการออกแบบการจัดการที่ดี ที่จะทำให้การทำงานไม่มีปัญหา แต่ถ้าผู้บริหารเพียงแต่มองเห็นปัญหาเท่านั้น และมองดูปัญหาโดยไม่ดำเนินการอะไร เขาก็จะประสบกับความล้มเหลว ผู้บริหารที่มีทักษะในการออกแบบนั้นจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

Drucker³⁰ ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารงานเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ ผู้บริหารจึงต้องการทักษะพิเศษ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล 2) ทักษะการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ทักษะการควบคุมและระบบการวัดผลที่เหมาะสม 4) ทักษะด้านการจัดงบประมาณและการวางแผนงาน 5) ทักษะการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เป็นการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

Robbins & Coulter⁴² กล่าวถึงการศึกษาทักษะทั้ง 3 ด้านของ Katz ว่า 1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับต้นใช้มากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ทักษะด้านเทคนิครวมถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน เช่น ด้านวิศวกรรม คอมพิวเตอร์ บัญชี การผลิต ตัวอย่างเช่น นักบัญชี ต้องมีความเชี่ยวชาญในการทำบัญชี 2) ทักษะด้านบุคคลเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี ทั้งกับบุคคลและกับกลุ่ม เพราะผู้บริหารต้องทำงานโดยตรงกับคนอื่น และ 3) ทักษะด้านความคิด ผู้บริหารควรมีความสามารถในการคิดและมโนภาพในการที่จะมองเห็นภาพขององค์กรทั้งหมด และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยที่มีความหลากหลายและจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพราะทักษะด้านความคิดมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล และการบริหารงานในปัจจุบันได้เน้นการให้ความสำคัญของ

ทักษะการบริหารในการกำหนดว่าผู้บริหารจะต้องทำอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการบริหารที่มีประสิทธิผล พบว่ามี 23 ทักษะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ด้านการนำองค์การ (Leading) และด้านการควบคุม (Controlling) ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ทักษะ (Skill)	บทบาทการบริหาร (Function)			
	การ วางแผน	การจัด องค์การ	การนำ องค์การ	การ ควบคุม
การใช้อำนาจ		✓	✓	✓
ความสามารถในการฟัง			✓	✓
การประเมินตามแตกต่างด้านวัฒนธรรม		✓	✓	
ด้านงบประมาณ	✓			✓
การเลือกรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผล			✓	
การสอน			✓	
การสร้างสรรค์ทีมที่มีประสิทธิผล		✓	✓	
การแต่งตั้งบุคคล		✓	✓	
การสร้างแรงจูงใจในงาน		✓	✓	
การพัฒนาความเชื่อมั่น			✓	
การพัฒนาแผนภูมิการควบคุม	✓			✓
ระเบียบวินัย			✓	✓
การสัมภาษณ์		✓	✓	
การบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓
การบริหารเวลา	✓			✓
การเป็นพี่เลี้ยง			✓	
การเจรจาต่อรอง			✓	
การประเมินค่า			✓	✓
มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์การ		✓	✓	
การลดความเครียด		✓	✓	

ตารางที่ 2.2 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ (ต่อ)

ทักษะ (Skill)	บทบาทการบริหาร (Function)			
	การวางแผน	การจัดองค์กร	การนำองค์กร	การควบคุม
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	✓			✓
การจัดทำเป้าหมาย	✓			✓
การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓			

แหล่งที่มา: Stephen P Robbins, Mary Coulter. Management. Prentice-Hall Inc, p.8.

Moorhead & Griffin¹⁰ กล่าวว่านอกจากองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารงานคือหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำองค์กร และการควบคุมแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จด้วย ทักษะการบริหารงานดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นเพื่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพัฒนาสูตรอาหารแช่แข็งใหม่ การแต่งหนังสือ ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคในงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติทักษะด้านเทคนิคจะใช้ในพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการผลิต

2. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารด้วยความเข้าใจ และสามารถจูงใจบุคคลและกลุ่มได้ ผู้บริหารจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือการที่ผู้บริหารสามารถคิดในสิ่งที่เป็นนามธรรม (abstract) ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิดที่ดีจะสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร (big picture) เขาจะมองเห็นศักยภาพหรือโอกาสในขณะที่คนอื่นมองแต่อุปสรรคและปัญหา

4. ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Skills) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นำทักษะด้านการวินิจฉัยมาใช้ในการองค์กร ทักษะด้านการวินิจฉัยช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เพื่อยอมรับวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ (to see what need to be done)

Latif⁴³ ได้ทำการศึกษาตัวแบบสำหรับการสอนด้านทักษะการบริหารเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผลในนักเรียนเกศศาสตร์ พบว่ามี 4 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) คือการทำความเข้าใจความแตกต่างขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การว่ามีความสัมพันธ์กันในแต่ละองค์ประกอบ กระบวนการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ เป็นกิจกรรมเฉพาะของการบริหาร ที่ต้องการทักษะด้านความคิด

2. ทักษะด้านบุคคล (Human skills) เป็นความสามารถในการเข้าใจตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเข้าใจผู้อื่นและจูงใจผู้อื่นได้ รวมถึงการพัฒนาความตระหนักในตนเอง การบริหารความเครียด การสอนงาน การให้คำปรึกษา การจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง และการมอบอำนาจให้ผู้อื่น

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือความสามารถในการใช้เครื่องมือ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และความรู้เฉพาะด้านและวิธีการทางเทคนิคในงานเฉพาะนั้นๆ เช่นความสามารถในการจัดการด้านการเงิน ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถในการวิเคราะห์

4. ทักษะทางการเมือง (Political skills) เป็นความสามารถในการให้ตำแหน่งแก่ผู้อื่น การสร้างฐานอำนาจ การสร้างพันธมิตร รวมถึงการได้มาซึ่งอำนาจและอิทธิพล

Kristina L. Guo⁴⁴ ได้ศึกษาทักษะและบทบาทของผู้บริหารระดับต้นด้านการดูแลสุขภาพ กล่าวว่าทักษะเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จในงาน ผู้บริหารต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านเทคนิค ผู้บริหารทุกคนต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และทำงานให้สำเร็จโดยทำงานร่วมกับคนอื่น เช่น การสร้างแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำ และการสื่อสาร ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่รวมถึงการยอมรับและการประเมินประเด็นความหลากหลาย ความซับซ้อน และเข้าใจความสัมพันธ์เหล่านั้น ผูกมัดกับการวางแผน การแก้ปัญหา และการคิดแบบองค์รวมเกี่ยวกับองค์การและสิ่งแวดล้อม ส่วนทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้เฉพาะในงาน เป็นทักษะที่สัมพันธ์กับการทำงานและใช้โดยผู้บริหารระดับต้น

สมยศ นาวิก⁴⁵ ให้ความหมายของทักษะทั้ง 3 ด้านไว้ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค คือความสามารถในการใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เป็นการใช้อย่างรู้ ความสามารถทางเทคนิค และการใช้อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ทักษะด้านบุคคล เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคน โดยใช้ความสามารถในการจูงใจบุคคลหรือกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถด้านสมอง การใช้ความคิดทำความเข้าใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยมององค์การเป็นภาพรวม สามารถเข้าใจความซับซ้อนขององค์การโดยส่วนรวมและเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับกันอย่างไร รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร

กิตติมา ปรีดีดิลก⁴⁶ กล่าวว่าการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารงานนั้น ๆ จำเป็นต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงานบริหาร กล่าวคือต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่จะเข้าใจเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนภายในหน่วยงาน 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน และ 3) ทักษะด้านวิธีการ หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์⁴⁷ กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน ได้แก่บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงาน การควบคุม การประสานงาน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ พัฒนางาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองเสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหาร บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาติ ไตรรักษา⁴⁸ กล่าวว่าระดับการบริหารงานของผู้บริหาร โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) ซึ่งจำแนกเป็นวิชาการพื้นฐานของการทำงาน (Pure Technical Skill) และวิชาการประยุกต์ในการทำงาน (Apply Technical Skill) 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และ 3) ทักษะด้านการคิด (Conceptual Skill) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) มากกว่าทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) มีความต้องการมากพอ ๆ กันในผู้บริหารทุกระดับ ในการพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องพัฒนาในระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์กร เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน³² ก็คือทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง (Technical Skill) เป็นความรู้เกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอน หรือวิธีการทำงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Human Skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างความเข้าใจ ร่วมประสานงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทักษะทางด้านความรู้ ความคิด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถทางสติปัญญาในการมองภาพรวมขององค์กร เห็นความสัมพันธ์ของ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งในแง่ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทักษะทางด้านนี้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับตัดสินใจ เรื่องนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ในองค์กร

จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรบรรลุผล และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ รวมถึงต้องพัฒนาทักษะเหล่านั้นเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านบุคคล 3) ทักษะด้านความคิด

ทักษะด้านเทคนิค

Hersey & Blanchard⁹ ให้ความหมายทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ ความสามารถทางเทคนิควิธี และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เป็นงานเฉพาะ เป็นสิ่งที่ต้องใช้ประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม สอดคล้องกับ Robert L. Katz⁸ ได้กล่าวถึง ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในงานที่มีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งความสามารถในการใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เครื่องมือในการปฏิบัติงาน หรือเทคนิควิธี ความสามารถในการวิเคราะห์งานที่มีลักษณะเฉพาะ ความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะ

Weibrich & Koontz⁴¹ ได้ให้ความเห็นว่าทักษะทางด้านเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญรวมถึงวิธีการ กระบวนการและระเบียบการ ดังเช่น การใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และการใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ

สมยศ นาวิการ⁴⁵ ทักษะทางเทคนิค เป็นความสามารถในการใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตวิชาชีพของพวกเขา ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบอยู่ประสบความสำเร็จ

กิตติมา ปรีดีคิด⁴⁶ กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึงความเข้าใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้รวมถึง การรู้จักกระทำ ดำเนินการ และเทคนิคในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วมักจะหมายถึง ความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างดีในแต่ละอย่าง

พยอม วงศ์สารศรี⁴⁹ ทักษะด้านเทคนิค เป็นการมุ่งให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำงานที่ใช้ฝีมือ เป็นเรื่องของการผลิต การใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอาชีพ

วิลาวรรณ รพีพิศล⁵⁰ กล่าวว่าทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะในงานเชิงปฏิบัติงานที่ใช้แรงงานเป็นสำคัญ ใช้กับผู้จัดการระดับต้น เพราะจะเน้นในด้านงานฝีมือแรงงานจึงต้องมีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในงานเฉพาะ เพื่อให้งานสำเร็จในระยะเวลาอันรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินงานโดยใช้ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ที่สามารถทำงานได้อย่างดี มาใช้ในการวางแผน การจัดกระบวนการกลุ่ม ด้านการจัดการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ทักษะด้านบุคคล

Katz⁸ ได้กล่าวถึงทักษะด้านบุคคล หมายถึงความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้รับการสนับสนุน และการยอมรับความสามารถในการติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนเอง

Hersey & Blanchard⁹ ได้ให้ความหมายทักษะด้านบุคคลว่า เป็นความสามารถ และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับคนอื่น รวมถึงความเข้าใจเรื่องการจูงใจ และการใช้ประโยชน์จากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Weibrich & Koontz⁴¹ กล่าวว่าทักษะด้านบุคคล คือความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น เป็นความพยายามในการประสานความร่วมมือ การสร้างทีม เป็นการคิดริเริ่มสร้างสภาพแวดล้อมที่คนอื่นมีความรู้สึกมั่นคง และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

กิตติมา ปรีดีดิลก⁴⁶ กล่าวว่า ทักษะด้านตัวบุคคล หมายถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น มีความรู้ ความสามารถที่จะสื่อสารความคิด และมีความเชื่อในบุคคลอื่นด้วย

สมยศ นาวิการ⁴⁵ ให้ความหมายทักษะทางด้านบุคคลว่าเป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น เข้าใจ และจูงใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม ผู้บริหารต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำของกลุ่ม

พยอม วงศ์สารศรี⁴⁹ กล่าวว่าทักษะด้านบุคคล เป็นงานด้านการจัดการที่จะทำให้บุคคลร่วมมือกันในการทำงาน เป็นการทำความเข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ผลักดันในคนแสดงพฤติกรรมออกมา ผู้บริหารต้องการทักษะด้านบุคคลเพื่อจูงใจ และโน้มน้าวให้สมาชิกมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

วิลาวรรณ รพีพิศล⁵⁰ กล่าวว่า เป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารระดับผู้จัดการ ใช้ในการสร้างความร่วมมือจากผู้อื่นทำให้การดำเนินงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในการติดต่อเพื่อทำการกิจต่าง ๆ ขององค์กร มีเป้าหมายเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

สรุปได้ว่า ทักษะด้านบุคคล เป็นทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานกับคนอื่น ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านบุคคลในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย เช่น มีสภาพสังคม เศรษฐกิจต่างกัน มีค่านิยมต่างกัน ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะด้านความคิด

Katz⁸ ได้กล่าวถึงทักษะด้านความคิด หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด รวมถึงการยอมรับความหลากหลายของหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ และรู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งภายในองค์การก็ย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนร่วมทั้งหมด ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความคิด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน และการจัดความขัดแย้ง

Hersey & Blanchard⁹ ได้ให้ความหมายทักษะด้านความคิดว่าเป็นความสามารถในการเข้าใจความซับซ้อนขององค์การโดยรวมทั้งหมด เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสม ยอมให้เกิดการทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การมากกว่าเป้าหมายของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

Wehrich & Koontz⁴¹ กล่าวว่าทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถในการมองภาพใหญ่ขององค์การ มีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมด เข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และรู้ว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

กิติมา ปรีดีดิลก⁴⁶ กล่าวว่า เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ หมายถึงการรู้ลู่ทาง และสามารถที่จะมองทะลุปรุโปร่งเกี่ยวกับองค์กร โดยยอมรับในคุณค่าของความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหา ในการบริหารงานต้องอาศัยจินตนาการ ความรู้ที่กว้างขวาง และความสามารถทางสมองที่จะเข้าใจความคิดที่เป็นนามธรรม

สมยศ นาวิการ⁴⁵ ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถด้านสมอง การใช้ความคิด ทำความเข้าใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยมององค์การเป็นภาพรวม สามารถเข้าใจความซับซ้อนขององค์การโดยส่วนรวมและเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับกันอย่างไร รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร

พยอม วงศ์สารศรี⁴⁹ กล่าวว่าทักษะด้านความคิดเป็นความสามารถในการมององค์การในภาพรวม เป็นการพิจารณาถึงหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

วิลาวรรณ รพีพิศล⁵⁰ ให้ความหมายว่า หมายถึงความสามารถในการใช้ความคิด วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูง

กล่าวได้ว่า ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถในการมองเห็นและเข้าใจภาพรวมขององค์กร ที่เกี่ยวกับโครงสร้างระบบการบริหาร โครงสร้างในงาน โครงสร้างในตำแหน่ง และนโยบายขององค์กร ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องมีทักษะในการคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความเชื่อมโยง และสามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารคือความสามารถของผู้บริหารที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่นำมาใช้ในการบริหารงานอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับและทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นผู้บริหาร หน่วยบริการปฐมภูมิ จำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน คือทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านความคิด ในการบริหารงาน ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะการบริหาร ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Robert L. Katz มาใช้ในการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในครั้งนี้เพราะเห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะทางเทคนิค 2) ทักษะด้านบุคคล และ 3) ทักษะด้านความคิด

ส่วนที่ 4 แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมบางอย่าง อันได้แก่ นโยบายขององค์กร ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร แบบของความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นของ กลุ่มงาน พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน กฎระเบียบ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มองไม่เห็น แต่รู้สึกหรือรับรู้ได้ ความรู้สึกนึกคิด สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรนี้คือบรรยากาศองค์กร⁵¹ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นต้องการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถมองเห็นได้ และยังต้องสามารถวิเคราะห์ความรู้สึกที่เกิดจากความคิดของสมาชิกองค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่พวกเขา กำลังทำงานด้วย เพราะว่าพฤติกรรมของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและบุคลิกภาพของพวกเขาด้วย⁴⁵และบรรยากาศองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่งาน การพัฒนาบรรยากาศองค์กรให้เหมาะสมยังเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานสมัครใจที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป¹³

บรรยากาศองค์การจึงมีความสำคัญต่อสมาชิกองค์การทุกระดับ และความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การ หรือกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์การคือสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ¹⁸

4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

จากการศึกษางานวิชาการและงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

เทพนม และสวีน⁵² ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อในระดับบุคคลแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร¹⁸ กล่าวว่าเมื่อมีการจัดโครงสร้างและกระบวนการขององค์การก็จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การซึ่งก็คือ การสนองความต้องการของพนักงานและเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ⁴⁵ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือกลุ่มของคุณลักษณะภายในองค์การที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่งโดย ทำให้องค์การแห่งนั้นมีความแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ และ มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Tagiuri & Litwin⁵³ (อ้างถึงใน Stringer, 2002)¹⁵ กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นความสัมพันธ์อันยาวนานของคุณภาพสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ประสิทธิภาพของสมาชิกในองค์การ อิทธิพลของพฤติกรรมของสมาชิก เป็นสิ่งที่สามารถบรรยายถึงคุณค่าของลักษณะเฉพาะขององค์การ

Litwin & Stringer¹² เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มของคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สามารถวัดได้ เป็นตัวแปรที่อยู่ระหว่างกลางระหว่างระบบขององค์การ (organizational system) และแรงจูงใจ (motivation)

Dessler¹³ กล่าวว่าบรรยากาศองค์การคือ การรับรู้ และความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ เช่น ความเป็นอิสระ โครงสร้างองค์การ การให้รางวัล การชดเชย ความอบอุ่นและการสนับสนุน และการเปิดใจ เขากล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นเหมือนสะพานเชื่อมระหว่าง 2 ด้าน ด้านหนึ่ง คือวัตถุประสงค์และลักษณะขององค์การที่สัมผัสได้ เช่น โครงสร้างขององค์การ ระเบียบข้อบังคับ รูปแบบภาวะผู้นำ และอีกด้านหนึ่งคือขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน

Schneider⁵⁴ (อ้างถึงใน Hofmann, Morgeson, Gerras)⁵⁵ ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การคือการรับรู้เหตุการณ์ การปฏิบัติและขั้นตอนการทำงาน เป็นลักษณะพฤติกรรม เช่น การให้

รางวัล การสนับสนุน และความคาดหวังในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมในการทำงานปกติ

Moorhead & Griffin¹⁴ กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่า สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงาน และการปฏิบัติงานของพวกเขา กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำในสถานที่ทำงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีอิทธิพลต่อพนักงาน สมรรถนะการทำงานและความรู้สึกที่ดี ตามการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งการรับรู้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรมีทั้งด้านบวกและด้านลบขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

Stringer¹⁵ กล่าวว่าบรรยากาศองค์กร เป็นดังเช่นความรู้สึก ความคิด เกี่ยวกับงานที่ทำ และมีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ สามารถจัดการในทางที่สร้างสรรค์อย่างรอบคอบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่พรรณนาถึงสภาพภายในองค์กรทั้งสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น การรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากร และสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ

Cahalane & Site¹⁶ กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่า เป็นกลุ่มความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ในระดับบุคคลเป็นผลกระทบทางจิตใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความสามารถในการทำงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรเป็นลักษณะขององค์กรที่มีอยู่ตลอดเวลา มีส่วนในการตัดสินใจของพนักงานว่าจะยังอยู่ หรือไปจากองค์กร บรรยากาศองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน การควบคุมคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บริหารให้พนักงานมีอิสระ และการมีทรัพยากรที่เพียงพอในการทำงาน พนักงานที่มีความรู้สึกในทางบวกกับบรรยากาศองค์กรจะทำให้มีความพอใจในงานสูง และมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์กร คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถรู้สึกหรือรับรู้ได้ มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ บรรยากาศองค์กรมีสภาพการทำงานไม่คงที่ขึ้นกับสิ่งเร้าที่มีอิทธิพล การบริหารจัดการบรรยากาศองค์กรอย่างสร้างสรรค์จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร

4.2 การประเมินบรรยากาศขององค์กร

แนวความคิดของบรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ กล่าวคือ 1) บรรยากาศองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ 2) ผู้บริหารหรือผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรของพวกเขา 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและ

องค์การ มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การ เพราะฉะนั้นการประเมินบรรยากาศขององค์การ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้มีการประเมินเพื่อทราบ และเข้าใจในองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ดี เพื่อจะได้พัฒนาเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงมีการประเมินบรรยากาศองค์การได้หลายวิธีดังนี้⁵⁷

1. การสังเกตอย่างใกล้ชิด ซึ่งการประเมินบรรยากาศองค์การในลักษณะนี้จะต้องมีความรู้สึกไวต่อบรรยากาศองค์การ มีลักษณะเป็นผู้สังเกต และรูปแบบการสื่อสารขององค์การในการประเมินบรรยากาศองค์การโดยการสังเกตนี้ ศึกษาได้โดยการเปรียบเทียบจากการตรวจสอบพฤติกรรมในองค์การที่แตกต่างกัน หรือโดยศึกษาผลกระทบของสภาพการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเดียว

2. การรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์การ การประเมินบรรยากาศองค์การโดยการรับรู้ของผู้ร่วมงานในองค์การนั้น เกิดจากการรับรู้จากประสบการณ์พื้นฐานของผู้ร่วมงานในองค์การเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวว่าการรับรู้ของผู้ร่วมงานเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศองค์การนั้นจะครอบคลุมอย่างกว้างขวาง เกี่ยวข้องกัน และเหมาะสมในการประเมินบรรยากาศองค์การมากกว่าการประเมินโดยการสังเกต เป็นที่นิยมกันในการประเมินบรรยากาศองค์การ

พรณราย⁵⁸ ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข (Defensive Climate) เป็นบรรยากาศที่ประกอบด้วย การวิพากษ์วิจารณ์ การบังคับควบคุม การบิดเบือน ความเฉยเมย การแสดงตนว่ามีอำนาจเหนือกว่า และความคึดดึง ในบรรยากาศเช่นนี้พนักงานจะขาดความสามัคคี อยู่แบบตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว และมีขวัญกำลังใจต่ำ 2) บรรยากาศที่มีการสนับสนุน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน (Supportive Climate) เป็นบรรยากาศที่มีความยืดหยุ่น ความเสมอภาค ความเปิดเผยจริงใจ เน้นการแก้ปัญหาและการสื่อความหมายชัดเจน บรรยากาศองค์การเช่นนี้จะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดี มีความสามัคคี ช่วยเหลือกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

Halpin & Croft⁵⁹ อ้างถึงในน้ำผึ้ง ปุณณะสุนทร⁶⁰ ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การซึ่งเกิดจากการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา 71 แห่ง เนื่องจากสงสัยในสภาพของโรงเรียน และไม่เชื่อว่าบรรยากาศองค์การจะมีมิติเดียวจึงพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การจากแบบสอบถาม และได้จัดกลุ่มข้อคำถามได้องค์ประกอบ 8 มิติ แยกเป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน 4 มิติ คือ

1.1 มิติขาดความร่วมมือ (Disengagement) แสดงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน ขาดความร่วมมือกันในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ไม่มีความสามัคคี

1.2 มิติอุปสรรค (Hindrancel) แสดงถึงการทำงานโดยยึดกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดความคล่องตัว ขาดความสะดวกสบายในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอึดอัด และไม่มีผลดีต่อการทำงาน

1.3 มิติขวัญและกำลังใจ (Esprit) แสดงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานในองค์กรว่า มีความรักใคร่ปรองดองกันในทุกขณะ ทำงานแบบช่วยเหลือพึ่งพากัน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

