วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว

โดย
นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว

โดย
นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ORGANIZATIONAL CULTURE FOR BEING TO BE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF BANGKOK HOSPITAL SANAMCHAN NAKHONPATHOM PROVINCE: Q METHODOLOGY

By

MRS. Jitima JANSAWASPONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว
โดย	จิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์
สาขาวิชา	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร. พนัชกร สิมะขจรบุญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(อาจารย์ ดร.พนัชกร สิมะขจรบุญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อาจารย์ ดร.พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

60602303 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ, องค์การสมรรถนะสูง, วิธีวิทยาคิว, โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

นาง จิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์: วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. พนัชกร สิมะขจรบุญ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้วิธีวิทยาคิวซึ่งเป็นวิธีการผสมผสานเทคนิคทางสถิติทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก ที่มีความรู้ความเข้าใจ มีอิทธิพลในการบริหาร การตัดสินใจในองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นข้อมูลที่อิ่มตัว เพื่อใช้ในการพัฒนาข้อความคิว 2) แบบสอบถามข้อความคิวใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ จำนวน 50 คน โดยวิธีการจัดลำดับและแสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุดและไม่เห็นด้วยมากที่สุดในข้อความคิวที่เลือก ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย แบบสอบถามข้อความคิวใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวัดความเหมาะสมของข้อมูล (KMO and Bartlett’s test) และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ วิเคราะห์ได้ข้อความคิว 34 ข้อความ จำแนกได้ 10 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพการบริการ 2) แบบแผนของผู้นำ 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร 4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล 6) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว 7) วัฏจักรการสนับสนุน 8) ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน 9) มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย 10) เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งผลการศึกษานี้ จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การต่อไป

60602303 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)
Keyword : Organizational Culture, The High Performance Organization, Organizational Culture Leading to The High Performance Organization, Q Methodology, Bangkok Hospital Sanamchan Nakornpathom Province

MRS. JITIMA JANSAWASPONG : ORGANIZATIONAL CULTURE FOR BEING TO BE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION OF BANGKOK HOSPITAL SANAMCHAN NAKHONPATHOM PROVINCE: Q METHODOLOGY THESIS ADVISOR : DOCTOR PANUSCHAGONE SIMAKHAJORNBOON

The purpose of this research was to study the components of organizational culture that led to being a high performance organization of Bangkok Hospital Sanamchan Nakhonpathom Province by using Q-Methodology method which is a combination of statistical techniques both qualitative and quantitative, sample of this research is Executives, department managers and department heads, who have knowledge and understanding and influence in decision-making management. The research instruments were divided into 2 parts: 1) An in-depth interview form used for 13 high level executives and department managers, which is saturated data to use in developing Q sorts.2) Questionnaire, Q sorts and comments from all 3 levels of 50 managements, by the method of ranking and commenting which are the most agree and most disagree in the selected queue message. The in-depth interview process uses descriptive data analysis, Q sorts questionnaire using statistical analysis such as frequency, percentage, survey component analysis, data suitability measurement (KMO and Bartlett's test), and Content analysis.

The results showed that the components of organizational culture that led to being a high-performance organization of Bangkok Hospital Sanamchan from in-depth interviews analyzed the 34 Q sorts extracted from in-depth interview 34 messages, classified into 10 components, which are 1) Service quality 2) Leadership patterns 3) ฯพเOrganizational citizenship behavior of personnel 4) Being a learning organization 5) Promoting good governance 6) Quick response 7) Support cycle 8) Executives pay attention to advice and have clear rules 9) Aim to achieve goals 10) Assessment criteria for development. Which the results of this study It will be useful in promoting the creation and instilling of the organizational culture of Bangkok Hospital Sanamchan in order to improve the organization to become a high-performance organization according to the organization's goals and policies.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. พนัชกร สิมะขจรบุญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ทั้งแนวคิด กำลังใจและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องอย่างใส่ใจตลอดระยะเวลายาวนาน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และอาจารย์ ดร.พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบ ให้ข้อคิด คำแนะนำและแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคคะวณิชชาและอาจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพ ให้คำแนะนำและแก้ไขในส่วนของเครื่องมือวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์นายแพทย์ทรงชัย ศรีโรจนกุล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ที่ให้ความอนุเคราะห์ อนุมัติการเก็บข้อมูลในองค์การ และขอขอบคุณผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลพร้อมทั้งให้คำชี้แนะและให้กำลังใจตลอดมา