1.4 มิติความสัมพันธ์ (Intimacy) แสดงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงานว่า มีความสนิทสนมกัน ดูแลซึ่งกันและกัน ทำงานอย่างสนุกสนาน ต่างคนต่างแสดงความเป็นมิตรซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความพึงพอใจในความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ แต่ไม่เกี่ยวกับการเกิดผลงานที่ดีเสมอไป

2. พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ คือ

2.1 มิติเหินห่าง (Aloofness) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารว่า มีลักษณะเป็นทางการ ยึดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน

2.2 มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นแต่ผลงาน มีการควบคุมตรวจสอบ และสั่งงานอย่างใกล้ชิด โดยวิธีสั่งงานให้ทำอย่างเดียวและไม่ต้องถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ของสมาชิก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามผู้บริหารต้องการ

2.3 มิติไว้วางใจ (Thrust) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการทำงานทุกอย่าง กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงาน พยายามช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและแสดงความรับผิดชอบ

2.4 มิติกรุณาปราณี (Consideration) แสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารว่า มีการปฏิบัติตนต่อสมาชิกด้วยความเห็นอกเห็นใจ ให้ความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน คอยช่วยเหลือดูแลความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน

Halpin & Croft⁵⁹ อ้างถึงในพูนศิริ อุบลเลิศ⁶¹ แปลมิติของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ให้เป็นบรรยากาศองค์การ 6 แบบ อธิบายแบบบรรยากาศองค์การ 6 แบบ ได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส (The opened Climate) มีลักษณะดังนี้ คือ ขวัญสูง ขาดความสามัคคีต่ำ อุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์ปานกลาง ห่วงเหินต่ำ ภูมิปราบสูง เป็นแบบอย่างสูง มุ่งผลงานต่ำ เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในองค์การมีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ในการทำงานปราศจากการทะเลาะวิวาทกัน มีงานทำเหมาะสมกับความสามารถ ทำให้งานประสบผลสำเร็จ นโยบายการบริหารเอื้อต่อความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อกัน มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีบุคลิกดี แสดงบทบาทในการบริหารได้เหมาะสมเป็นที่น่าเคารพเชื่อถือ เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการควบคุมอย่างเหมาะสม มีความกรุณาปราณี ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ แต่ก็ให้ความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ ไม่เน้นผลงาน แต่งานทุกงานสำเร็จด้วยดี

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) มีลักษณะขวัญสูง มิตรสัมพันธ์สูง ขาดความสามัคคีต่ำ อุปสรรคต่ำ มีความห่วงเหินสูง มุ่งผลงานต่ำ มีความกรุณาปราณีปานกลาง และเป็นแบบอย่างปานกลาง ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีอิสระ พึงพอใจในการสร้างสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จในการทำงาน มีความร่วมมือกันในการทำงานดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี ผู้บริหารพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นครั้งคราว มีความกรุณาปราณี และยังเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ให้การส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมการบริหารในบรรยากาศแบบอิสระจะเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบแจ่มใส ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีน้อย มีการติดต่อแบบทางการโดยรวมมากกว่าแบบส่วนตัว การควบคุม ตรวจตรา นิเทศมีน้อยไม่เน้นผลงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) มีลักษณะดังนี้ มีขวัญสูง ขาดความสามัคคีต่ำ มุ่งผลงานสูง มีความกรุณาปราณีต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง มีความห่วงเหินสูง อุปสรรคสูง และมิตรสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการควบคุม การนิเทศงาน เน้นผลงาน ผู้ปฏิบัติงานทำงานหนักทุกคน ไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้มีความภูมิใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารมีการกำหนดกฎระเบียบวิธีการทำงานให้ทำอย่างเข้มงวด จึงมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย ไม่ให้ความสนใจความคิดเห็นหรือเหตุผลของผู้อื่น เพราะมุ่งสร้างผลงาน ภาวะผู้นำเป็นของผู้บริหาร

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) มีลักษณะขาดความสามัคคีต่ำ อุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์สูง ขวัญปานกลาง ความกรุณาปราณีสูง ความห่วงเหินต่ำ

และเป็นแบบอย่างปานกลาง เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและสมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีมิตร ผู้บริหารสนใจผลสำเร็จในงานน้อย ละเลยคำสั่ง หรือการนิเทศงาน ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความพอใจทำให้ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ ขาดความพึงพอใจในงาน และขาดความภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารละเลยการบริหารงานบุคคล แต่ผู้บริหารให้ความเมตตากรุณา การสั่งการและประเมินผล มีน้อย ผู้บริหารจะถูกผู้ปฏิบัติงานกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The paternal Climate) มีลักษณะดังนี้ มุ่งผลงานสูง ขาดความสามัคคีสูง มิตรสัมพันธ์ต่ำ ขวัญต่ำ เป็นแบบอย่างปานกลาง ห่วงเหินต่ำ อุปสรรคต่ำ และมีความกรุณาปรานีสูง ผู้บริหารใช้วิธีการควบคุมตรวจตรา ออกคำสั่ง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด แต่ ผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคล ประสบกับความยากลำบากไม่สามารถควบคุมให้สมาชิกอยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารยังรบกวนเวลาการปฏิบัติงานมากกว่าจะอำนวยความสะดวกให้ และยังมีผลงานต่ำ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผู้บริหารทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกเรื่อง บางครั้งรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานรำคาญต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศองค์การแบบขี้เมฆ (The Closed Climate) มีลักษณะดังนี้ ขาดความสามัคคีสูง อุปสรรคสูง มิตรสัมพันธ์ปานกลาง ขวัญต่ำ เป็นแบบอย่างต่ำ ห่วงเหินสูง มุ่งผลงานสูง และมีความกรุณาปรานีต่ำ ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดภาวะผู้นำ ตลอดจนขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล ขาดความสามัคคีในการทำงาน ขาดความภูมิใจในผลงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตั้งกฎระเบียบข้อบังคับมาใช้พร่ำเพรื่อโดยมุ่งสนองความพอใจของตนเท่านั้น ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มองว่าเป็นผู้บริหารจอมปลอม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ต้องรีบแก้ไข

Litwin & Stringer¹² อ้างถึงในคลสิริ จิตต์ตรง⁵¹ ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 8 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะต้องทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จและจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบสูงด้วยความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม

(Participation) ความมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานมากขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) องค์ประกอบด้านนี้วัดความรู้สึกด้านการให้รางวัลและการลงโทษ การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษเพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัล หรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรู้สึกเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรู้สึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่องค์การกำหนดขึ้นมา

7. ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้อำนาจกลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

8. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการเสี่ยง (Performance Standards and Risk) องค์ประกอบนี้เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรดาทาสองค์การที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำ จะทำให้ความต้องการทางความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำ

Brown & Moborg⁶² อ้างถึงในธนพร จงวิทยาดี⁶³ ได้ศึกษารูปแบบบรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. องค์การแบบเน้นการใช้อำนาจ เป็นองค์การที่มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัด ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาต้องฟังพาสัญและเอาใจผู้บังคับบัญชา เพื่อความก้าวหน้า ในขณะเดียวกันการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงานก็อยู่ในระดับสูง
2. องค์การแบบเน้นการทำหน้าที่ตามบทบาท เป็นองค์การที่ใช้ระเบียบข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด จะควบคุมการแข่งขันและความขัดแย้งให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และระเบียบ ซึ่งองค์การใดที่อยู่ภายใต้บรรยากาศนี้ ก็ยากที่จะเกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง
3. องค์การแบบเน้นการทำงาน เป็นองค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือการประเมินผลงาน จะพิจารณาตามเป้าหมายขององค์การ การใช้อำนาจของผู้บริหาร ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เพราะฉะนั้นคนที่ปฏิบัติงานในองค์การลักษณะนี้จึงต้องเป็นคนที่มีความรู้ และทักษะที่องค์การต้องการ
4. องค์การแบบเน้นความสำคัญของคน เป็นองค์การที่เน้นสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การ คำนึงถึงความต้องการ ความพึงพอใจของบุคคล มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

Peterson⁶⁴ ทำการศึกษายบรรยากาศองค์การและแบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 5 มิติ คือ

1. มิตินั้นวิธีการ (Means emphasis) เป็นมิติที่เกี่ยวกับการประเมินค่าผู้บริหารในการแจ้งวิธีการทำงานและขั้นตอนการทำงานที่พนักงานต้องการให้พนักงานปฏิบัติตาม
2. มิติการสนับสนุนทางสังคม (Social support) เป็นมิติที่เกี่ยวกับการประเมินค่าผู้บริหารในการพิจารณาเรื่องสวัสดิภาพของพนักงาน เช่น การอนุญาตให้ลาป่วยเมื่อพนักงาน ไม่สบาย
3. มิตินั้นเป้าหมาย (Goal emphasis) เป็นความสนใจของผู้บริหารในการทำให้พนักงานตระหนักถึงผลผลิต และมาตรฐาน ที่ต้องการให้บรรลุผล
4. มิติการให้รางวัล (Reward orientation) เป็นมิติที่กล่าวถึงวิธีการให้รางวัลเพื่อเป็นเกียรติแก่พนักงาน สำหรับพนักงานที่ดี ทำงานได้มาตรฐาน
5. มิติการสนับสนุนงาน (Task support) เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีการเตรียมพร้อมให้แก่พนักงานด้วยเครื่องมือที่จำเป็น การบริการและเตรียมทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

Stringer¹⁵ ได้ศึกษาและพัฒนาความรู้เรื่องบรรยากาศองค์การอย่างต่อเนื่องกว่า 30 ปี ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้าง (Structure) เป็นการสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของพนักงานต่อองค์การว่ามีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน องค์การมีระดับโครงสร้างสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าทุกคนมีการกำหนดหน้าที่ไว้เป็นอย่างดี และระดับโครงสร้างต่ำเมื่อพนักงานมีความสับสนในภาระหน้าที่และไม่รู้ว่าใครคือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ

2. มิติมาตรฐาน (Standard) เป็นการวัดถึงความรู้สึกรู้สึกกดดันในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และระดับของความภาคภูมิใจในพนักงานที่มีการทำงานที่ดี การมีระดับมาตรฐานสูงหมายถึงการที่พนักงานมองเห็นแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และระดับมาตรฐานต่ำสะท้อนถึงของความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

3. มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นการสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของพนักงานถึงการเป็นเจ้านายของตนเอง และไม่มีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำโดยผู้อื่น ความรู้สึกรับผิดชอบในระดับสูงหมายถึงการที่พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง ความรู้สึกรับผิดชอบในระดับต่ำจะบ่งชี้ถึงการขาดความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและการทดสอบแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

4. มิติการเห็นคุณค่า (Recognition) เป็นการแสดงความรู้สึกรู้สึกของพนักงานต่อการได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้ดี เป็นการวัดที่มุ่งเน้นไปที่การให้รางวัลเปรียบเทียบกับ การดำเนินคดีและการลงโทษ บรรยากาศการมองเห็นคุณค่าในระดับสูง บ่งบอกถึงคุณลักษณะของความสมดุล และความเหมาะสมระหว่างรางวัลและการดำเนินคดี การเห็นคุณค่าในระดับต่ำหมายถึงการที่ทำงานได้ดี แต่รางวัลที่ได้ไม่สอดคล้องกับผลงาน

5. มิติการสนับสนุน (Support) เป็นการสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของพนักงานถึงความไว้วางใจกันและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันที่มีอยู่โดยทั่วไปในกลุ่มการทำงาน การสนับสนุนระดับสูงเมื่อพนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี และเมื่อพวกเขาารู้สึกว่าได้รับความช่วยเหลือ (จากเจ้านาย) ถ้าพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ มิติการสนับสนุนจะอยู่ในระดับต่ำเมื่อพนักงานรู้สึกถูกแบ่งแยกและถูกโดดเดี่ยว

6. มิติความผูกพัน (Commitment) เป็นการสนองตอบความรู้สึกรู้สึกของพนักงานถึงความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การ และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ การมีความรู้สึกรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของพนักงาน การมีความผูกพันในระดับต่ำหมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความห่วงใยหรือสนใจต่อองค์การ และเป้าหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุก ๆ องค์การ แต่แตกต่างกันที่ความมากน้อยขององค์ประกอบต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ เช่น ความแข็งแกร่งของโครงสร้างองค์การ องค์ประกอบของบุคคลในองค์การ รวมทั้งสถานการณ์ภายนอกในแต่ละช่วงเวลาด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Stringer¹⁵ ในการประเมินบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เนื่องจากเห็นว่ามีความครอบคลุมในรายละเอียดของบรรยากาศองค์การและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหาร

อารยา พิทักษ์โรจนานนท์⁶⁵ ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ทักษะการบริหาร กับความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร และประสิทธิผลองค์การของโรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ของโรงพยาบาลชุมชนที่มีขนาด 30 เตียงขึ้นไป จำนวน 192 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพอใจในงาน ประสิทธิภาพองค์การของโรงพยาบาลชุมชน เขต 6 อยู่ในระดับปานกลางสมรรถนะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะการบริหารอยู่ในระดับดี โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมีสมรรถนะการบริหารแตกต่างกัน แต่สามารถใช้ทักษะการบริหารได้เหมือนกัน และหากต้องการให้โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 มีประสิทธิภาพองค์การอยู่ในระดับดีขึ้น ถึงร้อยละ 15.9 จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารดี โดยเฉพาะทักษะด้านความคิดและด้านคน

จำลอง วารี⁶⁶ ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข่งเทรา เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดพื้นที่การศึกษาจะเข่งเทรา เขต 2 อำเภอสนามชัยเขต จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนใน 3 ด้าน คือด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

อมร พระคุณ³⁷ ศึกษาทักษะการบริหารงานของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผูปฏิบัติที่มีต่อ ทักษะการบริหารของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะการบริหารเชิงเทคนิค ทักษะการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารเชิงมนโนคติ กลุ่มตัวอย่างได้แก่

ข้าราชการทุกคนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 39 คน กลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 137 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ทักษะการบริหารงานของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากคือ ทักษะเชิงมนโนคติ ทักษะเชิงเทคนิค และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

Latif, David A⁴³ ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานโดยมีข้อคำถามคือทักษะการบริหารที่มีประสิทธิผลคืออะไร? และทำไมทักษะเหล่านั้นจึงมีความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นตัวแบบในการสอนให้นักเรียนเภสัชศาสตร์ ซึ่งเขาได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษา คือ 1) เกษตรกรเป็นผู้บริหารนับตั้งแต่เขาบริหารบุคคลอื่น 2) ทักษะพื้นฐานในการบริหารสามารถถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งได้ ซึ่งทักษะพื้นฐานในการบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การเติบโตของผลิตภัณฑ์ ความสัมพันธ์ของบุคคล จากการศึกษาพบว่าการศึกษาการฝึกอบรมทักษะการบริหารในหลักสูตรเภสัชศาสตร์ สามารถทำให้นักเรียนเภสัชเป็นผู้บริหารที่ดี

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

พูนศิริ อุบลเลิศ⁶¹ ศึกษาแบบบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ กลุ่มการ พยาบาล จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์ มีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส จากการศึกษาพบว่าในด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน มิติที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือมิติขวัญ รองลงมาคือมิติมิตรสัมพันธ์ มิติอุปสรรค และมิติขาดความสามัคคี ในด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร มิติที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มิติกรุณาปราณี รองลงมาคือมิติเป็นแบบอย่าง มิติมุ่งผลงาน และมิติห่างเหินตามลำดับ

คลศิริ จิตต์ตรง⁵¹ ศึกษาบรรยากาศองค์การ ความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 277 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การทุกมิติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ด้านการจัดการสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นและบรรยากาศองค์การ มิติสนับสนุนและมิติความรับผิดชอบสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจได้ร้อยละ 50.6

สุนนรัตน์ กนกกวินวงศ์⁶⁷ ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายาสององค์การกับประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและหาตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 150 คน และผู้ช่วยพยาบาล จำนวน 92 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยายาสององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง บรรยายาสององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย คือ บรรยายาสององค์การ สามารถทำนายได้ร้อยละ 65.8

อรรคเดช อรรคเศรษฐ⁶⁸ ศึกษาบรรยายาสององค์การตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน โชน 3 จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยศึกษาแบบภาคตัดขวาง ประชากร คือ บุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชนจำนวน 102 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับบรรยายาสององค์การของศูนย์สุขภาพชุมชน โชน 3 จังหวัดกาฬสินธุ์ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แต่บรรยายาสององค์การของทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับสูง ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ภาระงานมากเกินไป

Lin, Madu, & Kuei⁶⁹ ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาสององค์การกับการปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริหารงาน โดยได้ศึกษาในบริษัทขนาดเล็กและบริษัทขนาดกลางในประเทศไต้หวัน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในการศึกษา 116 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาในมิติของบรรยายาสององค์การใน 2 มิติ คือ มิติโครงสร้างองค์การ(การให้ความสำคัญกับบุคคล ระดับความเป็นองค์การแบบราชการ บรรยายาสองแบบเนื้อหา การให้รางวัลจากการปฏิบัติงาน) และมิติความยืดหยุ่นขององค์การ(ความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยง โอกาสในการประสบความสำเร็จ) กับการปฏิบัติงานตามคุณภาพการบริหารงาน 8 องค์ประกอบ 1) บทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารและนโยบายคุณภาพ 2) บทบาทด้านคุณภาพของหน่วยงาน 3) การฝึกอบรม 4) การออกแบบผลผลิตและบริหาร 5) คุณภาพการบริหารของกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบ 6) การบริหารกระบวนการผลิต 7) คุณภาพของข้อมูลและการรายงาน และ 8) ความสัมพันธ์ของพนักงาน ใน 3 กลุ่มบริษัท คือ กลุ่มที่เน้นคุณภาพระดับสูง กลุ่มที่เน้นคุณภาพระดับปานกลาง และกลุ่มที่เน้นคุณภาพระดับต่ำ กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับต่ำจะเน้นโครงสร้างองค์การมากกว่ากลุ่มที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับสูง กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับปานกลางให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การในระดับปานกลาง สำหรับมิติความยืดหยุ่นขององค์การพบว่า กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับปานกลางจะเน้นความยืดหยุ่นของ

องค์การสูงสุด กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับสูงเน้นความยืดหยุ่นในระดับต่ำ และกลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับต่ำเน้นความยืดหยุ่นขององค์การในระดับปานกลาง

Lephoko Ma Cur, & MC Bezuldenhout, J H Roos⁷⁰ ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การและสาเหตุของความไม่พอใจในงานของคณะพยาบาล ในโรงพยาบาลจังหวัด Mpumalanga ประเทศแอฟริกาใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุของความไม่พอใจในงานของพยาบาล และพิสูจน์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในการรับรู้บรรยากาศองค์การของพยาบาลระดับบริหาร และพยาบาลปฏิบัติการ และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานด้านการบริการสุขภาพเพื่อปรับปรุงบรรยากาศองค์การ เพื่อสร้างความพอใจในงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามจำนวน 140 คน การศึกษาพบว่าทั้งพยาบาลระดับบริหารและพยาบาลปฏิบัติการมีความไม่พอใจในบรรยากาศองค์การด้านการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การพัฒนาในสายอาชีพ และการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และพบว่าพยาบาลระดับผู้บริหารจะไม่พอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การพัฒนาในสายอาชีพและการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

พจนา ดวงชาตม⁷¹ ศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพของสถานีนามัย ในจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมสุขภาพประจำสถานีนามัย จำนวน 92 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ผลการศึกษพบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง ทรัพยากรการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ พบว่าทรัพยากรการบริหาร และกระบวนการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถทำนายประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพของสถานีนามัย ได้แก่ กระบวนการบริหาร อายุ และที่พัก โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 16.20

ประสงค์ สุวรรณโชติ⁷² ศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานครูเทศบาลในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จำนวน 151 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู ตามแนวคิดของฮอย และมิสเกล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เรียงลำดับประสิทธิผล

จากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน 4 ด้านจำแนกตามอายุ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากทุกด้าน ยกเว้นช่วงอายุ 31-40 ปี ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากทุกด้าน

ว่าที่ร้อยตรีณงก์ แสงแก้ว⁷³ ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานครตามหลักทฤษฎีมาภิบาลกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับบริการ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือผู้รับบริการจากฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ประโยชน์สุขของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยอายุ อาชีพ และระดับการศึกษา เป็นตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพสมรส และรายได้ ไม่มีความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สุนทร ชาศระธรรม⁷⁴ ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานการวัดและประเมินผลโรงเรียนเอกชนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 257 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับมาก วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ของครูผู้สอนที่ต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานการวัดและประเมินผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานการวัดและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศุภกร จุฑาจันทร์⁷⁵ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางสาธารณสุข และความสามารถในการบริหารทรัพยากรสาธารณสุขกับประสิทธิภาพการให้บริการสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดระยอง โดยใช้แบบสอบถามหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน 94 คน ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถทางสาธารณสุขของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความสามารถรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความสามารถในการด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคมามากที่สุด ส่วนความสามารถการบริหารทรัพยากรสาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับประสิทธิภาพการให้บริการสุขภาพมีผลงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ความสามารถทางสาธารณสุขของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ

การดำเนินงานการให้บริการสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.648$) ส่วนความสามารถการบริหารทรัพยากรสาธารณสุขไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานการให้บริการสุขภาพ

Chanzi Bao⁷⁶ ได้ศึกษาความเหมือนและความแตกต่างเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนในประเทศจีนในมิติแรงจูงใจ มิติข้อจำกัด และมิติโอกาส เป็นกรณีศึกษาในผู้บริหารระดับต้น ใน 4 องค์การเก็บข้อมูลโดยการสำรวจ และใช้แบบสัมภาษณ์ในการศึกษานี้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 98 คน มีผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม จำนวน 70 คน คิดเป็น 71% และจากจำนวน 70 คน นำมาสัมภาษณ์ จำนวน 17 คน (24%) ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างในมิติการสร้างแรงจูงใจคือ หน่วยงานภาครัฐต้องการแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทน การยอมรับจากผู้อื่น ความพอใจในงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนของภาคเอกชนต้องการแรงจูงใจในส่วนของทีมงานที่ดี การบรรลุผลสำเร็จของงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ มิติด้านข้อจำกัดพบว่าหน่วยงานภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องไม่มีเวลา ภาระงานมากเกินไป ขาดทรัพยากร ค่าตอบแทนน้อย ขาดเงินทุน ส่วนภาคเอกชนมีข้อจำกัดในเรื่อง ขาดทีมงาน ขาดผู้นำที่มีประสิทธิผล ขาดทักษะในการทำงาน ขาดทรัพยากร ขาดการสื่อสารที่ดี และขาดโอกาสสำหรับเจ้าหน้าที่ และในมิติโอกาสพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีโอกาสในเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย การฝึกอบรม ทรัพยากรที่จำเป็นและความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ทีมงาน ค่าตอบแทนที่ดี และมีเงินกองทุน ตามลำดับ ในส่วนของภาคเอกชน มีโอกาสในเรื่องทีมงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่จำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา แรงจูงใจที่เหมาะสม และความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ จากข้อจำกัดที่หลากหลาย สามารถแก้ไขได้โดยการเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาส และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม จากความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่พบทั้ง 3 มิติ สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงหน่วยงานภาครัฐ โดยนำไปจัดรูปแบบการสนับสนุนผู้บริหารระดับต้นให้มีประสิทธิผล เช่น การฝึกอบรม การเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น การมีเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม และการกำหนดเป้าหมายที่เป็นได้จริง

ผลจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายในและตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ ระดับการบริหาร สมรรถนะการบริหาร ทักษะการบริหาร ภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคล บรรยากาศองค์กร ขนาดขององค์กร คุณลักษณะขององค์กร แรงจูงใจ เป็นต้น ตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยให้ความสนใจคือ บรรยากาศองค์กร ซึ่งบรรยากาศองค์กรของแต่ละองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้แตกต่างกันไป ไม่มีบรรยากาศองค์กรลักษณะใดที่เรียกได้ว่าดีที่สุด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารที่จะพยายามสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นความ

สัมพันธ์ในทางบวก และอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากบรรยากาศองค์การแล้วยังมีปัจจัยภายในที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ก็คือทักษะการบริหารของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ ซึ่งจะ ผู้นำพาองค์การให้เกิดประสิทธิผล จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าทักษะการบริหารเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ผลจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปไว้ใน ตารางที่ 2.3 โดยสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้วิจัยเลือกมาเป็นตัวแปรที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อารยา พิทักษ์โรจนานนท์ 2550 (65)	1. ระดับการบริหาร ตามเกณฑ์ ของรพช. 2. สมรรถนะการบริหาร แนวคิดของเฮลกรูปและ กลุ่มทรัพยากรการฝึกอบรม 3. ทักษะการบริหาร	กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง รพช.ที่มีขนาด 30 เตียงขึ้นไป จำนวน 192 คน	พบว่าผู้บริหารฯพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพของการ อยู่ ในระดับปานกลาง สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะการบริหารอยู่ในระดับดี ผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลางมีสมรรถนะการบริหารแตกต่างกัน แต่ สามารถใช้ทักษะการบริหารได้เหมือนกัน สมรรถนะ และทักษะการบริหาร ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ของผู้บริหารฯ หากต้องการให้ รพช.เขต 6 มีประสิทธิภาพ องค์การอยู่ในระดับดีขึ้นถึงร้อยละ 15.9 จำเป็นต้องมี ผู้บริหารฯที่มีทักษะการบริหารที่ดี โดยเฉพาะด้าน ความคิดและคน
จำลอง วารี 2550 (66)	1. ตำแหน่ง 2. วุฒิการศึกษา 3. ทักษะการ ตามแนวคิดของ Katz, 1971: 33-3	ข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัด พื้นที่การศึกษาระยะเชิงพหุ เขต 2ฯ จำนวน 213 คน	1. ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนฯ โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ทักษะการบริหารงาน จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 3. ทักษะการบริหารงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษาของ ผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อมร พระคุณ 2550 (37)	1. ทักษะการบริหารของผู้ บริการ ตามแนวคิดของ Robert L. Katz1974 - ทักษะด้านมนุษย - ทักษะด้านความคิดรวบยอด - ทักษะด้านเทคนิควิธี 2. ความคิดเห็นของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น 2 กลุ่ม - กลุ่มผู้บริหาร - กลุ่มผู้ปฏิบัติ	กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการทุกคน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน ปีงบประมาณ 2550 แบ่งเป็นกลุ่ม บริหารจำนวน 39 คน กลุ่ม ผู้ปฏิบัติจำนวน 137 คน	1. ทักษะการบริหารงานของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง บริหารฯ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผูปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก รายด้านเรียงจากมาก คือ ทักษะเชิง มนคติ ทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนุษย สัมพันธ์ 2. ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อทักษะการ บริหารของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านมโนติ ส่วนด้านเทคนิค ไม่แตกต่างกัน
Latif, David A 2002 (43)	1. ทักษะการบริหาร 2. ประสิทธิภาพการบริหารงาน	กลุ่มตัวอย่าง คือนักศึกษา เภสัชศาสตร์	พบว่าการฝึกอบรมทักษะการบริหารส่งผลให้ประสิทธิภาพ การบริหารของนักศึกษาเภสัชดีขึ้น เป็นผู้บริหารที่ดี

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
พูนศิริ อุบลเลิศ 2546 (61)	บรรยาการองค์การ แนวคิดของ Halpin & Croft (1963)	พยาบาลประจำการ กลุ่มการ พยาบาล จำนวน 310 คน	บรรยาการองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลฯ มีแนวโน้ม แบบเข้มใ้ได้ ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน มิติที่มีคะแนน เฉลี่ยสูงสุดคือมิติขวัญ ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร มิติที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ มิติกรุณาปราณี
ดลศิริ จิตต์ตรง 2548 (51)	1. ข้อมูลทั่วไปอายุ สถานภาพ สมรสการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน รายได้ ต่อเดือน แผนกที่ปฏิบัติงาน 2. บรรยาการองค์การ แนวคิด ของRobert Stringer 2002	พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล ตำรวจจำนวน 277 คน	1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. บรรยาการองค์การทุกมิติมีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านตระหนักรู้อารมณ์ของ ตนเอง ด้านสร้างแรงจูงใจที่ใส่ให้กับตนเอง และด้าน การจัดการสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่นมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ด้านการจัดการอารมณ์ของตนเองด้านสามารถ รับรู้อารมณ์ของผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
สุนทรรัตน์ กนกกวินวงศ์ 2551 (67)	ตัวแปรอิสระ บทบาทด้านการบริหาร บรรยากาศองค์การ ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 150 คน และผู้ช่วยพยาบาล จำนวน 92 คน	พบว่า บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพ การดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพ การดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และตัวแปรที่สามารถ ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการดำเนินงานของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย คือ บรรยากาศองค์การ สามารถทำนายได้ร้อยละ 65.8
อรรคเดช อรรถเศรษฐ์ 2551 (79)	บรรยากาศองค์การ	บุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน 102 คน	พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูง กลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ศูนย์สุขภาพชุมชนสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน แต่บรรยากาศของทั้ง 2 กลุ่มอยู่ในระดับสูง ปัญหาและ อุปสรรค คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ภาระงานมากเกินไป

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Lin, Madu, & Kuei 1999 (68)	1. บรรยากาสองค์การ	บริษัทขนาดเล็กระบบสหราชอาณาจักร	พบว่า กลุ่มบริษัทที่มีความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับต่ำจะเน้นโครงสร้างองค์การมากกว่ากลุ่มที่ให้
	2. การปฏิบัติงานตามคุณภาพ การบริหารงาน	กลาง จำนวน 116 แห่ง	ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับสูง กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับปานกลางให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การในระดับปานกลาง สำหรับมิติความยืดหยุ่นของการพบว่า กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับปานกลางจะเน้นความยืดหยุ่นของการสูงที่สุด กลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับสูงจะเน้นความยืดหยุ่นในระดับต่ำ และกลุ่มบริษัทที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริหารในระดับต่ำจะเน้นความยืดหยุ่นของการในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Lephoko Ma Cur, & MC Bezuldenhout, JH Roos 2006 (69)	บรรยากาองค์กร และสาเหตุของความไม่พอใจในงานของคณะพยาบาล	พยาบาลระดับบริหารและพยาบาลปฏิบัติการ จำนวน 140 คน	พบว่าทั้งพยาบาลระดับบริหารและพยาบาลปฏิบัติการมีความไม่พอใจในบรรยากาองค์กรด้านการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การพัฒนาในสายอาชีพ และการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และพบว่าพยาบาลระดับผู้บริหารจะไม่พอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การพัฒนาในสายอาชีพและการปฏิบัติงานด้านการบริหาร
พจนา ดวงชาทม 2547 (70)	ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ ของสถานีนอนมัย	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมสุขภาพ ประจำสถานีนอนมัย 92 คน	พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง ทรพยากรการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าทรพยากรการบริหารและกระบวนการบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพ กระบวนการบริหาร อายุ และที่พัก โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 16.20

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ประสงค์ สุวรรณโชติ 2549 (71)	ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ พนักงานครู พนักงานครู	พนักงานครูเทศบาลในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครระยอง จำนวน 151 คน	ผลการวิจัยพบว่า พนักงานครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยองมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เรียงลำดับประสิทธิผลจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้สูง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน 4 ด้านจำแนกตามอายุ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากทุกด้าน ยกเว้นช่วงอายุ 31-40 ปี ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานปานกลาง จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากทุกด้าน

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ว่าที่ร้อยตรีณรงค์ แสงแก้ว 2550 (72)	1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล 2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับบริการ	ผู้รับบริการจากฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 420 คน	พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยอายุ อาชีพ และระดับการศึกษา เป็นตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านสถานภาพสมรส และรายได้ "ไม่มีความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
สุนทร ชาติธรรม 2550 (73)	ประสิทธิผลการบริหารงานการวัดและประเมินผล โรงเรียนเอกชน	ครู โรงเรียนเอกชน เอกชน จำนวน 257 คน	พบว่า ครูผู้สอนรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานการวัดและประเมินผลอยู่ในระดับมาก วุฒิศึกษาและประสบการณ์ของผู้สอนที่ต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานการวัดและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานการวัดและประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ศุภกร จุฑาจันทร์ 2550 (74)	1. ความสามารถทางสาธารณสุข	หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน	พบว่า ความสามารถทางสาธารณสุขของหัวหน้าศูนย์
	2. ความสามารถในการบริหาร	หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน 94 คน	สุขภาพชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
	3. ประสิทธิภาพของการให้บริการสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชน	ทรัพยากรสาธารณสุข	ความสามารถด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี
			ความสามารถในการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกัน
			โรคมามากที่สุด ส่วนความสามารถการบริหารทรัพยากร
			สาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ
			ประสิทธิผลการให้บริการสุขภาพมีผลงานอยู่ในระดับ
			ปานกลาง ความสามารถทางสาธารณสุขของหัวหน้าศูนย์
			สุขภาพชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล
			การดำเนินงานการให้บริการสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทาง
			สถิติ ($r=0.648$) ส่วนความสามารถการบริหารทรัพยากร
			สาธารณสุขไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการ
			ดำเนินงานการให้บริการสุขภาพ

ตารางที่ 2.3 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อ	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Chanzi Bao 2009 (75)	ประสิทธิภาพการบริหารงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน - มิติแรงจูงใจ - มิติข้อจำกัด - มิติโอกาส	ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 98 คน	พบว่า มีความแตกต่างในมิติการสร้างแรงจูงใจคือ หน่วยงานภาครัฐต้องการแรงจูงใจในส่วนของการตอบแทนการยอมรับจากผู้มีเทศ ความพอใจในงาน และการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนของภาคเอกชนต้องการแรงจูงใจในส่วนของทีมงานที่ดี การบรรลุผลสำเร็จของงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ มิติด้านข้อจำกัดพบว่าหน่วยงานภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องไม่มีเวลา ภาระงานมากเกินไป ขาดทรัพยากร ค่าตอบแทนน้อย ขาดเงินทุน ส่วนภาคเอกชนมีข้อจำกัดในเรื่อง ขาดทีมงาน ขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขาดทักษะในการทำงาน ขาดทรัพยากร ขาดการสื่อสารที่ดี และขาดโอกาสสำหรับเจ้าหน้าที่ และมีมิติโอกาสพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีโอกาสนำเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย การฝึกอบรม ทรัพยากรที่จำเป็นและความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ทีมงาน ค่าตอบแทนที่ดี และมีเงินกองทุน ตามลำดับ ในส่วนของภาคเอกชน มีโอกาสนำเรื่อง ทีมงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทรัพยากรที่จำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา แรงจูงใจที่เหมาะสม และความเหมาะสมของเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

สรุป ในบทที่ 2 ได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวน ได้แก่ มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนและมาตรฐานบริการสาธารณสุข ของสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามแนวคิดของ Hoy & Miskel (1991) เป็นตัวแปรตาม ส่วนตัวแปรอิสระ คือ ทักษะการบริหาร ตามแนวคิดของ Katz (1974) และบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Stringer (2002) ซึ่งจากกลุ่มตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแผนภูมิที่ 1.1 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 เพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เพื่อให้การวิจัยบรรลุจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
 - 3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และหน่วยการวิเคราะห์
 - 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ
 - 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.6 ขอบพิจารณาจริยธรรม
 - 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3

3.2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และหน่วยการวิเคราะห์

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ และสระแก้ว ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ในช่วงที่ศึกษา ปี 2553 จำนวน 74 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในปีงบประมาณ 2553 จำนวน 74 คน

3. หน่วยการวิเคราะห์

หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of Analysis) คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแห่งนั้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อจังหวัด	จำนวนที่ได้รับการยกระดับ เป็น รพ.สต.(แห่ง)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ฉะเชิงเทรา	22	22
2	นครนายก	8	8
3	ปราจีนบุรี	14	14
4	สมุทรปราการ	12	12
5	สระแก้ว	18	18
รวม		74	74

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามกรอบแนวคิดของ Hoy & Miskel¹⁶ จำนวน 48 ข้อ

ส่วนที่ 2 ทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามกรอบแนวคิดของ Katz⁸ จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 3 บรรยายการส่งการในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามกรอบแนวคิดของ Stringer¹⁵ จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลคุณลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง รายได้ จำนวนบุคลากร จำนวนหมู่บ้านรับผิดชอบ จำนวนประชากรที่รับผิดชอบ และระดับการผ่านเกณฑ์การประเมิน จำนวน 10 ข้อ

3.4 การประเมินคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ศึกษาจากแนวคิด/ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
4. สร้างเครื่องมือแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ดำเนินการดังนี้
 - 1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข
 - 1.2 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความถูกต้อง และความครอบคลุมของเนื้อหาในเรื่องที่จะวัด จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน
 - 1.3 ตรวจสอบรายละเอียด และแก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ
 - 1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ และความเหมาะสมของภาษาอีกครั้ง ก่อนนำไปทดลองใช้
2. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ดังนี้
 - 2.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดระยอง จำนวน 30 คน

2.2 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ ด้วยวิธีวัดความสอดคล้องภายใน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ยอมรับที่ > 0.77 ซึ่งจากการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามของตัวแปรที่ทำการวิจัยทั้ง 3 ตัวแปร พบว่ามีค่ามากกว่า 0.7 จำนวน 2 ตัวแปร และค่ามีน้อยกว่า 0.7 จำนวน 1 ตัวแปร ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามก่อนปรับ/ตัดข้อถาม

ตัวแปร	M	SD	ค่าความเชื่อมั่น
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	3.906	0.386	0.920
ทักษะการบริหาร	3.460	0.654	0.599
บรรยากาศองค์การ	3.392	0.161	0.897

ในกรณีที่ค่า Corrected Item-Total Correlation ไม่ถึง 0.5 ผู้วิจัยได้ปรับข้อความในข้อถามใหม่แต่ให้มีความหมายคงเดิม และตัดข้อถามออก ดังรายละเอียดในตารางภาคผนวกที่ 1

ตารางที่ 3.3 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามหลังปรับ/ตัดข้อถาม

ตัวแปร	M	SD	ค่าความเชื่อมั่น
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	4.115	0.405	0.927
ทักษะการบริหาร	3.605	0.639	0.751
บรรยากาศองค์การ	3.429	0.130	0.934

2.3 นำแบบสอบถาม ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทอดแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ แก่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมส่งกลับ ใช้เวลา 1 เดือน

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเก็บข้อมูล

1. จัดทำแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของเนื้อหา และโครงสร้าง โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจแก้ไข และกำหนดเวลาในการเก็บข้อมูล
2. ทำหนังสือขออนุญาตเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ติดต่อประสานงานกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระยอง ที่มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ เพื่อทำการทดสอบเครื่องมือ 30 แห่ง จำนวน 30 คน
4. เตรียมระบบงานเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การเก็บข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

ขั้นที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ขออนุญาตแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อส่งไปยังนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ในการขอความอนุเคราะห์สำหรับการทำวิจัยครั้งนี้กลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยไม่มีค่าตอบแทน
2. จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองเปล่าติดแสตมป์ ที่เจ้าหน้าที่ของกลับถึงผู้วิจัย จำนวนเท่ากับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการส่งกลับ พร้อมทั้งกำหนดวัน เวลา ในการส่งแบบสอบถาม
3. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมา นำแบบสอบถามมาตรวจสอบเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล และจัดเตรียมตารางวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามกลับมาไม่เพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 กลับไปยังกลุ่มเป้าหมายเดิมอีกครั้ง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถาม ได้ทำการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมาถึงผู้วิจัย และหมายเหตุ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมาแล้ว ไม่ต้องส่งคืนแบบสอบถามชุดที่ 2 ถึงผู้วิจัยอีก

ขั้นที่ 3 การจัดกระทำกับข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ในการจัดกระทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถาม

ในส่วนที่ 1 ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามแนวคิดของ Hoy and Miskel¹⁶ ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการปรับตัว 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย 3) ด้านการบูรณาการ และ 4) ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ลักษณะแบบสอบถามให้เลือกตอบในลักษณะประมาณค่า 5 ระดับ วัดโดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วย 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยโดยไม่มีข้อโต้แย้ง เห็นด้วยแต่มีข้อโต้แย้งส่วนน้อย เห็นด้วยโดยมีข้อโต้แย้งบางส่วน เห็นด้วยแต่มีข้อโต้แย้งส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วยทั้งหมด เลือกตอบเพียง 1 ตัวเลือก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยโดยไม่มีข้อโต้แย้ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วยแต่มีข้อโต้แย้งส่วนน้อย	4 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยโดยมีข้อโต้แย้งบางส่วน	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วยแต่มีข้อโต้แย้งส่วนใหญ่	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	1 คะแนน	5 คะแนน

ในส่วนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามกรอบแนวคิดของ Katz⁸ และใช้แบบสอบถามของ Richard L. Daft⁷⁸ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านเทคนิค 2) ด้านบุคคล 3) ด้านความคิด ลักษณะแบบสอบถามให้เลือกตอบตามความคิดเห็น วัดโดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วย 5 ตัวเลือก คือ ปฏิบัติทุกครั้ง ปฏิบัติมาก ปฏิบัติบางครั้ง ปฏิบัติน้อย และไม่ได้ปฏิบัติ เลือกตอบเพียง 1 ตัวเลือก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับการปฏิบัติ	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
ปฏิบัติทุกครั้ง	5 คะแนน	1 คะแนน
ปฏิบัติมาก	4 คะแนน	2 คะแนน
ปฏิบัติบางครั้ง	3 คะแนน	3 คะแนน
ปฏิบัติน้อย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่ได้ปฏิบัติ	1 คะแนน	5 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนนในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ทำโดยพิจารณาหาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยใช้ค่าทางสถิติคะแนนเฉลี่ย กำหนดช่วงของการวัด โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุดลดด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับที่ต้องการแบ่ง คือ

$$= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 ระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.61 ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.62 – 3.42 ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.43 – 4.23 ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.24 – 5.00 ระดับมากที่สุด

ในส่วนที่ 3 ระดับของบรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงาน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามแนวคิดของ Stringer¹⁵ และใช้แบบสอบถามของ Stringer¹⁵ ลักษณะแบบสอบถามให้เลือกรับตอบตามความคิดเห็น วัดโดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วย 4 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยข้อถามที่ 1-3 วัดมิติโครงสร้าง ข้อถามที่ 4-6 วัดมิติมาตรฐาน ข้อถามที่ 7-9 วัดมิติความรับผิดชอบ ข้อถามที่ 10-12 วัดมิติการเห็นคุณค่า ข้อถามที่ 13-15 วัดมิติการสนับสนุน และข้อถามที่ 16-18 วัดมิติความผูกพัน เลือกตอบเพียง 1 ตัวเลือก โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 4 ระดับดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	3 คะแนน	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	4 คะแนน

เกณฑ์การแปลผลคะแนน การประเมินบรรยากาศองค์การตามแบบวัดของ Stringer¹⁵ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentil) ดังนี้

คะแนน >2.8 ($> 70\%$) ($M = >3.66$) การรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด

คะแนน $1.4 - 2.8$ ($35-70\%$) ($M = 3.27-3.66$) การรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน <1.4 ($< 35\%$) ($M = <3.27$) การรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย

ในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำมาวิเคราะห์ข้อมูล หาค่าความถี่ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรม จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอจริยธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บข้อมูลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 โดยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ยื่นต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด
3. ผู้วิจัยแนบเอกสารใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดของการวิจัยและสิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย ในการอยู่ร่วมการวิจัยหรือออกจากกรวิจัยโดยไม่บังคับ
4. ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ไม่เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมวิจัย

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนตามที่กำหนดไว้

2. สร้างคู่มือลงรหัส
3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาลงรหัสในแบบฟอร์มลงรหัส
4. ประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ใช้ในการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะการบริหาร บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยแปลความหมายของความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Elifson, Runyon & Haber⁷⁹ ดังนี้

ไม่มีความสัมพันธ์	$r = 0$
ความสัมพันธ์ต่ำ	$r = \pm 0.01 - \pm 0.30$
ความสัมพันธ์ปานกลาง	$r = \pm 0.31 - \pm 0.70$
ความสัมพันธ์สูง	$r = \pm 0.71 - \pm 0.99$
ความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์	$r = \pm 1$

วิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปรของ ทักษะการบริหาร บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Survey) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 จำนวนประชากร 74 คน หน่วยการวิเคราะห์ คือ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ประจำโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 74 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และแปลจากต้นฉบับ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และทำการประเมินคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เครื่องมือในการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัยจากคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลแล้ว จึงนำไปตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดระยองจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทดสอบแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ เมื่อทำการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาประมวลผล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจะนำเสนอไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 วัดระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 วัดระดับทักษะการบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 วัดระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of Analysis) คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแห่งนั้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยบริการปฐมภูมิทุกแห่ง ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในปีงบประมาณ 2553 จำนวน 74 คน ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามจำนวน 74 ชุด ได้คืน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.24 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูลรายด้านและรายชื่อ ของ

- 2.1 ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 ทักษะการบริหาร
- 2.3 บรรยากาศองค์การ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.07 ไม่ตอบร้อยละ 2.90 อายุเฉลี่ย 49 ปีอายุน้อยที่สุด 34 ปี อายุมากที่สุด 59 ปี อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี รองลงมาคือ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.62 และ 37.68 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสคู่ รองลงมา คือ โสด คิดเป็นร้อยละ 84.06 และ 10.14 ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.61 และ 8.70 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน อยู่ในช่วงมากกว่า 15 ปี รองลงมา คือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.38 และ 20.9 ตามลำดับ โดยเฉลี่ย 17 ปี ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานน้อยที่สุด 1 ปีมากที่สุด 37 ปี

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 25,000 บาทขึ้นไปโดยเฉลี่ย 32,152.45 บาท น้อยที่สุด 15,000.00 บาท มากที่สุด 45,000.00 บาท

จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 คน รองลงมาคือ 6-10 คน คิดเป็นร้อยละ 52.17 และ 37.68 ตามลำดับ โดยเฉลี่ย 6 คน น้อยที่สุด 2 คน มากที่สุด 19 คน

จำนวนหมู่บ้านในพื้นที่รับผิดชอบโดยเฉลี่ย 8 หมู่ น้อยที่สุด 2 หมู่ มากที่สุด 18 หมู่ จำนวนประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ โดยเฉลี่ย 6,501 คน น้อยที่สุด 1,235 คน มากที่สุด 27,280 คน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับดี รองลงมา คือ ระดับดีมาก และระดับดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 56.52, 30.43 และ 11.59 ตามลำดับ

โดยสรุปผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 49 ปี อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คู่ การศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานเฉลี่ย 17 ปี รายได้เฉลี่ย 32,152 บาท/เดือน มีบุคลากรเฉลี่ยจำนวน 6 คน หมู่บ้านที่รับผิดชอบเฉลี่ย 8 หมู่ ประชากรในพื้นที่รับผิดชอบเฉลี่ย 6,501 คน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเกินครึ่ง ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดี (ร้อยละ 56.52)