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ขอบคุณครอบครัว พี่ ๆ น้อง ๆ ที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีตลอดเวลา และขอบคุณคุณวิไล พินิจรัตนกุล ที่คอยเป็นที่ปรึกษาทุกด้าน ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนประสบความสำเร็จ

จิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย 5

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ 6

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง 13

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 27

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง 33

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย 47

วิธีวิทยาคิว 47

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 54

การวิเคราะห์ข้อมูลและตีความข้อมูลด้านชุดคิว 58

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 58

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 60

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก 60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิทยาคิว 151
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 170
สรุปผลการวิจัย 170
อภิปรายผลการวิจัย 174
ข้อเสนอแนะ 184
รายการอ้างอิง 189
ภาคผนวก 196
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 197
ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย 208
ประวัติผู้เขียน 221

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย 52
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ 117
ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ 128
ตารางที่ 4 รายการข้อความคิว (ชุด Q)..... 147
ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหาข้อความคิวแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 149
ตารางที่ 6 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหาข้อความคิว 149
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมที่หักข้อนั้นออก 150
ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม 151
ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ KMO และ Bartlett's Test 153
ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เรียงลำดับรายกลุ่มและค่าน้ำหนักภายในกลุ่ม 154
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริการ 156
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ 157
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร 159
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 159
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล 161
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว 162
ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7 วัฏจักรการสนับสนุน 162
ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 8 ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน 163
ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 9 มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย 164
ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 10 เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา 164

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบการทำงานขององค์การสมรรถนะสูง..... 19
ภาพที่ 2 เทคนิคการพัฒนาองค์การ 35
ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยด้วยวิธีวิทยาคิว..... 50

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจที่เปราะบาง ทิศทางเศรษฐกิจที่ผันผวนและมีความเสี่ยงสูงในยุคปัจจุบัน ธุรกิจภาคเอกชนยิ่งต้องปรับตัวรับมืออย่างเข้มข้นกับการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นตามไปด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันขีดความสามารถ ตอบสนองความท้าทาย และนำองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศที่สามารถแข่งขันเพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาดและอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Holbeche, 2005) ประกอบกับภาครัฐที่มียุทธศาสตร์ประเทศที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนในด้านการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตได้อย่างมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, 2560) ด้วยการพัฒนาทุนมนุษย์ นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนา และอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) จากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องอาศัยองค์การที่มีความสามารถเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านหรือองค์การที่มีสมรรถนะสูง (De Waal, 2007) นั่นเอง

การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทั้งระบบ นโยบาย เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมดังกล่าวนับเป็นส่วนหนึ่งในการวางรากฐานทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจัดเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การผ่านค่านิยมและบรรทัดฐานที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การทั้งด้านพฤติกรรมและรูปแบบวิถีชีวิต วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสะท้อนถึงศักยภาพขององค์การ โดยมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเกิดจากการมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและการดำเนินตามกลยุทธ์ของธุรกิจจนสามารถเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 3-12) วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนจากความสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบสังคม (Scott, Mannion, Davies, and Marshall, 2003: 924) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การในอุตสาหกรรมการบริการที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและลูกค้าผู้มาเยือนมีความเปราะบางกว่าในอุตสาหกรรมการผลิตมาก เช่น ธุรกิจบริการทางการแพทย์ ธุรกิจบริการการโรงแรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงานในการปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการในเชิงประจักษ์

ธุรกิจบริการทางการแพทย์มีแนวโน้มเติบโตสูงว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ (ธนาคารกสิกรไทย, 2562) มีอัตราการแข่งขันสูงและไม่น้อยกว่าธุรกิจอื่น ๆ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อ