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนบุคลากร (n = 69)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	29	42.03
หญิง	38	55.07
ไม่ตอบ	2	2.90
ช่วงอายุ		
31-40 ปี	5	7.25
41-50 ปี	37	53.62
51-60 ปี	26	37.68
ไม่ตอบ	1	1.45
อายุเฉลี่ย 48.85 ปี SD = 5.33 ต่ำสุด 34 ปี สูงสุด 59 ปี		
สถานภาพสมรส		
โสด	7	10.14
คู่	58	84.06
หม้าย/หย่า/แยก	3	4.35
ไม่ตอบ	1	1.45
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	7.25
ปริญญาตรี	57	82.61
สูงกว่าปริญญาตรี	6	8.70
ไม่ตอบ	1	1.45
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน		
1-5 ปี	9	13.04
6-10 ปี	14	20.29
11-15 ปี	12	17.39

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยกรโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนบุคลากร (n = 69) (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า 15 ปี	32	46.38
ไม่ตอบ	2	2.90
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ย 17.25 ปี SD = 10.70 ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 37 ปี		
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
10,001-15,000 บาท	1	1.45
15,001-20,000 บาท	2	2.90
20,001-25,000 บาท	5	7.25
25,000 บาทขึ้นไป	58	84.06
ไม่ตอบ	3	4.35
รายได้เฉลี่ย 32,152.45 บาท SD = 5,693.59 ต่ำสุด 15,000 บาท สูงสุด 45,000 บาท		
จำนวนบุคลากร		
1-5 คน	36	52.17
6-10 คน	26	37.68
10 คนขึ้นไป	6	8.70
ไม่ตอบ	1	1.45
จำนวนบุคลากรเฉลี่ย 6.24 คน SD = 2.89 ต่ำสุด 2 คน สูงสุด 19 คน		
จำนวนหมู่บ้านรับผิดชอบ		
1-5 หมู่	17	24.64
6-10 หมู่	35	50.72
10 หมู่ขึ้นไป	15	21.74
ไม่ตอบ	2	2.90
จำนวนหมู่บ้านรับผิดชอบเฉลี่ย 7.79 หมู่ SD = 3.59 ต่ำสุด 2 หมู่ สูงสุด 18 หมู่		

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร รายได้เฉลี่ยต่อเดือน จำนวนบุคลากร (n = 69) (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ		
น้อยกว่า 10,000 คน	1	1.45
1,000-5,000 คน	30	43.48
5,001-10,000 คน	26	37.68
10,001 คนขึ้นไป	10	14.49
ไม่ตอบ	2	2.90
จำนวนประชากรเฉลี่ย 6,501.16 คน SD = 4,657.99 ต่ำสุด 1,235 คน สูงสุด 27,280 คน		
ระดับการผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล		
ดี	39	56.52
ดีมาก	21	30.43
ดีเยี่ยม	8	11.59
ไม่ตอบ	1	1.45

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูลรายด้านและรายข้อ ของ

2.1 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

จากตารางที่ 4.2 การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามแนวคิดของ Hoy and Miskel พบว่าในภาพรวมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.39)

ในรายด้าน พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมากที่สุด คือ ด้านการปรับตัว รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (M = 4.48, 4.46 และ 4.42 ตามลำดับ) และการบูรณาการอยู่ในระดับมาก (M = 4.11)

เมื่อพิจารณารายข้อในภาพรวมทั้งหมด พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดอันดับ 1 คือ สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม 2) นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูลผู้รับบริการ และ 3) ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 1) คิดว่าจะเปลี่ยนงานไปทำงานอย่างอื่น 2) ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงานจะลาออก และ 3) รู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่

เมื่อพิจารณารายข้อของแต่ละด้านของประสิทธิผลการปฏิบัติงานจากตารางที่ 4.2 พบว่า

การปรับตัว ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีข้อโต้แย้ง และมีข้อโต้แย้งส่วนน้อยกับข้อถามมากที่สุด คือ สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมประชุม รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนา และ จัดหาวัสดุและทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนาตามลำดับ ข้อถามที่ส่วนใหญ่ยังมีข้อโต้แย้ง คือ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน นำวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ และนำการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ในการวางแผน ตามลำดับ

การบรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีข้อโต้แย้ง และมีข้อโต้แย้งส่วนน้อย กับข้อถามมากที่สุด คือนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูล รองลงมา คือ จัดบริการให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว และจัดระบบการตรวจค้นข้อมูลตามลำดับ และข้อถามที่ส่วนใหญ่ยังมีข้อโต้แย้ง คือ ปฏิบัติงานบรรลุชีวิตที่กำหนด ดำเนินการตามแผนงานบรรลุเป้าหมาย และดำเนินการความจำเป็นพื้นฐานผ่านเกณฑ์ ตามลำดับ

การบูรณาการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีข้อโต้แย้งและมีข้อโต้แย้งส่วนน้อยกับข้อถามมากที่สุด คือ อาคารมีสภาพมั่นคงและปลอดภัย รองลงมา คือ พுகุญเป้าหมายการทำงานกับผู้ร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตามลำดับ และข้อถามที่ส่วนใหญ่ยังมีข้อโต้แย้ง คือ คิดว่าจะเปลี่ยนงานไปทำงานอย่างอื่น ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงานจะลาออก และรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ตามลำดับ

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีข้อโต้แย้งและมีข้อโต้แย้งส่วนน้อย กับข้อถามมากที่สุด คือ ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน รองลงมาคือ เต็มใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตามลำดับ และข้อถามที่ส่วนใหญ่ยังมีข้อโต้แย้ง คือ ความกังวลใจส่วนใหญ่สัมพันธ์กับงานที่ทำ เรื่องที่คุยกับเพื่อนมักมีความสัมพันธ์กับงาน และบุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาพรวมทุกด้านพบว่า ข้อถามที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีข้อโต้แย้งและมีข้อโต้แย้งส่วนน้อย มากที่สุด 3 ลำดับ คือ 1. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน เข้าร่วมประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม 2. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูล 3. ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และน้อยที่สุด 3 ลำดับ คือ 1. คิดว่าจะเปลี่ยนงานไปทำงานอย่างอื่น 2. ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงานจะลาออก และ 3. รู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่

โดยสรุป ตามตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การปรับตัว รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และการบูรณาการตามลำดับ

สำหรับข้อถามรายชื่อ พบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลเห็นด้วยโดยไม่มีข้อโต้แย้งและมีข้อโต้แย้งส่วนน้อย คือสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าร่วมประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม รองลงมา คือนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูล และภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ตามลำดับ ข้อถามที่ส่วนใหญ่ยังมีข้อโต้แย้ง คือ คิดว่าจะเปลี่ยนงานไปทำงานอย่างอื่น ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงานจะลาออก และรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลตาก เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 69)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน							
			มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	4.39	0.52	28	40.58	40	57.97	1	1.45	-	-
1. การปรับตัว	4.48	0.53	34	49.28	34	49.28	1	1.45	-	-
2. การบรรลุเป้าหมาย	4.46	0.56	34	49.28	33	47.83	2	2.90	-	-
3. การบูรณาการ	4.11	0.47	11	15.94	50	72.46	4	5.80	-	-
4. การรักษาระบบแผนวัฒนธรรม	4.42	0.55	31	44.93	36	52.17	2	2.90	-	-

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต 3 จำนวนตามรายชื่อ (n = 69)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่เห็นข้อได้แย้ง		ได้แย้งส่วนน้อย		ได้แย้งบางส่วน		ได้แย้งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การปรับตัว												
1. นำการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายใน มาใช้ในการวางแผน	4.48	0.53	34	49.28	34	49.28	1	1.45	-	-	-	-
2. สามารถปรับแผน หรือวิธีการทำงาน	4.10	0.65	17	24.64	43	62.32	8	11.59	1	1.45	-	-
3. ทำให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยน วิธีการทำงาน	3.96	0.66	12	17.39	42	60.87	13	18.84	1	1.45	-	-
4. ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่	4.32	0.81	35	50.72	23	33.33	9	13.04	2	2.90	-	-
5. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน เข้าร่วม ประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม	4.70	0.46	48	69.57	21	30.43	-	-	-	-	-	-
6. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน	4.28	0.64	25	36.23	39	56.52	4	5.80	1	1.45	-	-
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการ พัฒนา	4.43	0.58	33	47.83	33	47.83	3	4.35	-	-	-	-

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่มีข้อโต้แย้ง		โต้แย้งส่วนน้อย		โต้แย้งบางส่วน		โต้แย้งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8. จัดหาวัสดุและทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนางาน	4.35	0.70	32	46.38	30	43.48	6	8.70	1	1.45	-	-
9. พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.32	0.61	27	39.13	37	53.62	5	7.25	-	-	-	-
10. นำวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้	4.20	0.65	23	33.33	37	53.62	9	13.04	-	-	-	-
11. ดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพของหน่วยงาน	4.30	0.58	25	36.23	40	57.97	4	5.80	-	-	-	-
12. ใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.13	0.62	18	26.09	42	60.87	9	13.04	-	-	-	-
13. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร	4.22	0.62	22	31.88	39	56.52	7	10.14	-	-	-	-
การบรรลุเป้าหมาย	4.46	0.56	34	49.28	33	47.83	2	2.90	-	-	-	-
14. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ	4.16	0.63	20	28.99	40	57.97	9	13.04	-	-	-	-
15. ดำเนินการตามแผน งบประมาณบรรลุเป้าหมาย	4.01	0.70	15	21.74	42	60.87	10	14.49	2	2.90	-	-
16. ปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนด	3.96	0.74	15	21.74	38	55.07	14	20.29	2	2.90	-	-
17. ดำเนินการ ความจำเป็นพื้นฐานผ่านเกณฑ์	4.10	0.65	18	26.09	40	57.97	11	15.94	-	-	-	-

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่เห็นข้อได้แย้ง		ได้แย้งส่วนน้อย		ได้แย้งบางส่วน		ได้แย้งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
18. ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.67	28	40.58	35	50.72	5	7.25	1	1.45	-	-
19. จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการดำเนินงาน	4.20	0.58	19	27.54	46	66.67	3	4.35	1	1.45	-	-
20. มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.16	0.70	23	33.33	34	49.28	12	17.39	-	-	-	-
21. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูล	4.67	0.50	47	68.12	21	30.43	1	1.45	-	-	-	-
22. จัดบริการให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว	4.54	0.58	40	57.97	26	37.68	3	4.35	-	-	-	-
23. จัดระบบการตรวจค้นข้อมูล	4.46	0.61	36	52.17	29	42.03	4	5.80	-	-	-	-
การบูรณาการ	4.11	0.47	11	15.94	50	72.46	4	5.80	-	-	-	-
24. พอใจกับงานที่ทำ	4.14	0.69	22	31.88	35	50.72	12	17.39	-	-	-	-
25. พอใจสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน	4.16	0.63	20	28.99	40	57.97	9	13.04	-	-	-	-
26. รู้สึกไม่พอใจ ในงานที่ทำอยู่ (-)	3.06	1.06	4	5.80	23	33.33	20	28.99	17	24.64	5	7.25
27. ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงาน จะลาออก (-)	3.03	1.49	19	27.54	5	7.25	16	23.19	15	21.74	13	18.84

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตพระราชวังสราญสุข เขต 3 จำนวนตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่มีข้อโต้แย้ง		โต้แย้งส่วนน้อย		โต้แย้งบางส่วน		โต้แย้งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
28. คิดว่าจะเปลี่ยนงาน ไปทำงานอย่างอื่น (-)	2.52	1.41	9	13.04	10	14.49	11	15.94	17	24.64	22	31.88
29. การทำงานของท่าน ทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ	3.94	0.73	15	21.74	36	52.17	17	24.64	1	1.45	-	-
30. บุคลากรในหน่วยงาน มีความพึงพอใจใน	3.76	0.71	10	14.49	33	47.83	24	34.78	1	1.45	-	-
งาน												
31. พอใจกับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่มีอยู่	3.91	0.68	11	15.94	43	62.32	13	18.84	2	2.90	-	-
32. พอใจกับปริมาณวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ	3.85	0.72	10	14.49	41	59.42	14	20.29	3	4.35	-	-
33. บุคลากรในหน่วยงานรักใคร่ สามัคคี	4.04	0.67	17	24.64	38	55.07	14	20.29	-	-	-	-
34. พุดคุยเป้าหมายการทำงานกับผู้ร่วมงาน	4.39	0.55	29	42.03	38	55.07	2	2.90	-	-	-	-
35. อาคารมีสภาพมั่นคง และปลอดภัย	4.57	0.58	42	60.87	24	34.78	3	4.35	-	-	-	-
36. มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.25	0.69	27	39.13	32	46.38	10	14.49	-	-	-	-

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่มีข้อโต้แย้ง		โต้แย้งส่วนน้อย		โต้แย้งบางส่วน		โต้แย้งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
37. เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.28	0.64	26	37.68	36	52.17	7	10.14	-	-	-	-
การรักษาระเบียบแผนวัฒนธรรม	4.42	0.55	31	44.93	36	52.17	2	2.90	-	-	-	-
38. เต็มใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.57	0.53	40	57.97	28	40.58	1	1.45	-	-	-	-
39. เป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	4.41	0.58	31	44.93	35	50.77	3	4.35	-	-	-	-
40. ทำงานได้ตามที่กำหนดบทบาทภาระหน้าที่	4.26	0.59	23	33.33	41	59.42	5	7.25	-	-	-	-
41. บุคลากรมีความรับผิดชอบ	4.17	0.66	21	30.43	40	57.97	7	10.14	1	1.45	-	-
42. บุคลากรปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	4.28	0.64	25	36.23	39	56.52	4	5.80	1	1.45	-	-
43. บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.04	0.67	16	23.2	41	59.42	11	15.94	1	1.45	-	-
44. ภูมิทัศน์ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.58	0.53	41	59.42	27	39.13	1	1.45	-	-	-	-
45. ความสนใจในชีวิตสัมพันธ์กับงานที่ทำ	4.30	0.60	25	36.23	41	59.42	2	2.90	1	1.45	-	-

ตารางที่ 4.3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	M	SD	ระดับความคิดเห็น (คน)									
			ไม่เห็นข้อได้ยิ่ง		ได้ยิ่งส่วนน้อย		ได้ยิ่งบางส่วน		ได้ยิ่งส่วนใหญ่		ไม่เห็นด้วยทั้งหมด	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
46. ความกังวลใจส่วนใหญ่สัมพันธ์กับงานที่ทำ	3.53	1.04	9	13.04	33	47.83	15	21.74	7	10.14	4	5.80
47. พลังความสามารถส่วนใหญ่เพื่อการทำงาน	4.19	0.71	23	33.33	38	55.07	6	8.70	2	2.90	-	-
48. เรื่องที่คุยกับเพื่อน มักมีความสัมพันธ์กับงาน	3.80	0.83	12	17.39	36	52.17	17	24.64	3	4.35	1	1.45

2.2 ทักษะการบริหาร

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ($M = 3.64$)

ในรายด้าน พบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับระดับมาก ร้อยละ 68.12 ทักษะด้านบุคคลอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 42.03 และทักษะด้านเทคนิคอยู่ในระดับระดับมาก ร้อยละ 40.58 ($M = 3.88, 3.51$ และ 3.48 ตามลำดับ)

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณารายข้อในภาพรวมทั้งหมดพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1) จัดลำดับความสำคัญจัดงานให้เป็นระบบตามเวลา 2) คิดว่าการแสดงความสุขพินิจกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น และ 3) รู้ความต้องการของบุคคลอื่นโดยการพูดคุย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 1) การศึกษาด้านบริหารเป็นการใช้เวลาไม่เกิดประโยชน์ 2) บ่นให้คนอื่นฟังมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้น และ 3) สนใจกับข้อมูล อุปกรณ์ เครื่องมือ มากกว่าบุคคล

เมื่อพิจารณารายข้อของแต่ละด้านของทักษะการบริหาร พบว่า

ทักษะด้านเทคนิค ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะการบริหารที่ปฏิบัติทุกครั้งและปฏิบัติมาก 3 ลำดับ คือ รู้ความต้องการของบุคคลอื่นโดยการพูดคุยมากที่สุด รองลงมา คือ ชอบอ่านหนังสือวิชาการ มากกว่านิยาย วรรณกรรม และใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติมากกว่าการปรึกษาคนอื่น และที่มีการปฏิบัติน้อยและไม่ได้ปฏิบัติมากที่สุด 3 ลำดับ คือ การศึกษาด้านบริหารเป็นการใช้เวลาโดยไม่เกิดประโยชน์ รองลงมา คือ ให้ความสนใจกับข้อมูล อุปกรณ์ เครื่องมือ มากกว่าบุคคล และใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์

ทักษะด้านบุคคล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะการบริหารที่ปฏิบัติทุกครั้งและปฏิบัติมาก 3 ลำดับ คือ คิดว่าการแสดงความสุขพินิจกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น มากที่สุด รองลงมา คือ พยายามชักชวนคนอื่นมาร่วมทำกิจกรรม และเมื่อต้องการแก้ไขให้ถูกต้องจะบอกให้เขารู้คำตอบ และข้อถามที่มีการปฏิบัติน้อยและไม่ได้ปฏิบัติมากที่สุด 3 ลำดับ คือ ข้อถาม บ่นให้คนอื่นฟังมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้น รองลงมา คือ ข้อถาม คนส่วนใหญ่มักบอกว่าท่านเป็นผู้ฟังที่ดี และเมื่อความเห็นต่างจากคนอื่นจะพูดคุยกันจนได้ข้อสรุป

ทักษะด้านความคิด ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะการบริหารที่ปฏิบัติทุกครั้งและปฏิบัติมาก 3 ลำดับ คือ จัดลำดับความสำคัญจัดงานให้เป็นระบบตามเวลามากที่สุด รองลงมาคือ บอกได้ว่ากำลัง

เรียนรู้เรื่องอะไรและนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้านี้ได้ และวางแผนในอาชีพ ครอบครัวและ กิจกรรมอย่างชัดเจน ข้อถามที่มีการปฏิบัติน้อยและไม่ได้ปฏิบัติมากที่สุด 3 ลำดับ คือ การทำกิจกรรม สำหรับตัวเองจะพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระยะยาว รองลงมาคือ สนใจรายละเอียดมากกว่า พิจารณาแบบภาพรวม และการสนทนาแนวคิดในการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น

โดยสรุปตามตารางที่ 4.4 – 4.5 พบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า ทักษะด้านความคิด ด้านบุคคล และด้านเทคนิค อยู่ในระดับระดับมาก

สำหรับข้อถามรายชื่อ พบว่า ข้อถามจัดลำดับความสำคัญ จัดงานให้เป็นระบบตามเวลา ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีการ ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ คิดว่าการแสดงความสามารถดีกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น และรู้ความ ต้องการของบุคคลอื่นโดยการพูดคุย ตามลำดับ นอกจากนี้แล้วข้อถามที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การศึกษาด้านการบริหารเป็นการใช้เวลาโดยไม่เกิดประโยชน์ รองลงมา คือ เมื่อมีบางคนที่ไม่ รับผิดชอบงาน มักบ่นให้คนอื่นฟัง มากกว่าที่จะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้น และให้ความสนใจกับข้อมูล อุปกรณ์ เครื่องมือ มากกว่าบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 69)

ทักษะการบริหาร	M	SD	ระดับทักษะการบริหาร							
			มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะการบริหาร	3.64	0.51	1	1.45	42	60.87	26	37.68	-	-
1. ทักษะด้านเทคนิค	3.48	0.61	3	4.35	28	40.58	37	53.62	1	1.45
2. ทักษะด้านบุคคล	3.51	0.58	3	4.35	29	42.03	37	53.62	-	-
3. ทักษะด้านความคิด	3.88	0.56	7	10.14	47	68.12	15	21.74	-	-

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต
ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69)

ทักษะการบริหาร	M	SD	ระดับการปฏิบัติ							
			ปฏิบัติทุกครั้ง		ปฏิบัติมาก		ปฏิบัติบางครั้ง		ปฏิบัติน้อย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะด้านเทคนิค										
1. ขอบอ่านหนังสือวิชาการ มากกว่านิยาย	3.48	0.61	3	4.35	28	40.58	37	53.62	1	1.45
วรรณกรรม										
2. ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่นั่งเครื่องคอมพิวเตอร์	2.93	0.90	4	5.80	11	15.94	32	46.38	20	28.99
3. รู้ความต้องการของบุคคลอื่น โดยการพูดคุย	4.28	0.64	26	37.68	36	52.17	7	10.14	-	-
4. ใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติ มากกว่าการปรึกษา	3.49	0.89	7	10.14	29	42.03	26	37.68	5	7.25
คนอื่น										
5. การศึกษาด้านบริหารเป็นการใช้เวลาไม่เกิด	2.30	1.15	3	4.35	8	11.59	17	24.64	20	28.99
ประโยชน์ (-)									21	30.43
6. สนใจเก็บข้อมูล อุปกรณ์ เครื่องมือ มากกว่า	2.57	0.98	1	1.45	11	15.94	24	34.78	23	33.33
บุคคล									10	14.49

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต
ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ทักษะการบริหาร	M	SD	ระดับการปฏิบัติ							
			ปฏิบัติทุกครั้ง		ปฏิบัติมาก		ปฏิบัติบางครั้ง		ปฏิบัติน้อย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะด้านบุคคล										
7. คนส่วนใหญ่บอกว่าท่านเป็นผู้ฟังที่ดี	3.51	0.58	3	4.35	29	42.03	37	53.62	-	-
8. เมื่อความเห็นต่างจากคนอื่น จะพูดคุยกันจนได้ข้อสรุป	3.67	0.63	6	8.70	34	49.28	29	42.03	-	-
9. พยายามชักชวนคนอื่นมาร่วมทำกิจกรรม	3.80	0.72	9	13.04	40	57.97	17	24.64	3	4.35
10. เมื่อต้องการแก้ไขให้ถูกต้องจะบอกให้เขา	3.84	0.56	6	8.70	46	66.67	17	24.64	-	-
รู้คำตอบ	3.83	0.77	12	17.39	36	52.17	18	26.09	3	4.35
11. บ่นให้คนอื่นฟัง มากกว่าเผชิญหน้ากับคน	2.45	0.88	1	1.45	6	8.70	25	36.23	28	40.58
ผู้อื่น(-)									9	13.04
12. คิดว่าการแสดงความรู้สึก ดีกว่าการทำ	4.35	0.82	35	50.72	26	37.68	6	8.70	1	1.45
ร้ายความรู้สึกผู้อื่น (-)									1	1.45

ตารางที่ 4.5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติของทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต ตราจระเข้การกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

ทักษะการบริหาร	M	SD	ระดับการปฏิบัติ							
			ปฏิบัติทุกครั้ง		ปฏิบัติมาก		ปฏิบัติบางครั้ง		ปฏิบัติน้อย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทักษะด้านความคิด										
13. จัดลำดับความสำคัญ จัดงานให้เป็นระบบตามเวลา	3.88	0.56	7	10.14	47	68.12	15	21.74	-	-
14. การทำกิจกรรมสำหรับตัวเอง จะพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระยะยาว	4.39	0.62	32	46.38	32	46.38	5	7.25	-	-
15. สนใจรายละเอียดมากกว่าพิจารณาภาพรวม	3.65	0.74	8	11.59	31	44.93	29	42.03	-	-
(-)									1	1.45
16. บอกได้ว่า กำลังเรียนรู้เรื่องอะไร และนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้านี้นี้ได้	3.74	0.72	8	11.59	38	55.07	20	28.99	3	4.35
17. วางแผนอาชีพ ครอบคลุม และกิจกรรมอย่างชัดเจน	4.09	0.64	17	24.64	41	59.41	11	15.94	-	-
18. การสนทนาแนวคิดในการทำงาน ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ต้นต้น	4.04	0.61	14	20.29	44	63.77	11	15.94	-	-
	3.97	0.66	14	20.29	39	56.52	16	23.19	-	-

2.3 บรรยายาสององค์การ

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลดำเนินการจัดการบรรยายาสององค์การ ได้ในระดับปานกลาง ($M = 1.99$)

ในรายด้านพบว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีบรรยายาสององค์การ มิติการสนับสนุนมากที่สุด ร้อยละ 57.97 รองลงมา คือ มิติโครงสร้าง ร้อยละ 52.17 และมิติความผูกพัน ร้อยละ 55.07 ($M = 2.28, 2.23$, และ 2.19 ตามลำดับ)

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณารายข้อในภาพรวมทั้งหมด พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับ 1 คือ แบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน 2) ปกป้องลูกน้องหากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง และ 3) กระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ 1) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน 2) ค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข และ 3) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณารายข้อในแต่ละมิติของบรรยายาสององค์การ พบว่า

มิติโครงสร้าง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม แบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มากที่สุด รองลงมาคือข้อถาม สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับ

มิติมาตรฐาน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด รองลงมาคือ ให้โอกาสลูกน้องประเมินการบริหารงาน และ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน ตามลำดับ

มิติความรับผิดชอบ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม กระตุ้นให้ลูกน้องมีความริเริ่มในงานมากที่สุด รองลงมาคือ กระตุ้นให้ริเริ่มปรับปรุงวิธีการทำงาน และค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข ตามลำดับ

มิติการเห็นคุณค่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม ใช้การยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัลมากที่สุด รองลงมาคือ ชมเชยลูกน้องมากกว่าตีตีสอน และให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล มากกว่าระบบอาวุโส ตามลำดับ

มติการสนับสนุน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม ปกป้องลูกน้องหากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง มากที่สุด รองลงมาคือ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง และจัดให้มีการประชุมทีมงานตามลำดับ

มติความผูกพัน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เห็นด้วยกับข้อถาม กระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากที่สุด รองลงมาคือ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ

โดยสรุป ตามตารางที่ 4.6 - 4.7 พบว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนรายด้านพบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสร้างบรรยากาศองค์การมติการสนับสนุนมากที่สุด รองลงมา คือ มติโครงสร้าง และมติความผูกพัน ตามลำดับ

สำหรับข้อถามรายชื่อ พบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 แบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนมากที่สุด รองลงมาคือ ปกป้องลูกน้องหากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้แล้วผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ยังไม่ได้ดำเนินการ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐานมากที่สุด รองลงมาคือ การค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในภาพรวม และรายด้าน (n = 69)

บรรยากาศองค์การ	M	SD	ระดับบรรยากาศองค์การ					
			สูงที่สุด (> 70%)		ปานกลาง (35-70%)		น้อย (< 35%)	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บรรยากาศองค์การ	1.99	0.81	22	31.88	24	34.78	23	33.33
1. มิติโครงสร้าง	2.23	0.88	36	52.17	13	18.84	20	28.99
2. มิติมาตรฐาน	1.86	0.93	25	36.23	9	13.04	35	50.72
3. มิติความรับผิดชอบ	1.87	0.89	23	33.33	14	20.29	32	46.38
4. มิติการเห็นคุณค่า	2.13	0.97	37	53.62	4	5.80	28	40.58
5. มิติการสนับสนุน	2.28	0.91	40	57.97	8	11.59	21	30.43
6. มิติความผูกพัน	2.19	0.94	38	55.07	6	8.70	25	36.23

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำนวนตามรายชื่อ (n = 69)

บรรยากาศองค์การ	M	SD	ระดับบรรยากาศองค์การ					
			เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มิติโครงสร้าง								
1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	2.96	0.21	-	-	66	95.7	3	4.3
2. แบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.29	0.55	23	33.3	43	62.3	3	4.3
3. สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน	3.46	0.53	33	47.8	35	50.7	1	1.4
มิติมาตรฐาน								
4. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และมีมาตรฐาน	2.93	0.21	-	-	64	92.8	5	7.2
5. แสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมาย	3.20	0.53	18	26.1	47	68.1	4	5.8
6. ให้โอกาสลูกน้อง ประเมินการบริหารงาน	3.42	0.55	31	44.9	36	52.2	2	2.9
มิติความรับผิดชอบ								
7. กระตุ้นให้ลูกน้องมีความริเริ่มในงาน	3.30	0.55	24	34.8	42	60.9	3	4.3
8. ค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาดมากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข	2.93	0.26	-	-	64	92.8	5	7.2
	3.42	0.53	30	43.5	38	55.1	1	1.4
	3.23	0.55	20	29.0	45	65.2	4	5.8

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	M	SD	ระดับบรรยากาศองค์การ					
			เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9. กระตุ้นให้ริเริ่มปรับปรุงวิธีการทำงาน	3.30	0.52	23	33.3	44	63.8	2	2.9
มิตินี้การเห็นคุณค่า	2.90	0.30	-	-	62	89.9	7	10.1
10. ชมเชยลูกน้อง มากกว่าตีเตือน	3.43	0.58	33	47.8	33	47.8	3	4.3
11. ใช้การยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล	3.51	0.53	36	52.2	32	46.4	1	1.4
12. ให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล มากกว่าระบบอาวุโส	3.38	0.53	31	44.9	32	46.4	5	7.2
มิตินี้การสนับสนุน	2.96	0.21	-	-	66	95.7	3	4/3
13. ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือลูกน้อง	3.48	0.50	33	47.8	36	52.2	-	-
14. ปกป้องลูกน้อง หากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง	3.61	0.49	42	60.9	27	39.1	-	-
15. จัดให้มีการประชุมทีมงาน	3.43	0.58	33	47.8	33	47.8	3	4.3

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำแนกตามรายชื่อ (n = 69) (ต่อ)

บรรยากาศองค์การ	M	SD	ระดับบรรยากาศองค์การ					
			เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มิตินิยมผูกพัน	2.97	0.17	-	-	67	97.1	2	2.9
16. กระตุ้นให้เกิดการความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.48	0.56	35	50.7	32	46.4	2	2.9
17. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.45	0.56	34	49.3	33	47.8	2	2.9
18. กระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.55	0.56	40	58.0	27	39.1	2	2.9

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะการบริหาร บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยแปลความหมายของความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Elifson, Runyon & Habe⁷⁸ ดังนี้

ไม่มีความสัมพันธ์	$r = 0$
ความสัมพันธ์ต่ำ	$r = \pm 0.01 - \pm 0.30$
ความสัมพันธ์ปานกลาง	$r = \pm 0.31 - \pm 0.70$
ความสัมพันธ์สูง	$r = \pm 0.71 - \pm 0.99$
ความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์	$r = \pm 1$

สมมติฐานที่ 1 ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ($r = 0.543$ $p\text{-value} < 0.01$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1

หมายความว่า เมื่อทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เพิ่มขึ้น ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตัวแปรแต่ละด้าน จากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และการบูรณาการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลางกับทักษะการบริหาร ($r = 0.548, 0.505, 0.438$ และ 0.353 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$)

หมายความว่า ถ้าเพิ่มทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จะทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการปรับตัว เพิ่มขึ้นมากที่สุด รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และการบูรณาการ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในระดับปานกลาง ($r = 0.428, 0.406$ และ 0.339 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$)

หมายความว่า เมื่อทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิคเพิ่มขึ้นประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1

2. เมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละด้านของประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า

ทักษะด้านความคิด มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค ($r = 0.423, 0.417$ และ 0.345 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการปรับตัวเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มทักษะด้านความคิดเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค ตามลำดับ

ทักษะด้านความคิดมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค ($r = 0.411, 0.370$ และ 0.308 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการบรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มทักษะด้านความคิดเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค ตามลำดับ

ทักษะด้านความคิดมีความสัมพันธ์กับการบูรณาการมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านบุคคล ($r = 0.315, 0.270$ ที่ $p\text{-value} < 0.01$ และ $p\text{-value} < 0.05$ ตามลำดับ) แต่ทักษะด้านเทคนิค ไม่มีความสัมพันธ์ หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการบูรณาการเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มทักษะด้านความคิด และด้านบุคคล โดยไม่ต้องเพิ่มทักษะด้านเทคนิค

สุดท้าย คือ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม พบว่า ทักษะด้านบุคคล มีความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านเทคนิค และด้านความคิด ($r = 0.323, 0.320$ และ 0.300 ที่ $p\text{-value} < 0.01$ และ $p\text{-value} < 0.05$ ตามลำดับ) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มทักษะด้านบุคคลเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ ด้านเทคนิค และด้านความคิด ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เพิ่มขึ้นได้โดยการเพิ่มทักษะการบริหาร ด้านความคิด ด้านบุคคล และด้านเทคนิค ตามลำดับ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแต่ละด้าน พบว่าทักษะด้านความคิด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย และการบูรณาการ มากที่สุด ยกเว้นการบูรณาการไม่จำเป็นต้องเพิ่มทักษะด้านเทคนิคร่วมด้วย

ทั้งนี้ทักษะด้านบุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมมากที่สุดโดยเพิ่มทักษะด้านเทคนิค และด้านความคิด ร่วมด้วยเช่นเดียวกัน

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ($r = 0.592$ ที่ $p\text{-value} < 0.01$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

หมายความว่า เมื่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 สร้างบรรยากาศองค์การเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละด้านของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการบรรลุเป้าหมาย การปรับตัว การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลางกับบรรยากาศองค์การ ($r = 0.589, 0.548, 0.487$ และ 0.378 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$)

หมายความว่า ถ้าเพิ่มบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการบรรลุเป้าหมาย การปรับตัว การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม เพิ่มขึ้นตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. บรรยากาศองค์การ มิติความผูกพัน การเห็นคุณค่า การสนับสนุน ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้าง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ($r = 0.586, 0.521, 0.504, 0.461, 0.404$, และ 0.365 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$)

หมายความว่า ถ้าบรรยาการองค์การ มิติความผูกพัน การเห็นคุณค่า การสนับสนุน ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้างเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

2. เมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละด้านของประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า

2.1 บรรยาการองค์การมิติความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการปรับตัว มากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุน การเห็นคุณค่า ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้าง ($r = 0.573, 0.532, 0.471, 0.438, 0.345$ และ 0.274 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$ และ $p\text{-value} < 0.05$) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการปรับตัวเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มบรรยาการองค์การมิติความผูกพันเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ การสนับสนุน การเห็นคุณค่า ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้าง ตามลำดับ

2.2 บรรยาการองค์การมิติความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมาย มากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุน การเห็นคุณค่า ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้าง ($r = 0.560, 0.531, 0.514, 0.455, 0.411$ และ 0.365 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านการบรรลุเป้าหมาย เพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มบรรยาการองค์การมิติความผูกพันเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ การสนับสนุน การเห็นคุณค่า ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และโครงสร้าง ตามลำดับ

2.3 บรรยาการองค์การมิติความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการบูรณาการมากที่สุด รองลงมาคือ โครงสร้าง การเห็นคุณค่า มาตรฐาน ความรับผิดชอบ และการสนับสนุน ($r = 0.508, 0.435, 0.405, 0.355, 0.354$ และ 0.280 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$ และ $p\text{-value} < 0.05$) หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านการบูรณาการเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มบรรยาการองค์การมิติความผูกพันเป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ โครงสร้าง การเห็นคุณค่า มาตรฐาน ความรับผิดชอบ และการสนับสนุน ตามลำดับ

2.4 บรรยาการองค์การมิติการเห็นคุณค่ามีความสัมพันธ์กับการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุน ความผูกพัน ความรับผิดชอบ และมาตรฐาน ($r = 0.377, 0.363, 0.344, 0.314$ และ 0.256 ตามลำดับ ที่ $p\text{-value} < 0.01$ และ $p\text{-value} < 0.05$) ส่วนมิติโครงสร้างไม่มีความสัมพันธ์ หมายความว่า ถ้าต้องการให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ต้องเพิ่มบรรยาการองค์การมิติการเห็นคุณค่า เป็นอันดับหนึ่ง รองมาคือ การสนับสนุน ความผูกพัน ความรับผิดชอบ และมาตรฐาน ตามลำดับ โดยไม่ต้องเพิ่มบรรยาการองค์การมิติโครงสร้าง

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในรายด้านพบว่า บรรยากาศองค์การมีจิตความผูกพัน มีความสัมพันธ์สูงสุด กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 รองลงมา คือ การเห็นคุณค่า และการสนับสนุน ($r = 0.586, 0.521, 0.504$ ตามลำดับ) ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐานที่ 2

สำหรับการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน พบว่าบรรยากาศองค์การมีจิตความผูกพันสามารถเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย และการบูรณาการมากที่สุด

ยกเว้นการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมจำเป็นต้องเพิ่มบรรยากาศองค์การมีจิตการเห็นคุณค่า โดยไม่ต้องเพิ่มบรรยากาศองค์การมีจิตโครงสร้าง

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่างทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำแนกตามรายด้าน (n = 69)

ตัวแปร	ประสิทธิภาพปฏิบัติงาน	การปรับตัว	การบรรลุเป้าหมาย	การบูรณาการ	การศึกษแบบแผนวัฒนธรรม
ทักษะการบริหาร					
เทคนิค	.543**	.548**	.505**	.353**	.438**
บุคคล	.339**	.345**	.308**	0.18	.320**
ความคิด	.406**	.417**	.370**	.270*	.323**
	.428**	.423**	.411**	.315**	.300*
บรรยากาศองค์การ					
มิติโครงสร้าง	.592**	.548**	.589**	.487**	.378**
มิติมาตรฐาน	.365**	.274*	.365**	.435**	0.16
มิติความรับผิดชอบ	.404**	.345**	.411**	.355**	.256*
มิติการเห็นคุณค่า	.461**	.438**	.455**	.354**	.314**
มิติการสนับสนุน	.521**	.471**	.514**	.405**	.377**
มิติความผูกพัน	.504**	.532**	.531**	.280*	.363**
	.586**	.573**	.560**	.508**	.344**

หมายเหตุ * ค่า p-value < 0.05

** ค่า p-value < 0.01

สมมติฐานที่ 3 ทักษะการบริหารงาน และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้

จากตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 พบว่า

เมื่อพิจารณาทีละตัวแปร (Model 1, Model 2) พบว่า

ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การต่างส่งผลแสดงนัยสำคัญต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

แต่เมื่อนำมาพิจารณาความสัมพันธ์พร้อม ๆ กัน (Model 3) พบว่าบรรยากาศองค์การแสดงความสัมพันธ์เด่นกว่าทักษะการบริหาร ทั้งนี้บรรยากาศองค์การสามารถอธิบายการผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้ร้อยละ 34.1 (Model 1)

ใน Model 3 เมื่อบรรยากาศองค์การเข้าร่วมอธิบายความผันแปรเพิ่มขึ้นอีกเพียง ร้อยละ 2.4 การเพิ่มขึ้นนี้ไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เป็นผลมาจากทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ร้อยละ 36.5 แสดงว่าที่เหลืออีก 63.5 เป็นผลมาจากสาเหตุอื่น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 (n = 69)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	beta		
Model 1					
ค่าคงที่	2.200	0.327		6.727	.000
บรรยากาศองค์การ (OC)	0.570	0.095	0.592	6.009	.000
$R^2 = 0.350$ adjust $R^2 = 0.341$ $F = 36.110$ $P\text{-value} < 0.000$					

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์หัตถด้อยพหุ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 (n = 69)
(ต่อ)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	P-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	beta		
Model 2					
ค่าคงที่	1.646	0.475		3.463	.001
ทักษะการบริหาร (MS)	0.714	0.135	0.543	5.293	.000
$R^2 = 0.295$ adjust $R^2 = 0.284$ $F = 28.018$ $P\text{-value} < 0.000$					
Model 3					
ค่าคงที่	1.606	0.448		3.586	.001
ทักษะการบริหาร (MS)	0.336	0.176	0.255	1.904	.061
บรรยากาศองค์การ (OC)	0.400	0.129	0.415	3.091	.003
$R^2 = 0.384$ adjust $R^2 = 0.365$ $F = 20.575$ $P\text{-value} < 0.000$					

สรุปผลการวิจัยในบทที่ 4 ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 แบบสอบถามที่ส่งถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 74 ชุด แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.24

ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุน้อยที่สุด 34 ปี อายุมากที่สุด 59 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสอยู่ ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานเฉลี่ย 17 ปี รายได้เฉลี่ย 32,152 บาท จำนวนบุคลากร เฉลี่ย 6 คน จำนวนหมู่บ้านรับผิดชอบเฉลี่ย 8 หมู่ จำนวนประชากรในพื้นที่รับผิดชอบเฉลี่ย 6,501 คน ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดี คิดเป็นร้อยละ 57.4 ระดับดีมากคิดเป็นร้อยละ 30.9 และระดับดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 11.8 ตามลำดับ

ในภาพรวมพบว่าผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีประสิทธิผล

การปฏิบัติงานด้านการปรับตัวมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม และการบูรณาการ ตามลำดับ ทักษะการบริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนรายด้านพบว่า มีบรรยากาศองค์การมิติการสนับสนุน มากที่สุด รองลงมา คือ มิติโครงสร้าง และมิติความผูกพัน ตามลำดับ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ซึ่งสนับสนุนตามสมมติฐานที่ 1

บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผลที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

การวิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปร โดยใช้สถิติวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุตัวแปร (Multiple regression analysis) พบว่าทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ร้อยละ 36.5 ผลที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้นำไปอภิปรายในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

สมมติฐานที่ 3 ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้

สมมติฐานที่ 1 ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($r = 0.543$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <0.01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 คือ ถ้าหากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีทักษะการบริหารในระดับสูง จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เนื่องจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มี ทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะในเรื่องของการจัดลำดับความสำคัญ จัดงานให้เป็นระบบตามเวลา บอกได้ว่า

กำลังเรียนรู้เรื่องอะไรและนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้านี้ได้ และวางแผนในอาชีพ ครอบครัวยและ กิจกรรมอย่างชัดเจน แต่การทำกิจกรรมสำหรับตัวเองจะไม่พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระยะยาว

ทักษะด้านบุคคล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวง สาธารณสุข เขต 3 คิดว่าการแสดงความสุขภาพ ดีกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น พยายามชักชวนคน อื่นมาร่วมทำกิจกรรม และเมื่อต้องการแก้ไขให้ถูกต้องจะบอกให้เขารู้คำตอบ แต่ไม่เห็นด้วยกับการ ทำงานในกลุ่มและมีบางคนไม่รับผิดชอบงานจะบ่นให้คนอื่นฟังมากกว่าจะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้น โดยตรง

ทักษะด้านเทคนิค ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3 รู้ความต้องการของบุคคลอื่นด้วยการพูดคุย ชอบอ่านหนังสือวิชาการ มากกว่านิยาย วรรณกรรม ใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติมากกว่าการปรึกษาคนอื่นและยังไม่เห็นด้วยกับ ความเห็นที่กล่าวว่าการศึกษาด้านการบริหารเป็นการใช้เวลาโดยไม่เกิดประโยชน์

ซึ่งทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลถึงประสิทธิผล ขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกไวต่อสถานการณ์ สามารถนำทักษะการบริหารทุกด้านมา ดำเนินการจนองค์กรประสบความสำเร็จ Kristina L Guo (2003)⁴⁴ กล่าวว่าทักษะการบริหาร เป็น ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของงาน ผู้บริหารต้องการทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทักษะ ด้านความคิด และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อารยา พิทักษ์โรจนานนท์ (2550)⁶⁵ จำลอง วารี (2550)⁶⁶ และอรม พระคุณ (2550)³⁷ เพราะผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีทักษะ การบริหารทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผล

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตตรวจ ราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับ ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน ($r = 0.592$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <0.01 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ บรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นปัจจัยภายในที่มองไม่เห็น แต่รู้สึกรู้ หรือ รับรู้ได้ เนื่องจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวง สาธารณสุข เขต 3 สร้างบรรยากาศมีความผูกพันด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ **มิติการเห็นคุณค่า** ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล

ชมเชยลูกน้องมากกว่าติเตียน และให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล มากกว่าระบบอาวุโส **มติการสนับสนุน** ด้วยการปกป้องลูกน้องหากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง และจัดให้มีการประชุมทีมงาน **มติดความรับผิดชอบ** ด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีความริเริ่มในงาน กระตุ้นให้ริเริ่ม ปรับปรุงวิธีการทำงาน และค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาด มากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข **มติมาตรฐาน** ด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้โอกาสลูกน้องประเมินการบริหารงาน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน **มติโครงสร้าง** ด้วยการแบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องสามารถวิเคราะห์ความรู้สึกที่เกิดจากความคิดของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เขาทำงานได้ เพราะบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่พนักงาน (สมยศ)⁴⁵ ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การ หรือกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์การคือสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ (ชาญชัย)¹⁸ ผู้บริหารสามารถจัดการในทางที่สร้างสรรค์และรอบคอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (Stringer)¹⁵ สอดคล้องกับการศึกษาของ คลศิริ จิตต์ตรง (2548)⁵¹ ที่พบว่า บรรยากาศองค์การทุกมิติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะมติดสนับสนุนและมติดความรับผิดชอบ ที่สามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจได้ สุมณรัตน์ กนกกวินวงศ์ (2551)⁶⁷ พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และบรรยากาศองค์การยังสามารถทำนายประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยได้ อรรถเดช อรรถเศรษฐ (2551)⁶⁸ พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน โชน 3 จังหวัดกาฬสินธุ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยบรรยากาศองค์การในกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน

สมมติฐานที่ 3 ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <0.001 โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 36.5 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 บรรยากาศองค์การมีทัศนคติความผูกพันมีความสัมพันธ์สูงสุด กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 รองลงมา คือ มติการเห็นคุณค่า และ การสนับสนุน

สำหรับทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พบว่า ทักษะด้านความคิดมีความสัมพันธ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 สูงที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค

และพบว่าตัวแปรทักษะการบริหารเพียงอย่างเดียวอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 28.4 หรือตัวแปรบรรยากาศองค์การเพียงอย่างเดียวอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 34.1 ซึ่งอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้น้อยกว่าทั้งทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การร่วมกัน

สรุปได้ว่า หากต้องการให้ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.5 จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศองค์การมีทัศนคติความผูกพันในระดับสูงที่สุด และต้องมีทักษะการบริหารด้านความคิดอยู่ในระดับมาก

สรุปผลการอภิปรายตามสมมติฐานทั้ง 3 พบว่าผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากทักษะการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จของงาน แต่ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ใช้ทักษะด้านความคิด มากกว่าทักษะด้านเทคนิคและด้านบุคคล ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Katz บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องวิเคราะห์และจัดการอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกทางบวก ซึ่งจะทำให้มีความพึงพอใจในงานสูง และมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลขององค์กร และหากต้องการให้ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.5 จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารด้านความคิดอยู่ในระดับมาก และมีบรรยากาศองค์การมีทัศนคติความผูกพันในระดับสูงที่สุด

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแห่งนั้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี โดยเก็บข้อมูลจากหน่วยบริการปฐมภูมิ ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ของเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 ในปี 2553 จำนวน 74 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความถูกต้องของภาษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะข้อถามผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ของ Hoy & Miskel จำนวน 48 ข้อ มีความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.92 ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม ทักษะการบริหาร ลักษณะข้อถามผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ของ Katz และใช้แบบสอบถามของ Daft จำนวน 18 ข้อ มีความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.60 ส่วนที่ 3 แบบสอบถาม บรรยายภาพองค์การ ลักษณะข้อถามผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ของ Stringer และใช้แบบสอบถามของ Stringer จำนวน 18 ข้อ มีความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.90 และส่วนที่ 4 แบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไป ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2554 ถึง 31 กรกฎาคม 2554 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติแจกแจงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis)

6.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กล่าวมาในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้ดังนี้ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ในรายด้านพบว่า มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ด้านการปรับตัว รองลงมา คือ การบรรจุเป้าหมาย การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม และการบูรณาการ ตามลำดับ โดยมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ในรายด้าน พบว่ามีทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิค อยู่ในระดับมากเหมือนกันทั้ง 3 ด้าน และพบว่าผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสร้างบรรยากาศองค์การได้ในระดับ ปานกลาง ในรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยที่มีผลการสนับสนุนมากที่สุด รองลงมา คือ มิตินโครงสร้าง และมิตินความผูกพัน ตามลำดับ และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า