ความอยู่รอดทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การเปิดคลินิกพิเศษ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ การสื่อสารโฆษณา การปรับโครงสร้างองค์การ ปรับรูปแบบการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อนำพาองค์การให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและบริษัทคู่แข่งที่มีมากมายที่ทำให้มีโอกาสเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไป จึงเป็นที่มาและความจำเป็นในบริบทขององค์การเอกชนที่ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งคาดหวังว่าจะสามารถช่วยให้องค์การเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการจำกัด (มหาชน) (Bangkok Dusit Medical Services: BDMS) หรือที่เรียกว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ หรือเครือ BDMS เป็นองค์การธุรกิจเอกชนที่ดำเนินธุรกิจบริการทางการแพทย์ที่ใหญ่ที่สุดและมีเครือข่ายโรงพยาบาลที่กว้างขวางที่สุดในประเทศไทย ครอบคลุม 48 แห่งทั่วประเทศไทยและประเทศกัมพูชา ให้บริการด้านสุขภาพที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่เวชศาสตร์ป้องกันไปจนถึงการรักษาโรคที่มีความซับซ้อนรุนแรงและโรคเฉพาะทาง มีกลยุทธ์การยกระดับโรงพยาบาลชั้นนำ 10 แห่งในเครือเพื่อพัฒนาเป็นศูนย์การแพทย์แห่งความเป็นเลิศ (Centers of Excellence: COEs) โรงพยาบาลในเครือข่าย 16 แห่งที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก Joint Commission International (JCI) และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในกลุ่มผู้ป่วยชาวต่างชาติและชาวไทย การบริหารงานอย่างเข้มแข็งมีการเติบโตด้านรายได้ การพัฒนาธุรกิจอันทรงประสิทธิภาพอย่างมั่นคงและต่อเนื่องตลอดระยะเวลามากกว่า 20 ปี ในปี 2562 สามารถสร้างกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ในอัตราที่สูงที่สุดในโลกที่ร้อยละ 9 (เฉลิมพล ไวทยางกูร, 2561) จากปัจจัยผลักดันและสนับสนุนหลากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นนโยบายการบริหาร การลงทุน ความเสี่ยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ การสื่อสาร การวางแผนยุทธศาสตร์ และการให้ความสำคัญต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ (BDMS, 2561) ส่งผลให้การดำเนินงานที่ผ่านมามีประสิทธิภาพสูงเทียบเท่าองค์การสมรรถนะสูงองค์การหนึ่ง

ในปี พ.ศ. 2557 เครือ BDMS ได้ควบรวมกิจการ “โรงพยาบาลสนามจันทร์” ซึ่งขณะนั้นเป็นโรงพยาบาลเอกชนประจำจังหวัดนครปฐม ที่ธุรกิจมีความมั่นคงและผลประกอบการเป็นที่น่าพึงพอใจในระดับภูมิภาค ความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมายและรวมทั้งมาตรฐานการให้บริการ นำมาซึ่งช่องว่างทางวัฒนธรรมในองค์การโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ นับเป็นวิกฤตการณ์ครั้งสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางโครงสร้างการบริหาร เทคโนโลยี และคน ซึ่งหมายถึงทัศนคติ การรับรู้ ความคาดหวังและพฤติกรรม (Weber, 2014) มีการวางแนวทางการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการรักษาพยาบาลด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับสากล (BDMS, 2561) และถูกวางเป้าหมายให้เป็นศูนย์กลางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตก ให้การบริการรักษาโรคครอบคลุมทุกมิติ (โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์, 2561) สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานสูงขึ้นกว่าเดิม

นำมาซึ่งความกดดัน ความกังวล และความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ระเบียบ นโยบายที่เคร่งครัดในแบบที่ไม่เคยปฏิบัติ การกลัวการสูญเสียบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองเคยได้รับ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559) และรวมทั้งแนวการบริหารใหม่ที่บุคลากรต้องร่วมรับผิดชอบบริหารงานหน่วยงานและองค์การ (De Waal, 2007: 180-184; De Waal and Akaraborworn, 2013) แต่เครือ BDMS มียุทธวิธีในการจัดการอย่างมืออาชีพ เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและวัฒนธรรมภายในองค์การ การใช้เทคนิคอย่างง่ายสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วยวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างการมีนร่วม การสื่อสารค่านิยมหลัก (Core value) เพื่อจุดประกายและกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์การตามมาตรฐานของเครือ BDMS การเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาตลอดเวลาจนสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ นำมาซึ่งความสำเร็จและสามารถบรรลุเป้าหมายของทั้งองค์การและเครือได้ในที่สุด

การพัฒนาองค์การที่ผ่านมาตลอดระยะขึ้นปีที่ 7 โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์นับเป็นองค์การหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านการบริหารนโยบาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและบุคลากร ซึ่งเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการ จนกลายเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวเมื่อเทียบกับองค์การอื่น (พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549) มีผลงานเชิงประจักษ์จากผลประกอบการที่ผ่านมา การผ่านเกณฑ์มาตรฐานการตรวจคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (สรพ.) การรับรองคุณภาพสถานพยาบาลจากภายนอกเพื่อกระตุ้นให้สถานพยาบาลพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย (Healthcare Accreditation: HA) และผ่านการตรวจจากคณะกรรมการรับรองระบบการขนส่งทางการแพทย์ (The Commission on Accreditation of Medical Transport Systems: CAMTS) ผลงานและการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นที่น่าภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อนโยบายการบริหารและเชื่อมั่นในแนวคิด แนวปฏิบัติที่สอดคล้อง เหมาะสมในองค์การที่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนางานและความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร สิ่งสำคัญเหล่านี้เรียกได้ว่าเป็น “วัฒนธรรมองค์การ” ที่นำมาสู่ความสำเร็จ โดยมีความเชื่อว่านอกจากทรัพยากร แนวทางการบริหารงานและกลยุทธ์ที่มีคุณภาพแล้ว ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ยืนตรงจุด ที่ถือว่า “ประสบความสำเร็จ” เพื่อจุดหมายในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ การมี “วัฒนธรรมองค์การ” ที่เหมาะสมนั่นเองซึ่งเป็นข้อสังเกตว่าองค์การสมรรถนะสูงในความหมายของผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จะเป็นอย่างไร ประกอบด้วยด้านใดบ้าง