สมมติฐานที่ 1 ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผลวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผลวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้ ผลวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ ร้อยละ 36.5 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 น่าจะ

1.1 กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยเฉพาะทักษะด้านความคิด

1.2 กำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ร่วมกันกำหนดความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ชัดเจนและมีมาตรฐาน

1.3 กำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปรับสภาพการทำงาน สร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ: ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะ

2.1 พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในการพัฒนามาตรฐานงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากรสาธารณสุข เพื่อสร้างบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ: ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะ

3.1 ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ด้วยการศึกษาวิธีบริหารงานด้วยตนเอง และสร้างเครือข่ายการบริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อส่งเสริมบรรยากาศองค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

3.2 นำข้อมูลในพื้นที่มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนระยะยาว สนใจพิจารณาข้อมูลในพื้นที่แบบภาพรวมมากกว่ารายละเอียด และสนทนาแนวคิดในการทำงาน เครือข่ายการบริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อพัฒนาทักษะความคิดด้วยตนเอง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น

3.3 ส่งเสริมแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร สร้างขวัญกำลังใจ และการทำงานที่เน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการพูดคุยเพื่อค้นหาความต้องการของบุคลากร และเผชิญหน้ากับบุคลากรในองค์กร

3.4 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะพัฒนาทักษะด้านความคิดด้วยตนเอง ในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญ การจัดงานให้เป็นระบบตามเวลา การเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับและนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้านี้ได้ รวมทั้งทักษะการต่อรอง

4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในระดับต่าง ๆ เพื่อเห็นความแตกต่าง และสะท้อนภาพแก่ผู้บริหารองค์กร ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

4.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่งเสริมสุขภาพตำบล เช่น การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ ความพึงพอใจ

4.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยบรรยากาศองค์กรในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างบรรยากาศองค์กรที่พึงประสงค์ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

4.4 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลทั้งในส่วนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

4.5 การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่านี้ เพราะการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างอาจน้อยไป เนื่องจากขณะทำวิจัยครั้งนี้จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังมีไม่มาก ผลที่ได้อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ต้องการศึกษาได้

ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

MANAGERIAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN PERFORMANCE
EFFECTIVENESS OF HEALTH PROMOTING HOSPITAL DIRECTORS MINISTRY OF
PUBLIC HEALTH REGION 3

สายชล แสงแดงชาติ 5136356 PHPH/M

วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูษิตา อินทรประสงค์, พบ.ด.(การบริหารการพัฒนา), พิทยา
ไพบุณย์ศิริ, อ.ว.(สูตินรีเวช), จรรยา ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

บทสรุปแบบสมบูรณ์

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 51 หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของ
ชาวไทย ส่วนที่ 9 สิทธิในการได้รับบริการสาธารณสุขและสวัสดิการจากรัฐ กำหนดว่า “บุคคลย่อม
มีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่เหมาะสม และได้มาตรฐาน และผู้ยากไร้มีสิทธิ
ได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย บุคคลย่อมมีสิทธิ
ได้รับการบริการสาธารณสุขจากรัฐซึ่งต้องเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ บุคคลย่อมมีสิทธิ
ได้รับการป้องกันและจัดโรคติดต่ออันตรายจากรัฐอย่างเหมาะสม โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและทันต่อ
เหตุการณ์” บริการสาธารณสุข หมายถึง บริการต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกัน
โรคและปัจจัยที่คุกคามสุขภาพ การตรวจวินิจฉัยและบำบัดสภาวะความเจ็บป่วยและการฟื้นฟู
สมรรถภาพของบุคคล ครอบครัวและชุมชน และพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.
2545 มาตรา 5 กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานบริการสาธารณสุข หมายถึง มาตรฐานที่กำหนด บริการ หรือสิ่งส่งมอบ และ
ลักษณะที่พึงประสงค์ ที่เรียกว่าเป็นคุณภาพที่จะส่งมอบให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ชุมชน และ

สังคม เพื่อตอบสนองความต้องการบริการทางสาธารณสุข และใช้หน่วยบริการปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นจุดบริการสุขภาพด่านแรกซึ่งต้องทำหน้าที่ให้บริการแบบผสมผสาน ทั้งการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพ เว้นแต่เป็นกรณีที่เกิดขีดความสามารถของหน่วยบริการปฐมภูมิ จึงส่งต่อผู้ป่วยไปรับบริการยังสถานบริการที่มีศักยภาพสูงกว่า ทำให้ประชาชนเข้าถึงบริการอย่างสะดวก อีกทั้งหน่วยบริการปฐมภูมิที่มีฐานอยู่ในชุมชน มีธรรมชาติ ที่เอื้อให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและติดตามดูแลได้อย่างใกล้ชิด หน่วยบริการปฐมภูมิหรือศูนย์สุขภาพชุมชน ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีจำนวน 445 แห่ง ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา 121 แห่ง สมุทรปราการ 64 แห่ง ปราจีนบุรี 93 แห่ง นครนายก 56 แห่ง และสระแก้ว 111 แห่ง ข้อมูลจากกลุ่มงานประกันสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว พบว่า ในปี 2551 ผลการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ผ่านการตรวจประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน 329 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 73.93 และยังไม่ผ่านการประเมิน จำนวน 116 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.07

ซึ่งต่อมาในสมัยของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2551 ในส่วนของนโยบายด้านสาธารณสุข รัฐบาลมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริการสาธารณสุข โดยการยกระดับสถานีนอมนัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ เปลี่ยนจากเน้นงานรักษาพยาบาลแบบตั้งรับ มาเป็นการดำเนินงานเชิงรุก ส่งเสริมให้มีการสร้างสุขภาพของบุคคล ครอบครัว และชุมชน ลดปริมาณผู้ป่วยที่ไปใช้บริการโรงพยาบาลขนาดใหญ่ลง ลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน และประหยัดงบประมาณของประเทศในระยะยาว และที่สำคัญ คือ ลดทุกขภาวะของบุคคล ครอบครัว และชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

ในการยกระดับสถานีนอมนัย ศูนย์สุขภาพชุมชน หรือหน่วยบริการระดับปฐมภูมิรูปแบบอื่น ๆ จะคัดเลือกจากหน่วยบริการระดับปฐมภูมิที่มีความพร้อม หรือผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานบริการสาธารณสุข ซึ่งมีแนวทางการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีสมรรถนะและบรรยากาศที่เอื้ออำนวย 2) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีระบบบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ 3) ภาควิทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจขับเคลื่อนและสนับสนุน และ 4) ชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ โดยสรุปผลการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี ระดับดีมาก และระดับดีเยี่ยม ซึ่งจากข้อมูลสรุปผลการประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2553 พบว่ามีสถานบริการในระดับปฐมภูมิ ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งสิ้น 74 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.23 จากจำนวนหน่วยบริการปฐมภูมิทั้งหมดจำนวน 445 แห่ง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่ายังมีหน่วยบริการระดับปฐมภูมิอีกหลายแห่งที่ยังไม่สามารถยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และจัดบริการที่ได้มาตรฐานให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้สมดังเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ทั้งนี้อาจเกิดจากปัญหาหลายด้าน เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ขาดทักษะที่จำเป็นทางด้านการบริหาร บรรยากาศองค์การที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการศึกษาของ Katz, Hersey & Blanchard, Moorhead & Griffin, Koontz & Weichrich กล่าวว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการบริหารงาน และพบว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) 2) ทักษะด้านบุคคล (Human skill) และ 3) ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) ดังนั้นการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการสาธารณสุขนั้น ผู้บริหารของหน่วยงาน จำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ที่จะมีส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้ จากการศึกษาของ Litwin & Stringer, Dessler, Moorhead & Griffin ได้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างหนึ่งที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นแต่รับรู้หรือ รู้สึกได้ จากการศึกษาของ Stringer ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้าง (Structure) 2) มิติมาตรฐาน (Standard) 3) มิติความรับผิดชอบ (Responsibility) 4) มิติการเห็นคุณค่า (Recognition) 5) มิติการสนับสนุน (Support) และ 6) มิติความผูกพัน (Commitment)

จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ คือ ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยจึงทำวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เพื่อค้นหาว่าทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อ

1. วัดระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
2. วัดระดับทักษะการบริหาร ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
3. วัดระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร บรรยากาศองค์การ กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะการบริหาร มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
2. บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3
3. ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้

ทบทวนวรรณกรรม

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หมายถึงระดับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือระดับความสำเร็จขององค์การว่าได้อำนาจให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้น้อยเพียงใด โดยการใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในระยะสั้นอาจประเมินจากการผลิตประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์การ ในระยะกลางอาจประเมินจากการปรับตัวและการพัฒนาเพิ่มขึ้น และในระยะยาวสามารถประเมินได้จากการอยู่รอดขององค์การ การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

ในการวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Hoy & Miskel (1991) เป็นกรอบในการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3 เนื่องจากมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลของหน่วยบริการปฐมภูมิ และสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ประกอบด้วย การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การบูรณาการ (Integration) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency)

ทักษะการบริหาร หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ที่นำมาใช้ในการบริหารงานอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับและทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชน สำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยบริการปฐมภูมิ จำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านความคิด ในการบริหารงาน ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Katz (1974) มาใช้ในการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ในครั้งนี้เพราะเห็นว่าสอดคล้องกับลักษณะการทำงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะทางเทคนิค 2) ทักษะด้านบุคคล และ 3) ทักษะด้านความคิด

บรรยากาศองค์การ คือ คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถรู้สึกหรือรับรู้ได้ มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ บรรยากาศ

องค์การมีสภาพการทำงานไม่คงที่ขึ้นกับสิ่งเร้าที่มีอิทธิพล การบริหารจัดการบรรยากาศองค์การอย่างสร้างสรรค์จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Stringer (2002) ในการประเมินบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 เนื่องจากเห็นว่ามีความครอบคลุมในรายละเอียดของบรรยากาศองค์การและสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional Survey) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำนวน 74 คน สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ตามกรอบแนวคิดของ Hoy & Miskel (1991) ทักษะการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามกรอบแนวคิดของ Katz (1974) บรรยากาศองค์การในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ตามกรอบแนวคิดของ Stringer (2002) และข้อมูลทั่วไป กลุ่มตัวอย่างตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 69 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.24 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Pearson's product moment correlation coefficient และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis)

ผลการวิจัย

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 จำนวน 69 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 34 ปี อายุมากที่สุด 59 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสคู่ ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานเฉลี่ย 17 ปี รายได้เฉลี่ย 32,152 บาท จำนวนบุคลากรเฉลี่ย 6 คน จำนวนหมู่บ้านรับผิดชอบเฉลี่ย 8 หมู่ จำนวนประชากรในพื้นที่รับผิดชอบเฉลี่ย 6,501 คน ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีคิดเป็นร้อยละ 57.4 ระดับดีมากร้อยละ 30.9 และระดับดีเยี่ยมร้อยละ 11.8

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้านการปรับตัวมากที่สุด รองลงมา คือ การบรรลุเป้าหมาย การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม และการบูรณาการ ตามลำดับ มีทักษะการบริหารมาก บรรยายาสองค์การอยู่ในระดับปานกลาง บรรยายาสองค์การรายด้านพบว่า มีบรรยายาสองค์การมิติการสนับสนุนมากที่สุด รองลงมา คือ มิติโครงสร้าง และมิติความผูกพัน ตามลำดับ

และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

สมมติฐานที่ 1 ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ($r = 0.543$ $p\text{-value} < 0.01$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 บรรยายาสองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า บรรยายาสองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ($r = 0.592$ $p\text{-value} < 0.01$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 ทักษะการบริหาร และบรรยายาสองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้

ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร และบรรยายาสองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 ได้ร้อยละ 36.5 ($\text{adjusted } R^2 = 0.365$ $p < 0.0001$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 หมายความว่า ถ้าหากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีทักษะการบริหารมาก จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เนื่องจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีทักษะด้านความคิดอยู่ในระดับมากโดยเฉพาะในเรื่องของการจัดลำดับความสำคัญ จัดงานให้เป็นระบบตามเวลา บอกได้ว่ากำลังเรียนรู้เรื่องอะไร และนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้านี้นี้ได้ และวางแผนในอาชีพ ครอบครัวยุคและกิจกรรมอย่างชัดเจน

ทักษะด้านบุคคล ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 คิดว่าการแสดงความสุภาพ ดีกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น พยายามชักชวนคนอื่นมาร่วมทำกิจกรรม และเมื่อต้องการแก้ไขให้ถูกต้องจะบอกให้เขา รู้คำตอบ **ทักษะด้านเทคนิค** ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 รู้ความต้องการของบุคคลอื่นด้วยการพูดคุย ชอบอ่านหนังสือวิชาการ มากกว่านิยาย วรรณกรรม และใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติมากกว่าการปรึกษาคนอื่น ซึ่งทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ลึกไวก่อสถานการณ์ สามารถนำทักษะการบริหารทุกด้านมาดำเนินการจนองค์กรประสบความสำเร็จ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ บรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นปัจจัยภายในที่มองไม่เห็น แต่รู้สึกหรือรับรู้ได้ เนื่องจากผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 สร้างบรรยากาศที่ดีความผูกพันด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามลำดับ **มิติการเห็นคุณค่า** ด้วยการสร้างบรรยากาศการยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล ชมเชยลูกน้องมากกว่าติเตียน และให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล มากกว่าระบบอาวุโส **มิติการสนับสนุน** ด้วยการปกป้องลูกน้องหากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้การสนับสนุนช่วยเหลือลูกน้อง และจัดให้มีการประชุมทีมงาน **มิติความรับผิดชอบ** ด้วยการกระตุ้นให้ลูกน้องมีความริเริ่มในงาน กระตุ้นให้ริเริ่ม ปรับปรุงวิธีการทำงาน และค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาด มากกว่ารอผู้บริหารแก้ไข **มิติมาตรฐาน** ด้วยการแสดงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายมากที่สุด ให้โอกาสลูกน้องประเมินการบริหารงาน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมีมาตรฐาน **มิติโครงสร้าง** ด้วยการแบ่งความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างในภาระงาน และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้อย่าง

ชัดเจน ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องสามารถวิเคราะห์ความรู้สึกที่เกิดจากความคิดของบุคลากรภายในองค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เขาทำงานได้ เพราะบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่พนักงาน ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศองค์การหรือกล่าวได้ว่าบรรยากาศองค์การคือสิ่งที่ทำให้ การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถจัดการในทางที่สร้างสรรค์และรอบคอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหาร และบรรยากาศองค์การสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ร้อยละ 36.5 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 บรรยากาศองค์การมีจิตความผูกพันมีความสัมพันธ์สูงที่สุด กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 รองลงมา คือ มติการเห็นคุณค่าและการสนับสนุน

สำหรับทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าทักษะด้านความคิดมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 สูงที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านบุคคล และด้านเทคนิค

สรุปได้ว่า หากต้องการให้ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 36.5 จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศองค์การมีจิตความผูกพันในระดับสูงที่สุด และต้องมีทักษะการบริหารด้านความคิดอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “ทักษะการบริหารและบรรยากาศองค์การ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย:** สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3 น่าจะ

1.1 กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยเฉพาะทักษะด้านความคิด

1.2 กำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลร่วมกันกำหนดความรับผิดชอบของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย ชัดเจนและมีมาตรฐาน

1.3 กำหนดนโยบายให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปรับสภาพการทำงาน สร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ: ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะ

2.1 พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในการพัฒนามาตรฐานงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2.2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับบุคลากรสาธารณสุข เพื่อสร้างบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ: ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะ

3.1 ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ด้วยการศึกษาวิธีบริหารงานด้วยตนเอง และสร้างเครือข่ายการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อส่งเสริมบรรยากาศองค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร สนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

3.2 นำข้อมูลในพื้นที่มาพิจารณาเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนระยะยาว สนใจพิจารณาข้อมูลในพื้นที่แบบภาพรวมมากกว่ารายละเอียด และสนทนาแนวคิดในการทำงาน เครือข่ายการบริหารโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อพัฒนาทักษะความคิดด้วยตนเอง ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น

3.3 ส่งเสริมแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร สร้างขวัญกำลังใจ และการทำงานที่เน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการพูดคุยเพื่อค้นหาความต้องการของบุคลากร และเผชิญหน้ากับบุคลากรในองค์กร

3.4 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลน่าจะพัฒนาทักษะด้านความคิดด้วยตนเอง ในประเด็นของการจัดลำดับความสำคัญ การจัดงานให้เป็นระบบตามเวลา การเชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับและนำไปเชื่อมโยงความรู้ก่อนหน้าได้ รวมทั้งทักษะการต่อรอง

4. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในระดับต่าง ๆ เพื่อเห็นความแตกต่าง และสะท้อนภาพแก่ผู้บริหารองค์กร ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

4.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนา ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการส่งเสริมสุขภาพตำบล เช่น การมีส่วนร่วม แรงจูงใจ ความพึงพอใจ

4.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยบรรยากาศองค์กรในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างบรรยากาศองค์กรที่พึงประสงค์ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

4.4 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลทั้งในส่วนผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

4.5 การวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยในกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่านี้ เพราะการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างอาจน้อยไป เนื่องจากขณะทำวิจัยครั้งนี้จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังมีไม่มาก ผลที่ได้อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ต้องการศึกษาได้

MANAGERIAL SKILLS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN
PERFORMANCE EFFECTIVENESS OF HEALTH PROMOTING HOSPITAL
DIRECTORS MINISTRY OF PUBLIC HEALTH REGION 3

SAICHOL SANGDANGCHATE 5136356 PHPH/M

M Sc. (PUBLIC HEALTH) MAJOR PUBLIC HEALTH ADMINISTRATION

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D. (DEV.
ADM.), PITTAYA PAIBOONSIRI, THAI BOARD OF OB-GYN, JANAYA
PATTARA-ARCHACHAI, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

EXTENDED SUMMARY

Background and Rationale

The Constitution of the Kingdom of Thailand 2007 in Chapter 3 Rights and Liberties of Thai People, Part 9 Rights of Public Health Services and Welfare Section 51 states that “A person shall enjoy an equal right to receive standard public health service, and the indigent shall have the right to receive free medical treatment from the State’s infirmary. The public health service by the State shall be provided thoroughly and efficiently. The State shall promptly prevent and eradicate harmful contagious diseases for the public without charge.” Public health means services that are concerned with health promotion, prevention of diseases and any health threats, diagnosis and cure of illnesses, rehabilitation of individuals, families and communities. The 2002 National Health Assurance in clause 5 states that everyone has the right to receive standard and efficient health service.

Standard health service means the standard that determines the service or its delivery and the desired characteristics which comprise quality, which is provided to the people in the community and society in order to respond to their public health needs. Primary care units or community health centres are the first health service

points that provide mixed services in nursing, health promotion, disease prevention, and rehabilitation except in cases beyond the ability of the primary care units. In this case the patient will be transferred to higher potential service centres so that the people can reach the service conveniently. Primary care units are based in the community and by nature are close to the community. This makes it easy for the staff to develop relationships with the people and to follow them up closely. There are 445 primary care units within the Region 3 Surveillance Area of the Ministry of Public Health as follows: Chachoengsao 121 units, Samut Prakarn 64 units, Prachinburi 93 units, Nakhon Nayok 56 units, and Sa Kaeo 111 units. According to the data of the National Health Assurance Group under Sa Kaeo Public Health Office, it was found that in 2008, according to the result of the Primary Care Unit Standard Assessment of Region 3 Surveillance Area of the Ministry of Public Health, 329 primary care units passed the assessment (73.93%) and 116 failed the assessment (26.07%).

During the period of Prime Minister Abhisit Vejjajiva, he announced to the parliament on December 29, 2008 in the section of public health policy that the government should focus on public health service system improvement by elevating health stations into “Health Promoting Hospitals”. Their main strategy is to change from focusing on reactive nursing to proactive performance of nursing services. It promotes the improvement of the health of individuals, families and communities to be able to reduce the number of patients who use the services of large size hospitals in order to reduce the financial obligation of the people and save the national budget in the long term. Most importantly, it reduces the suffering of the individuals, families and communities physically.

In order to elevate the level of primary care units or community health centres, the selection will come from the primary care unit that is ready or has passed the public health standard assessment. There are four factors to assess the standard of health promoting hospitals as follows: 1) Health promoting hospital directors that is operating and has a good organizational climate 2) Health promoting hospital directors must have efficient organizational management systems 3) The members of every part of the region must participate in order to propel and support the hospital. 4) The community is strong and the people can change their behaviour. There are three levels of assessment results: good, very good and excellent. The conclusion of health

promoting hospital directors standard assessment of the Ministry of Public Health Region 3 Surveillance Area in October 2010 found that the primary care units that were elevated into sub-district health promoting hospital totalled 74 hospitals or 16.23% out of 445 primary care units.

According to the aforementioned data, it can be seen that there are many primary care units that have not been elevated into health promoting hospitals and they cannot provide the standard service to the people according to the Constitution of the Thai Kingdom 2007. The problem arises from many factors such as sub-district health promoting hospital directors do not have managerial skills and the organizational climate does not support the work to be efficient and productive. The study of Katz, Hersey & Blanchard, Moorhead & Griffin, Koontz & Weichrich state that effective administrators must develop their basic skills in management and they found that the necessary skills of administrators are: 1) technical skills, 2) human skills, and 3) conceptual skills. Therefore, the effectiveness of health promoting hospitals in reaching the standard of public health services comes from the managerial skills of the directors, which causes efficiency and productivity in the organization.

Organizational climate is one of the important factors that affect the success or failure of the operation and productivity. According to the study of Litwin & Stringer, Dessler, Moorhead & Griffin, it was mentioned that organizational climate is one of the important factors that affect the performance of the human resources in the organization. It is intangible. According to the study of Stringer, the dimension of organizational climate was divided into six dimensions: 1) structure, 2) standard, 3) responsibility, 4) recognition, 5) support and 6) commitment.

It can be said that the important variables concerned with performance effectiveness of health promoting hospital directors in the Ministry of Public Health Region 3 surveillance consists of important factors which are managerial skills and organizational climate. This researcher conducted the study of sub-district health promoting hospital performance effectiveness to find out whether managerial skills and organizational climate affect performance effectiveness or not.

Objectives

General Objective

To find out the correlation between managerial skills and organizational climate and performance effectiveness of the health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.

Specific Objectives

1. To measure the level of performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.
2. To measure the managerial skills of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.
3. To measure the organizational climate of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.
4. To analyze the association between managerial skills, organizational climate and performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.

Hypothesis

1. Managerial skills have a positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.
2. Organizational climate has a positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.
3. Managerial skills and organizational climate can explain the variance in performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.

Literature Review

Performance effectiveness of health promoting hospital directors means the level of ability to achieve the objectives or level of success of the organization which creates the productivity or output according to the objectives by using the benefits from the environment to achieve the targets. Short term assessment can be made through the productivity, effectiveness, and the satisfaction of the human resources in the organization. In the medium term, assessment can be made through self-adjustment and further development. Long term assessment can be made from the survival of the organization and the decision of the assessment value.

This research applied the concept of Hoy & Miskel (1991) as the framework of performance effectiveness assessment of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. This concept covers the productivity assessment of primary care units and is in line with the context of the sub-district health promoting hospitals which are adaptation, goal achievement, integration, and latency.

Managerial skills mean the ability of the director that is manifested as a management behaviour to create output efficiently and productively. It is necessary for every level of administrator and in every organization whether public or private. The director of health promoting hospital directors who manages primary care units must have 3 skills which are technical skills, human skills and conceptual skills to manage the job in order to get quality output and achieve the organization's targets effectively and productively.

This research applied the concept of Katz (1974) to study the managerial skills of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. This is in accordance with the working characteristics of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. This concept presents the three effective skills that the administrator should have: technical skills, human skills and conceptual skills.

Organizational climate means the characteristics of the working environment that the human resources in the organization can perceive, which affects the behaviour of the human resources in that organization. The organizational climate with unstable working conditions, depending on the stimuli that affects the

organizational climate creatively, affects job improvement and productivity and also affects the willingness of the human resources in the organization.

In this research, the researcher used the concept of Stringer (2002) to assess the organizational climate of health promoting hospitals of the Ministry of Public Health, Region 3. The concept covers the details of organizational climate and is in accordance with the context of the health promoting hospital.

Methodology

This study is a quantitative research with cross-sectional survey. The sample group is comprised of 74 directors or acting directors of directors of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. Random sampling is specific. The questionnaire is divided into four sections which are performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3 under the concept of Hoy and Miskel (1991), managerial skills of directors of sub-district health promoting hospitals based on the conceptual framework of Katz (1974), organizational climate of health promoting hospital directors which was based on the conceptual framework of Stringer (2002), and general data. The sample group returned 69 questionnaires (93.24%). The data was analyzed by using descriptive statistics and inferential statistics which are Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

Results

Out of the 69 directors of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3, most of them are female, the youngest is 34 years old and the oldest is 59 years old. Majority of them are married and have a bachelor's degree. The average period they have been in their position is 17 years, with average income of 32,152 baht. The average number of employees is 6. The number of villages under their responsibility is 8 villages with average population of 6,501 persons. The units that have passed the assessment at good level are 57.4%, very good level are 30.9% and those at the excellent level are 11.8%, respectively.

The health promoting hospital directors had the highest performance effectiveness in self-adjustment, next is goal achievement, latency skills and integration skills, respectively. They had high level managerial skills. The climate of the organization was at moderate level. When each aspect of organizational climate was inspected, it was found that organizational climate received the most support, next was structural dimension and commitment dimension, respectively.

According to the hypothesis test, it was found that:

Hypothesis 1: Managerial skills have a positive association with the performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. The results showed that managerial skills had a moderate positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3 ($r=0.543$, $p\text{-value} < 0.01$) which supports hypothesis 1.

Hypothesis 2: Organizational climate has a positive association with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. The results showed that organizational climate had a moderate positive association with health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3, ($r=0.592$, $p\text{-value} < 0.01$) which supports hypothesis 2.

Hypothesis 3: Managerial skills and organization climate can explain the variance in performance effectiveness of the directors of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3.

The results found that managerial skills and organizational climate can explained for 36.5% ($\text{adjusted } R^2 = 0.365$ $p < 0.0001$) of the variance in performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3, which supports hypothesis 3.

Discussion

According to hypothesis 1, the results found that managerial skills had a moderate correlation with performance effectiveness, which supports hypothesis 1. This means that if health promoting hospital directors has higher level managerial skills, it will increase performance effectiveness of health promoting hospital directors

because they have skills in conceptual skills at high level especially in the topic of prioritizing the importance and the job in a timeline system. It tells us what are we learning, what topic we are learning, and how can we connect this with our previous knowledge. We can plan our career, family, and activities. Human skills found that they think that being polite is better than hurting another person's feelings, encourage other persons to do activities, and correct the problem prior to giving the answer. In terms of human skills, they know the needs of other people through discussions. They like to read academic textbooks rather than novels or literature, and use the information or statistics rather than consult other people. Managerial skill is one of the important skills that affect the organization's productivity. Administrators must be sensitive to the situation and be able to use every managerial skill to manage the organization and make it a success.

Hypothesis 2: The results found that organizational climate has a moderate correlation with performance effectiveness which supports hypothesis 2. Organization climate of health promoting hospital directors are an internal intangible factor but it can be perceived because they create commitment dimension climate to stimulate subordinates to participate in decision making, make them enthusiastic in working and commit to achieve the goal respectively. Recognition dimension is to create climate, acceptance, and admiration to be their reward. Support dimension is to protect subordinates if they have done the right thing, support and assist them and set meetings for the team. Responsibility dimension is to stimulate subordinates to have ideas in working, improve the methods, find and fix the mistakes by themselves and not to wait for administrators to solve the problems. Standard dimension is to show the commitment to work to achieve the goal, allow subordinates to assess their superiors, and set challenging and standard targets. Structure dimension is to set the responsibilities, be able to explain the job clearly and set performance targets so that the director of health promoting hospital directors can analyze the feeling that comes from the opinion of the employees in the organization towards their working environment. Organization climate is an important factor to encourage the human resources. The success of the organization depends on the organizational climate. In other words, it can be said that organization climate is the factor that results in the effectiveness of the organization. When administrators can manage creatively and

carefully, this causes the organization to have performance effectiveness improvement.

Hypothesis 3: The results showed that managerial skills and organization climate can explained for 36.5% of the variance in performance effectiveness of health promoting hospital directors , which supports hypothesis 3. Organization climate has a moderate association with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3. Organization climate in the dimension of commitment had the highest correlation with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3, this was followed by recognition and support dimension.

The fact that managerial skills had moderate association with performance effectiveness revealed that conceptual skills are associated with performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3 at the highest level. This was followed by human and technical skills.

It can be concluded that if we want health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3 to reach 36.5%, performance effectiveness, it is necessary to build up organizational climate in the dimension of commitment at the highest level and they must have managerial skills and conceptual skills at a high level.

Recommendations

According to the research in the topic of “Performance effectiveness of health promoting hospital directors of the Ministry of Public Health, Region 3, the researcher recommends the following:

1. Policy Recommendations: Provincial Public Health Office, Ministry of Public Health Region 3 should:

1.1 Set the policy to develop the managerial skills of health promoting hospital directors especially in conceptual skills.

1.2 Set the policy for health promoting hospital directors to participate in setting the responsibilities of the directors of health promoting hospital

directors by setting policies that are challenging operational, clear, and are able to reach the standard.

1.3 Set the policy for the directors of health promoting hospital directors to build up working motivation, adjust working conditions, build up commitment in the organization to increase organizational climate which results in higher performance effectiveness.

2. Academic Recommendations: Health promoting hospital directors should:

2.1 Develop a network of learning among directors of health promoting hospital directors and employees in the hospitals in order to develop the standard of the job to cause higher performance effectiveness in health promoting hospital directors.

2.2 Exchange knowledge among public health human resources to create organizational climate of health promoting hospital directors in order to develop job standards for better performance effectiveness of health promoting hospital directors.

3. Operational Recommendations: The health promoting hospital directors should:

Spend time for self-study in management methods and build up a health promoting hospital director network to create knowledge exchange within the organization to support performance effectiveness.

Use the area information to make long-term plans by paying more attention to area information rather than details, and have discussions about health promoting hospital directors network management to develop conceptual skills to create excitement and stimulus among the employees

Encourage organizational commitment, build up willingness and working focus among the employees in the organization to participate in decision making through discussions to find the needs of the human resources and to confront these needs.

Directors of health promoting hospital director should develop conceptual skills development in order to prioritize what is important, manage the job according to the timeline and connect new knowledge to the previous knowledge. They should also develop negotiation skills.

Recommendations for Further Research

In the next research:

1. There should be a study on performance effectiveness of health promoting hospital director that compares the groups of health promoting hospital director who have passed the assessment at different levels to see the differences and reflect the picture to the organization administrators to apply the results of the research.
2. Research should be conducted to find other factors that affect the performance effectiveness of health promoting hospital director and to find a way to develop factors that affect performance effectiveness of health promoting hospital director such as: to have participation, motivation, and satisfaction.
3. There should be a research on organizational climate among employees which can lead to creating the desired organizational climate of sub-district health promoting hospitals.
4. Research should be done regarding the assessment of health promoting hospital director to stimulate the employees to increase performance effectiveness in administrators and employees.
5. The number of the sample group should be increased because the number of the sample group in this research was not sufficient. In this research, the number of health promoting hospital director was not enough. The result may not be a good representation of the research population.

บรรณานุกรม

1. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา; 2550.
2. สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหพัฒนพิบูล; 2550.
3. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ; 2545.
4. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. แนวทางการจัดบริการพยาบาลระดับปฐมภูมิ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด; 2545.
5. สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. คู่มือประเมินรับรองมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด; 2547.
6. สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. มาตรฐานบริการสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด; 2552.
7. สำนักพัฒนาวิชาการแพทย์. แนวปฏิบัติบริการสุขภาพสำหรับศูนย์สุขภาพชุมชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไหลทอง มาสเตอร์พรินท์; 2546.
8. Katz, L Robert. *Skill of an effective administrator in developing executive leader*. Massachusetts: Havard University Press, Cambrige; 1974.
9. Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth. *Management of organizational behavior utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: A Simon & Schmaste Company; 1977.
10. Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. *Organizational behavior managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin; 1995.
11. Koontz, Harold and Heinz, Weihrich. *Essentials of management*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill; 1990.
12. Litwin, George H and Stringer, Robert. *Motivation and organization climate*. Boston: Harvard University Press; 1968.

13. Dessler, Gary. *Management fundamentals*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc; 1977.
14. Moorhead, G and Griffin, R. *Organizational behaviour*. (5th ed.). Geneva: Foughton Mifflin; 1998.
15. Stringer, Robert. *Leadership and organizational climate: The cloue chamber effect*. New Jersey: Prentice Hall; 2002.
16. Hoy, Wayne and Miskel, Cecil G. *Educational administration: Theory research and practice*. (4th ed.). New York: McGraw Hill; 1991.
17. Angelo, Kinicki and Williams, Brian K. *Management a practical introduction*. McGraw-Hill International Companies, Inc; 2006.
18. ชาญชัย อาจินสมาจาร. *พฤติกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต; 2535.
19. ราชบัณฑิตยสถาน. *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์; 2542.
20. ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์. *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร (Evaluation of Organizational Effectiveness)*. กรุงเทพมหานคร: O. S. Printing House Co. Ltd; 2529.
21. สมพงษ์ เกษมสิน. *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช; 2532.
22. ชงชัย สันติวงษ์. *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช; 2533.
23. กุหลาบ รัตนสังขธรรม. *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรระดับคณะสาขาวิชา วิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2536.
24. ศิริชัย กาญจนวาสี. *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2537.
25. ภูษิตา อินทรประสงค์. *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข; 2539.
26. วันชัย มีชาติ. *การบริหารองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2549.
27. Etzione, Amitai. *Modern organization*. Englewood: Prentice-Hall; 1964.
28. Steers, Richard M. *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company; 1977.

29. Gibson, James L Ivancevich, John M and Donnelly, James H. *Organization: behavior structure processes* (7th ed.). Boston: Von Hoffmann Press, Inc; 1991.
30. Drucker, Peter F. *Management: Task responsibilities practices*. London: Clays Ltd, St Ives plc; 1995.
31. Clark, Timothy J. *Success through quality: Support guide for the journey to continuous improvement*. Wisconsin: ASQ Quality Press; 1999.
32. สมใจ ลักษณะ. *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์; 2549.
33. Reddin, W J. *Effectiveness*. New York: McGraw-Hill; 1970.
34. Campbell, J P. *New perspectives on organizational effectiveness*. Sanfrancisco: Jossey-Bass; 1977.
35. Gordon, J R. *A diagnostic approach to organizational behavior* (3th ed.). Boston: Allyn and Bacon, A Division of Simon & Schuster, Inc; 1991.
36. Daff, R L. *Organization theory and design* (6th ed.). Cincinnati Ohio: South western College Publishing; 1998.
37. อรม พระคุณ. *ทักษะการบริหารของข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2550.
38. ทองหล่อ เดชไทย. *หลักการบริหารงานสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพ) จำกัด; 2549.
39. Harris, Ben M. *Supervision behavior in education*. (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice – Hall Inc; 1985.
40. Olum; Yasin. *Modern Management Theories and Practices*.
<http://scholar.google.co.th/scholar?q=modern+management+theories+and+practic>
[Online] July 12th; 2004. [Cited: November 14; 2009.]
41. Weihrich, Heinz and Koontz, Harold. *Management: A global perspective* (10th ed.). Singapore: McGraw-Hill Inc; 1993.
42. Robbin, Stephen P and Coulter, Mary. *Management*. (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc; 1999.

43. Latif, D A. Model for teaching the management skills component of managerial effectiveness to pharmacy students. *American Journal of Pharmaceutical Education* 2002; 66: 378-379.
44. Guo, Kristina L. A study of the skills and role of senior-level health care managers. *Health Care Manager* 2003; 22: 152-158.
45. สมยศ นาวิกการ. *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า; 2536
46. กิติมา ปรีดีดิถก. *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์; 2539.
47. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ; 2542.
48. สมชาติ ไตรัถยา. *หลักการบริหารโรงพยาบาล ภาคที่ ๑ หลักการบริหารองค์การและหน่วยงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. พี. เอ็น. การพิมพ์ จำกัด; 2548.
49. พยอม วงศ์สารศรี. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์สุภา จำกัด; 2542.
50. วิลาวรรณ รพีพิศล. *หลักการจัดการ: Principles of Management*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร; 2550.
51. คลสิริ จิตต์ตรง. *บรรยากาศองค์การ ความฉลาดทางอารมณ์และผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาชุมชน). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2548.
52. เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช; 2529.
53. Tagiuri, Ranato and Litwin, George H. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard University Press; 1968.
54. Schneider, B. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass; 1990.
55. Hofmann, David A, Morgeson, Frederick P and Gerras, Stephen J. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88:170-178.
56. Cahalane, Helen and Edward, Site W. The climate of child welfare employee retention. *Child welfare* 2008; 87: 91-114.
57. สมยศ นาวิกการ. *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า; 2539.

58. พรรณราย ทรัพย์ะประภา. *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น อาร์ต คอปอเรชั่น; 2531.
59. Halpin, A W and Croft, D B. *The organization climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center; 1963.
60. น้ำผึ้ง ปุณณะสุคนธ์. *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2550.
61. พูนศิริ อุบลเลิศ. *บรรยากาศองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลกาฬสินธุ์*. ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2546.
62. Brown, W and Moberg, D. *Organization theory and management: A macroapproach*. New York: John Wiley & Sons, Inc; 1980.
63. ธนพร จงวิทยาดี. *บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงพยาบาลตำรวจ*. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ; 2544.
64. Peterson, W. *The effect of organizational design on group cohesive power Utilization and Organizational climate*. Toronto: Pretence-Hall; 1995.
65. อารยา พิทักษ์โรจนานนท์. *ปัจจัยที่เอื้อต่อการบรรลุความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและประสิทธิผลองค์การของโรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2550.
66. จำลอง วารี. *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา; 2550.
67. สุนทรรัตน์ กนกกวินวงศ์. *ประสิทธิผลการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในทางการพยาบาลอายุรศาสตร์และจิตเวชโรงพยาบาลศิริราช*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2551.
68. อรรถเดช อรรถเศรษฐัง. *บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน โซน 3 จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2551.

69. Lin, Chinho, Madu, Christian N. and Kuei, Chu-Hua. The association between organizational climate and quality management practices: an empirical study on small-and medium-sized manufacturing companies in Taiwan. *Total quality management* 1999; 10: 863-868.
70. Ma Cur L, Bezuidenhout M & Roos J. Organizational climate as a cause of job dissatisfaction among nursing staff in selected hospitals within the Mpumalanga Province. *Curationis* 2006; 29-36.
71. พงนา ดวงชาตม. *ประสิทธิผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพของสถานีนอมนัยในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาสาทรณสุขศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น; 2547.
72. ประสงค์ สุวรรณโชติ. *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง*. งานนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา; 2549.
73. ว่าที่ร้อยตรีณองก์ แสงแก้ว. *ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานครตามหลักธรรมาภิบาล*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร; 2550.
74. สุนทร ชาติธรรม. *ประสิทธิผลการบริหารงานการวัดและประเมินผลการศึกษา โรงเรียนเอกชน ภายใต้มูลนิธิแห่งคริสตจักรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2550.
75. ศุภกร จุฑาจันทร์. *ความสามารถทางสาทรณสุขที่มีผลต่อประสิทธิภาพให้บริการสุขภาพ ของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาทรณสุขศาสตร) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2550.
76. Bao, Chanzi. Comparison of public and private sector managerial effectiveness in China. *Journal of Management* 2009; 28: 533-541.
77. Nunnally, J C. *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill; 1978.
78. Daft, Richard L. *Management* (6th ed.). The United States of America: South-Western; 2003.
79. Elifson, K W, Runyon, R P and Haber, *A fundamentals of social statistics*. (2nd ed.). Singapore: McGraw-Hill; 1990.



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. นายแพทย์ชาญวิทย์ ทรัพย์
รักษาการที่ปรึกษากระทรวง ด้านพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข
สำนักวิชาการสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
2. ดร.นายแพทย์คงเดช ลีโทขวลิต
ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชกรรมป้องกัน
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครปฐม
3. ดร.ธีรพร วานิชอุงูร
รองผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจพัฒนามาตรฐานและระบบการพยาบาล
สำนักการพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

ภาคผนวก ข
จริยธรรมการวิจัย



Certificate of Approval
Ethics Committee for Human Research
Faculty of Public Health, Mahidol University

COA. No. MUPH 2011-092

Protocol Title : PERFORMANCE EFFECTIVENESS OF TOMBOL HOSPITAL DIRECTORS IN
HEALTH REGION 3 THAILAND

Protocol No. : 220/2553

Principal Investigator : Mr. Saichon Sangdaengchart

Affiliation : Master of Science (Public Health) Program in Health Administration
Faculty of Public Health, Mahidol University

Date of Approval : 8 February 2011

Date of Expiration : 7 February 2012

The aforementioned project and informed consent have been reviewed and approved
by Ethics Committee for Human Research, according to the Declaration of Helsinki.

(Assoc. Prof. Sunee Lagampan)

Chairman of Ethics Committee for Human Research

(Assoc. Prof. Phitaya Charupoonphol)

Dean of Faculty of Public Health



Certificate of Approval
· Ethics Committee for Human Research
Faculty of Public Health, Mahidol University

COA. No. MUPH 2011-092

Protocol Title : PERFORMANCE EFFECTIVENESS OF TOMBOL HOSPITAL DIRECTORS IN
HEALTH REGION 3 THAILAND

Protocol No. : 220/2553

Principal Investigator : Mr. Saichon Sangdaengchart

Affiliation : Master of Science (Public Health) Program in Health Administration
Faculty of Public Health, Mahidol University

Date of Approval : 8 February 2011

Date of Expiration : 7 February 2012

The aforementioned project and informed consent have been reviewed and approved
by Ethics Committee for Human Research, according to the Declaration of Helsinki.

A handwritten signature in blue ink, reading "Sunee Lagampan".

(Assoc. Prof. Sunee Lagampan)

Chairman of Ethics Committee for Human Research

A handwritten signature in brown ink, reading "Phitaya Charupoonphol".

(Assoc. Prof. Phitaya Charupoonphol)

Dean of Faculty of Public Health

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

เรื่อง

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 3

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ด้วยข้าพเจ้า นายสายชล แสงแดงชาติ นักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 3” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ภูษิตา อินทรประสงค์ นายแพทย์พิทยา ไพบูลย์ศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรยา ภัทรอาชาชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ท่านได้รับการเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญและมีคุณค่าสำหรับงานวิจัยนี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิจัยจะนำมาใช้วิเคราะห์และเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น จึงไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคลและผู้ตอบจะไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง หรือตามความรู้สึกที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อคำถาม และผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน กรุณาส่งแบบสอบถามคืนโดยขอให้ท่านใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ และส่งกลับให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม 2554

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สายชล แสงแดงชาติ

(นายสายชล แสงแดงชาติ)

ผู้วิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ปฏิบัติหน้าที่มาไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทักษะการบริหาร ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง โดยตอบได้อย่างอิสระ ซึ่งจะไม่มีการ

ผลกระทบกับการปฏิบัติงานของท่าน คำตอบทั้งหมดจะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ความคิดเห็นของท่านในทุกเรื่องมีคุณค่าอย่างยิ่งในการวิจัยฉบับนี้
ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

นายสายชล แสงแดงชาติ

นักศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

สาขาวิชาเอก บริหารสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ตามการพิจารณาของท่านเพียงข้อเดียว โดยในแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ แต่มีข้อโต้แย้งส่วนน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ โดยมีข้อโต้แย้งบางส่วน
- 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ แต่มีข้อโต้แย้งส่วนใหญ่
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ ทั้งหมด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การปรับตัว						
1.	ท่านนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
2.	ท่านสามารถปรับแผนหรือวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น					
3.	ท่านสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
4.	ท่านปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
5.	ท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน เข้าร่วมประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม					
6.	ท่านจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในแต่ละปี					
7.	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการพัฒนา เช่น ร่วมประชุมวิชาการ/สัมมนา/ฝึกอบรม ตามความต้องการและความจำเป็นในแต่ละปี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.	ท่านจัดหาวัสดุและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนางานของหน่วยงาน					
9	ท่านพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
10.	ท่านนำวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน					
11.	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพของหน่วยงาน					
12.	บุคลากรในหน่วยงาน สามารถใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
13.	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร					
การบรรลุเป้าหมาย						
14.	ท่านประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทุกเดือน/ทุกไตรมาส/ทุกปี					
15.	ท่านดำเนินการตามแผน จงงานบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน					
16.	ท่านปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด					
17.	ท่านดำเนินการเกี่ยวกับความจำเป็นพื้นฐานของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบผ่านเกณฑ์					
18.	ท่านให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้					
19.	ท่านจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ พร้อมสำหรับใช้ในการดำเนินงาน					
20.	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงาน					
21.	นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้จัดระบบข้อมูลผู้รับบริการ					
22.	จัดบริการแก่ประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว					
23.	จัดระบบการตรวจค้นข้อมูล ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว					
การบูรณาการ						
24.	ท่านพอใจกับงานที่ท่านทำ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25.	ท่านพอใจสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน					
26.	บางครั้ง รู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ (-)					
27.	ถ้าท่านมีเงินมากพอที่จะใช้ชีวิตอย่างสบายโดยไม่ต้องทำงาน ท่านจะลาออกจากงาน (-)					
28.	ท่านคิดว่าจะเปลี่ยนงาน ไปทำงานอย่างอื่น (-)					
29.	ท่านทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจในการทำงานของท่าน					
30.	บุคลากรในหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกันกับท่าน					
31.	ท่านพอใจกับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่มีอยู่สำหรับใช้ในการดำเนินงาน					
32.	ท่านพอใจกับ ปริมาณวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่พอเพียงสำหรับใช้ในการดำเนินงาน					
33.	บุคลากรในหน่วยงานรักใคร่สามัคคี ช่วยเหลือกันทำงานเป็นอย่างดี					
34.	ท่านพูดคุยเป้าหมายการทำงานกับผู้ร่วมงาน					
35.	อาคารภายในหน่วยงานมีสภาพมั่นคง และปลอดภัย					
36.	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
37.	เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม						
38.	ท่านเต็มใจปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
39.	ท่านเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งที่หน่วยงานกำหนดไว้					
40.	ท่านทำงานได้ตามที่หน่วยงานกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ไว้					
41.	บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบ					
42.	บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล					
43.	บุคลากรทุกคนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
44.	ท่านภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
45.	ความสนใจในชีวิตของท่านมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับงานที่ท่านทำ					
46.	ความกังวลใจส่วนใหญ่ของท่าน เกิดจากสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ท่านทำ					
47.	ท่านใช้พลังความสามารถส่วนใหญ่ของท่านเพื่อการทำงาน					
48.	เรื่องที่ท่านคุยกับเพื่อน มักเป็นเหตุการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับงานของท่าน					

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ตามการพิจารณาของท่านเพียงช่องเดียว โดยในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติทุกครั้ง

4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติบางครั้ง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ไม่ได้ปฏิบัติ

ข้อ	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ทักษะด้านเทคนิค						
1.	ท่านชอบอ่านหนังสือวิชาการ มากกว่าอ่านนิยาย วรรณกรรม จิตวิทยา หรือสังคมวิทยา					
2.	ท่านใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่บนเครื่องคอมพิวเตอร์ มากกว่าจะใช้เวลาพบปะกับผู้คน					
3.	ท่านคิดว่า การรู้ความต้องการของบุคคลอื่น โดยการพูดคุย ดีกว่าการคาดเดา เพราะท่านสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการทำงานของท่านได้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4.	เมื่อต้องแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ท่านใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติที่มีอยู่มากกว่าไปปรึกษาคนอื่น					
5.	การศึกษาด้านการบริหาร เป็นการใช้เวลาโดยไม่เกิดประโยชน์(-)					
6.	ท่านให้ความสนใจกับข้อมูล หรืออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้มากกว่าบุคคล					
ทักษะด้านมนุษย						
7.	คนส่วนใหญ่บอกว่า ท่านเป็นผู้ฟังที่ดี					
8.	เมื่อท่านมีความเห็นที่แตกต่างจากคนอื่นท่านจะหาทางพูดคุยกันจนสรุปได้ข้อตกลงที่เห็นพ้องกัน					
9.	ท่านพยายามชักชวนคนอื่นมาร่วมทำกิจกรรม หรือเข้าร่วมการอภิปราย					
10.	เมื่อมีบางคนทำผิดพลาด ท่านต้องการแก้ไขให้ถูกต้อง ท่านจะบอกให้เขารู้คำตอบ หรือวิธีการที่ถูกต้อง					
11.	เมื่อทำงานในกลุ่มงานจะมีบางคนที่ไม่รับผิดชอบงาน ท่านมักบ่นให้คนอื่นฟัง มากกว่าจะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้นโดยตรง (-)					
12.	ท่านคิดว่าการแสดงความรู้สึกว่าการทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น(-)					
ทักษะด้านความคิด						
13.	เมื่อท่านมีภาระหรืองานจำนวนมากที่ต้องทำ ท่านจะจัดลำดับความสำคัญ จัดงานให้เป็นระบบตามเวลาที่กำหนด					
14.	เมื่อท่านต้องตัดสินใจเป็นกรณีพิเศษสำหรับการเลือกทำกิจกรรมสำหรับตัวเอง ท่านจะพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในระยะยาว เช่น มากกว่า 3 ปี หรือมากกว่านั้น เพื่อเลือกทำกิจกรรมนั้น ๆ (เช่น การศึกษาด้านภาษา โครงการพิเศษที่ต้องเข้าร่วม)					
15.	เมื่อท่านมีโครงการหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ท่านสนใจรายละเอียดของงานที่ได้รับมอบหมาย มากกว่าพิจารณาแบบภาพรวม ๆ (-)					
16.	เมื่อท่านเข้ารับการฝึกอบรม ท่านสามารถบอกได้ว่าท่านกำลังเรียนรู้เรื่องอะไร แล้วนำไปเชื่อมโยงกับความรู้ก่อนหน้านี้ได้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
17.	ท่านวางแผนในอาชีพ ครอบครัว และกิจกรรม อย่างชัดเจนและดำเนินการได้อย่างรอบคอบ					
18.	การได้สนทนากับเกี่ยวกับแนวคิดต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้ท่านเกิด ความกระตือรือร้น ตื่นเต้น					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับบรรยากาศองค์การ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ตามการพิจารณาของท่านเพียงช่องเดียว โดยในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความดังกล่าว

3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความดังกล่าว

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
มิติโครงสร้าง					
1.	ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน สำหรับลูกน้องไว้อย่างชัดเจนและเฉพาะเจาะจง				
2.	ท่านแบ่งความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ไว้อย่างชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานอะไร				
3.	ท่านเข้าใจและสามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่าง ในภาระงานตามโครงการที่ได้มอบหมาย				
มิติมาตรฐาน					
4.	ท่านกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท้าทาย และมีมาตรฐานสำหรับลูกน้อง				
5.	ท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมาย				
6.	ท่านให้โอกาสลูกน้อง ประเมินการบริหารงานของท่าน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
มิตีความรับผิดชอบ					
7.	ท่านกระตุ้นให้ลูกน้อง มีความริเริ่มในงานที่เขาคิดว่ามีความสำคัญได้				
8.	ท่านคาดหวังว่า ลูกน้องจะค้นหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานมากกว่ารอให้ผู้บริหารแก้ไขให้				
9.	ท่านกระตุ้นลูกน้องให้ริเริ่มการปรับปรุงวิธีการทำงาน และจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ในการทำงาน				
มิตีการเห็นคุณค่า					
10.	ท่านชมเชยลูกน้องที่ทำงานดี มากกว่าติเตียนเขาเวลาทำงานไม่ดี				
11.	ใช้การยอมรับ การยกย่อง หรือวิธีการอื่นที่คล้ายคลึงกัน เป็นการให้รางวัลแก่ลูกน้องที่ทำงานยอดเยี่ยม				
12.	ท่านให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล (การยอมรับ การส่งเสริม) สำหรับการทำงาน มากกว่าระบบอาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนตัว				
มิตีการสนับสนุน					
13.	ท่านสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานของลูกน้อง เป็นประจำ				
14.	ท่านพร้อมที่จะปกป้องลูกน้องต่อหน้าผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าท่าน หากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง				
15.	ท่านจัดให้มีการประชุมทีมงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความเคารพซึ่งกันและกัน				
มิตีความผูกพัน					
16.	ท่านกระตุ้นให้เกิดการพูดคุย และสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน				
17.	ท่านและบุคลากรในหน่วยงาน มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย				
18.	ท่านกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ.....ปี (เต็ม)
3. สถานภาพสมรสของท่าน
 () โสด () คู่ () ม่าย/หย่า/แยก
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () สูงปริญญาตรี
5. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน.....ปี.....เดือน
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมเงินได้จากการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกประเภท) เป็นเงิน บาท
7. จำนวนบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ปฏิบัติงานทั้งใน และนอกเวลาราชการ
 () แพทย์.....คน () พยาบาลวิชาชีพ.....คน
 () ทันตแพทย์.....คน () เกษัตริกร.....คน
 () พยาบาลเทคนิค.....คน () นักวิชาการสาธารณสุข.....คน
 () เจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข.....คน
 () เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุขชุมชน คน
 () อื่น ๆ ระบุ.....คน
 รวมทั้งสิ้น คน
8. จำนวนหมู่บ้านในพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด.....หมู่บ้าน
9. จำนวนประชากรในพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด.....คน
10. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลของท่าน ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในระดับใด
 () ระดับดี () ระดับดีมาก () ระดับดีเยี่ยม

ภาคผนวก ง
ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผลความเชื่อมั่นแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 3

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. นำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน มาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน	3.90	.712	187.50	269.707	.119	.921
2. สามารถปรับเปลี่ยนหรือวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	4.00	.587	187.40	269.076	.186	.920
3. ทำให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน	3.80	.551	187.60	264.800	.441	.919
4. ประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรใหม่ก่อนลงมือปฏิบัติงาน	3.87	.819	187.53	263.292	.340	.919

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
5. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน เข้าร่วมประชุม	4.50	.572	186.90	264.024	.465	.918
6. จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน	4.13	.730	187.27	258.754	.584	.917
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้รับการพัฒนา	4.53	.507	186.87	263.361	.570	.918
8. จัดหาวัสดุและทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนางาน	4.17	.699	187.23	257.426	.673	.916
9. พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.03	.718	187.37	256.930	.676	.916
10. นำวัสดุอุปกรณ์/เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.17	.592	187.23	264.323	.433	.919
11. ดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพของหน่วยงาน	4.07	.740	187.33	255.885	.700	.916
12. ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.83	.648	187.57	259.357	.634	.917
13. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	3.83	.648	187.57	259.633	.621	.917

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14. ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ	3.83	.747	187.57	255.357	.716	.916
15. ดำเนินการตามแผนงานบรรลุเป้าหมาย	3.73	.691	187.67	257.264	.688	.916
16. ปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนด	3.57	.679	187.83	263.385	.416	.919
17. ดำเนินการ ผ่านเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.)	3.57	.728	187.83	255.385	.735	.916
18. ให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.10	.662	187.30	256.079	.779	.916
19. จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ใช้ในการดำเนินงาน	4.07	.521	187.33	261.333	.677	.917
20. มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงาน	4.00	.695	187.40	257.628	.668	.916
21. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดระบบข้อมูล	4.33	.479	187.07	265.030	.496	.918
22. จัดบริการให้ได้รับความสะดวกและรวดเร็ว	4.10	.481	187.30	265.941	.436	.919
23. มีระบบการตรวจค้นข้อมูล	4.13	.571	187.27	261.375	.612	.917

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24.พอใจกับงานที่ทำ	3.87	.681	187.53	260.464	.549	.918
25.พอใจสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน	3.73	.640	187.67	262.437	.490	.918
26.รู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำอยู่	2.73	1.258	188.67	279.885	-.201	.929
27.ถ้ามีเงินมากพอโดยไม่ต้องทำงาน จะลาออกจากงาน	3.03	1.377	188.37	278.171	-.154	.929
28.คิดว่าจะเปลี่ยนงานไปทำงานอย่างอื่น	2.83	1.147	188.57	276.185	-.118	.927
29.การทำงานของท่านทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ	3.77	.626	187.63	265.137	.367	.919
30.บุคลากรในหน่วยงาน มีความพึงพอใจในงาน	3.67	.661	187.73	263.720	.412	.919
31.พอใจกับวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่มีอยู่	3.50	.861	187.90	253.955	.667	.916
32.พอใจกับ ปริมาณวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ สำหรับใช้ในการดำเนินงาน	3.53	.860	187.87	256.464	.573	.917
33.บุคลากรในหน่วยงานรักใคร่สามัคคี ช่วยเหลือกัน	3.97	.850	187.43	261.220	.403	.919
34.ติดต่อสื่อสาร มุ่งสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานเดียวกัน	4.13	.571	187.27	266.064	.355	.919

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
35. อาคารอยู่ในสภาพ มั่นคง และปลอดภัย	4.07	1.015	187.33	261.954	.305	.920
36. มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน	3.87	.973	187.53	251.292	.673	.916
37. เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่ง กันและกัน	4.00	.788	187.40	260.248	.478	.918
38. เต็มใจปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.37	.556	187.03	262.585	.561	.918
39. เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	4.30	.535	187.10	261.610	.642	.917
40. ปฏิบัติงานได้ตามที่ กำหนดบทบาท ภาระหน้าที่ไว้	4.13	.571	187.27	262.823	.532	.918
41. บุคลากร มีความ รับผิดชอบ	4.27	.521	187.13	262.878	.584	.918
42. บุคลากร ปฏิบัติตาม หลักธรรมาภิบาล	4.27	.583	187.13	261.154	.611	.917
43. บุคลากรใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า	4.23	.568	187.17	263.730	.485	.918
44. ภูมิใจที่ได้เป็นส่วน หนึ่งของหน่วยงาน	4.23	.626	187.17	261.109	.569	.918
45. ความสนใจในชีวิตมี ความสัมพันธ์กับงาน ที่ท่านทำ	3.67	.802	187.73	256.202	.629	.917

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
46. ความกังวลใจ เกิดจากงานที่ทำเป็นส่วนใหญ่	3.90	.845	187.50	258.397	.512	.918
47. พลังความสามารถส่วนใหญ่เพื่อการทำงาน	4.03	.718	187.37	271.068	.060	.922
48. เรื่องที่คุยกับเพื่อน มักมีความสัมพันธ์กับงาน	4.00	.788	187.40	266.662	.222	.921

Number of cases = 30

Reliability coefficient = .920

Items Alpha = 0.920

สรุปผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผลการปฏิบัติงาน = 0.920

ตารางภาคผนวกที่ 2 ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทักษะการบริหาร

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. ให้ความสำคัญกับการศึกษาทางวิชาการ มากกว่าทางด้านวรรณกรรม จิตวิทยา หรือสังคมวิทยา	3.18	.683	59.09	22.460	.256	.580
2. ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์	2.76	.663	59.52	24.008	.020	.610
3. รู้ความต้องการของบุคคลอื่นโดยการพูดคุย	4.24	.708	58.03	21.655	.367	.564
4. ใช้ข้อมูลหรือใช้สถิติ มากกว่าการปรึกษาคนอื่น	3.09	.843	59.18	21.403	.316	.568
5. การศึกษาด้านการบริหาร เป็นการใช้เวลาโดยไม่เกิดประโยชน์	2.30	.918	59.97	23.280	.052	.614
6. ให้ความสนใจกับข้อมูล หรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ มากกว่าบุคคล	2.21	.820	60.06	25.059	-.140	.639
7. คนส่วนใหญ่บอกว่าท่านเป็นผู้ฟังที่ดี	3.58	.708	58.70	22.280	.269	.578

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8. เมื่อมีความเห็นที่แตกต่างจากคนอื่น จะหาทางพูดคุยกันจนสรุปได้ข้อตกลงที่เห็นพ้องกัน	3.85	.712	58.42	21.064	.460	.550
9. พยายามชักชวนคนอื่นมาร่วมทำกิจกรรม	3.82	.635	58.45	21.756	.409	.561
10. เมื่อมีบางคนที่ทำผิดพลาด ต้องการแก้ไขให้ถูกต้อง และบอกให้เขารู้คำตอบหรือวิธีการที่ถูกต้อง	3.82	.769	58.45	22.818	.159	.593
11. เมื่อมีบางคนที่ไม่รับผิดชอบงาน ท่านมักบ่นให้คนอื่นฟังมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากับคนผู้นั้นโดยตรง	2.39	.966	59.88	23.735	-.009	.627
12. ท่านคิดว่า การแสดงความรู้สึกว่า การทำร้ายความรู้สึกผู้อื่น	4.12	.781	58.15	22.320	.224	.584
13. จัดลำดับความสำคัญ และทำงานอย่างเป็นระบบ	4.24	.663	58.03	22.093	.329	.570

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
14.การทำกิจกรรม สำหรับตัวเอง จะ พิจารณาข้อมูลที่ เกี่ยวข้องในระยะยาว	3.73	.911	58.55	20.318	.418	.548
15.สนใจรายละเอียด ของงาน มากกว่าดู แบบภาพรวม ๆ	3.52	.870	58.76	24.314	-.057	.629
16.บอกได้ว่ากำลัง เรียนรู้เรื่องอะไร และนำไปเชื่อมโยง กับความรู้ก่อนหน้า นี้ได้	3.91	.631	58.36	20.801	.588	.538
17.วางแผนในอาชีพ ครอบครัว และ กิจกรรม อย่าง ชัดเจน และ ดำเนินการอย่าง รอบคอบ	3.76	.708	58.52	21.508	.391	.560
18.การสนทนาแนวคิด ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความ กระตือรือร้นหรือ ตื่นเต้น	3.76	.751	58.52	23.070	.131	.597

Number of cases = 30

Reliability coefficient = 18

Items Alpha = 0.599

สรุปผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทักษะการบริหาร = 0.599

ตารางภาคผนวกที่ 3 ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบรรณาคาสองคํ์การ

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. กำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน ไว้ อย่างชัดเจน	3.27	.574	57.79	36.047	.516	.892
2. แบ่งความรับผิดชอบ ไว้ อย่างชัดเจน	3.76	.435	57.30	36.718	.574	.891
3. สามารถอธิบายให้ เกิดความกระจ่าง ใน ภาระงาน	3.52	.566	57.55	35.568	.599	.890
4. กำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ ทำ ทาย และมีมาตรฐาน	3.21	.600	57.85	36.195	.468	.894
5. แสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นที่จะ ปฏิบัติงานให้ถึง เป้าหมาย	3.36	.603	57.70	34.468	.721	.886
6. ให้โอกาส ผู้ได้บังคับบัญชา ประเมินการ บริหารงาน	3.36	.653	57.70	37.530	.247	.902
7. กระตุ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชา มี ความริเริ่มในงาน	3.52	.566	57.55	36.068	.522	.892
8. ค้นหาและแก้ไข ข้อผิดพลาด มากกว่า รอให้ผู้บริหารแก้ไข	3.30	.529	57.76	35.939	.585	.890

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และมีการคำนวณความเสี่ยง	3.21	.600	57.85	35.383	.587	.890
10. ชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา มากกว่าตติเยน	3.27	.626	57.79	35.360	.562	.891
11. ใช้การยอมรับ การยกย่อง เพื่อเป็นการให้รางวัล	3.33	.540	57.73	35.705	.610	.890
12. ให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล มากกว่าระบบอาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนตัว	3.06	.827	58.00	35.813	.347	.902
13. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา	3.48	.508	57.58	36.189	.571	.891
14. ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา หากคิดว่าเขาทำในสิ่งที่ถูกต้อง	3.55	.666	57.52	34.883	.586	.890
15. จัดให้มีการประชุมทีมผู้ปฏิบัติงาน	3.48	.566	57.58	35.627	.590	.890
16. กระตุ้นให้เกิดการสื่อสาร ความกระตือรือร้นในการทำงาน	3.48	.508	57.58	35.939	.614	.890

ข้อถาม	Mean	Std. Deviation	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
17.มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.42	.502	57.64	35.801	.646	.889
18.กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.45	.506	57.61	35.809	.639	.889

Number of cases = 30

Reliability coefficient = .897

Items Alpha = 0.897

สรุปผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทักษะการบริหาร = 0.897

ภาคผนวก จ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ผ่านการประเมิน

รายชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 3
ที่ผ่านการประเมินรอบที่ 1 ปีงบประมาณ 2553

อันดับ	จังหวัด	อำเภอ	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
1	ปราจีนบุรี	เมืองปราจีนบุรี	ศาลานเรศวร
2	ปราจีนบุรี	เมืองปราจีนบุรี	บ้านทุ่งตะดุมพุก
3	ปราจีนบุรี	บ้านสร้าง	นิคมพัฒนา
4	ปราจีนบุรี	บ้านสร้าง	บางแตน
5	ปราจีนบุรี	ประจันตคาม	เกาะลอย
6	ปราจีนบุรี	ประจันตคาม	โพธิ์งาม
7	ปราจีนบุรี	นาดี	ทุ่งโพธิ์
8	ปราจีนบุรี	นาดี	เขาขาด
9	ปราจีนบุรี	ศรีมโหสถ	หนองเกตุ
10	ปราจีนบุรี	ศรีมหาโพธิ์	กรอกสมบุรณ์
11	ปราจีนบุรี	ศรีมหาโพธิ์	เฉลิมพระเกียรติ
12	ปราจีนบุรี	กบินทร์บุรี	ลาดตะเคียน
13	ปราจีนบุรี	กบินทร์บุรี	วังท่าช้าง
14	ปราจีนบุรี	กบินทร์บุรี	บ้านนา
15	นครนายก	เมืองนครนายก	สาธิตา
16	นครนายก	เมืองนครนายก	หนองทองทราย
17	นครนายก	บ้านนา	บ้านละว้า
18	นครนายก	บ้านนา	เขาเพิ่ม
19	นครนายก	องครักษ์	บ้านโน
20	นครนายก	องครักษ์	บ้านเขมรฝั่งใต้
21	นครนายก	ปากพลี	บ้านนาใหม่

อันดับ	จังหวัด	อำเภอ	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
22	นครนายก	ปากพลี	เกาะกลาง
23	ฉะเชิงเทรา	เมืองฉะเชิงเทรา	บางแก้ว
24	ฉะเชิงเทรา	เมืองฉะเชิงเทรา	บางเตย
25	ฉะเชิงเทรา	บางน้ำเปรี้ยว	ดอนฉิมพลี
26	ฉะเชิงเทรา	บางน้ำเปรี้ยว	โพรงอากาศ
27	ฉะเชิงเทรา	บางปะกง	บางเกลือ
28	ฉะเชิงเทรา	บางปะกง	บางวัว
29	ฉะเชิงเทรา	บ้านโพธิ์	เทพราช
30	ฉะเชิงเทรา	บ้านโพธิ์	แหลมประคู้
31	ฉะเชิงเทรา	บางคล้า	ห้วยไทร
32	ฉะเชิงเทรา	บางคล้า	สาวชะโงก
33	ฉะเชิงเทรา	แปลงยาว	หนองไม้แก่น
34	ฉะเชิงเทรา	แปลงยาว	ห้วยสำโรง
35	ฉะเชิงเทรา	พนมสารคาม	เขาหินซ้อน
36	ฉะเชิงเทรา	พนมสารคาม	หนองแหน
37	ฉะเชิงเทรา	ราชสถาน	เมืองใหม่
38	ฉะเชิงเทรา	ราชสถาน	บางคา
39	ฉะเชิงเทรา	สนามชัยเขต	บ้านนาขาว
40	ฉะเชิงเทรา	สนามชัยเขต	บ้านชำป่างาม
41	ฉะเชิงเทรา	ท่าตะเกียบ	บ้านหนองปรือกันยาว
42	ฉะเชิงเทรา	ท่าตะเกียบ	บ้านท่ากลอย
43	ฉะเชิงเทรา	คลองเขื่อน	คลองเขื่อน ม.5
44	ฉะเชิงเทรา	คลองเขื่อน	บ้านโรง
45	สระแก้ว	เมืองสระแก้ว	ศาลาลำดวน
46	สระแก้ว	เมืองสระแก้ว	บ้านแก้ง
47	สระแก้ว	เขาฉกรรจ์	ชัยมะนาว
48	สระแก้ว	เขาฉกรรจ์	คลองเจริญสุข
49	สระแก้ว	คลองหาด	นาดี
50	สระแก้ว	คลองหาด	หนองแขวง

อันดับ	จังหวัด	อำเภอ	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
51	สระแก้ว	โคกสูง	โคกสูง
52	สระแก้ว	โคกสูง	หนองม่วง
53	สระแก้ว	ตาพระยา	โคกลาน
54	สระแก้ว	ตาพระยา	นวมินทร์ราชินี
55	สระแก้ว	วังน้ำเย็น	ทุ่งมหาเจริญ
56	สระแก้ว	วังน้ำเย็น	ตาหลังใน
57	สระแก้ว	วังสมบูรณ์	ทุ่งกบินทร์
58	สระแก้ว	วังสมบูรณ์	เฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา นวมินท ราชินี วังสมบูรณ์
59	สระแก้ว	วัฒนานคร	คลองมะนาว
60	สระแก้ว	วัฒนานคร	แพรออร์
61	สระแก้ว	อรัญประเทศ	คลองน้ำใส
62	สระแก้ว	อรัญประเทศ	ผ่านศึก
63	สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	เฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา นวมินทราชินี บ้านคลองบางปีง
64	สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	แพรกษา
65	สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	บางโปรง
66	สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	เทพารักษ์
67	สมุทรปราการ	เมืองสมุทรปราการ	ตำโงเหนือ
68	สมุทรปราการ	บางเสาธง	เมืองใหม่บางพลี
69	สมุทรปราการ	พระประแดง	บางพิ้ง
70	สมุทรปราการ	พระประแดง	บางครุ
71	สมุทรปราการ	พระประแดง	บางจาก
72	สมุทรปราการ	บางบ่อ	บางบ่อ
73	สมุทรปราการ	บางพลี	ราชาเทวะ
74	สมุทรปราการ	พระสมุทรเจดีย์	นาเกลือ

ที่มา: งานพัฒนาศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปทุมธานี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นายสายชล แสงแดงชาติ

วัน เดือน ปีเกิด

6 พฤษภาคม พ.ศ. 2512

สถานที่เกิด

จังหวัดสมุทรปราการ ประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, พ.ศ. 2537
 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)
 มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2554
 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)
 สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

ที่อยู่ปัจจุบัน

27/3 หมู่ 4 ตำบลบางกระสอบ อำเภอพระประแดง
 จังหวัดสมุทรปราการ 10130 โทรศัพท์ 0-2819-6841
 E-mail: carchon3431@hotmail.com

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบางยอ
 อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130
 โทรศัพท์ 0-2461-0881
 E-mail: bangyao_spk@hotmail.co.th