ด้วยความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม ในบริบทขององค์การเอกชนที่ดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมบริการและมีคู่แข่งทางธุรกิจสูง โดยเน้นการให้

ความหมายและประเมินตนเองจากผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความเข้าใจ มีอิทธิพลและการตัดสินใจในการบริหารองค์การ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยแบบวิธีวิทยาคิว (Q Methodology) ซึ่งเป็นการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณเชื่อมโยงกัน เป็นวิธีการวิจัยที่ศึกษาความนึกคิดหรือจิตวิสัยของมนุษย์ สามารถอธิบายเหตุและผลของคำตอบที่ได้และมีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาแนวทางในการกระตุ้นส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความท้าทายและนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Holbeche, 2005) อย่างยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ให้ความหมาย “องค์การสมรรถนะสูง” ไว้อย่างไร
2. วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มีองค์ประกอบอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์โดยเน้นเนื้อหาที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถนำไปแยกหมวดหมู่ สรุป วิเคราะห์ด้านเนื้อหาซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป ประกอบด้วย

1. ด้านเนื้อหา ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ องค์การสมรรถนะสูง และวิธีวิทยาคิว
2. ด้านประชากร ศึกษากับบุคลากรระดับผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์
3. ด้านระยะเวลา ศึกษาในช่วงระยะเวลาเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2562-เมษายน พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลาตลอดการศึกษา 12 เดือน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

ผลการศึกษาที่ได้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของวันฒธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

2.1 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงที่เกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

2.2 ผลการศึกษาเป็นแนวทางให้องค์การที่มีสถานการณ์ใกล้เคียงกันนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยเฉพาะองค์การที่อยู่ในช่วงระยะการวางแผนการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์การ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ บรรทัดฐานและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การหรือในกลุ่มย่อยยึดถือร่วมกัน มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การหรือกลุ่มย่อยนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐมด้วยวิธีวิทยาคิว ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระวิชาการ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

โรงพยาบาลสนามจันทร์ก่อนการควบรวมกิจการ

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เป็นโรงพยาบาลเอกชนในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (เครือ BDMS) ประจำจังหวัดนครปฐม อดีตคือโรงพยาบาลสนามจันทร์ซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในจังหวัดนครปฐม เปิดให้บริการประชาชนชาวนครปฐมและจังหวัดใกล้เคียงมายาวนานกว่า 20 ปี มีการพัฒนาโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านคุณภาพบริการ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและคุณภาพด้านการรักษาพยาบาล ให้บริการการแพทย์เฉพาะทางที่จำเป็นทุกสาขา โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ดีที่สุดในภูมิภาคตะวันตก ด้วยคำขวัญว่า บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ มีวิสัยทัศน์ คือ โรงพยาบาลที่ประชาชนให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด พันธกิจ คือ เราจะเป็นโรงพยาบาลที่มอบบริการที่สนองความพึงพอใจภายใต้กระบวนการที่พัฒนาระบบคุณภาพและระบบบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดจนให้ความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์, 2561) ด้วยธุรกิจบริการทางการแพทย์ในจังหวัดขณะนั้น ถึงจุดอิ่มตัวและยังไม่มีคู่แข่งที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้องค์การเกิดการลงทุนและพัฒนาเพิ่มจากเดิม ประกอบกับนโยบายการขยายกิจการของเครือ BDMS จึงมีมติจากคณะกรรมการบริหารขายกิจการให้เครือ BDMS

ระยะควบรวมกิจการ

ในปี พ.ศ. 2557 โรงพยาบาลสนามจันทร์ ได้โอนกิจการให้แก่บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) (Bangkok Dusit Medical Services Public Company Limited: BDMS) บริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นเครือโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย หรือที่เรียกว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ หรือเครือ BDMS ซึ่งดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมการบริการทาง

การแพทย์ เป็นหนึ่งในเครือข่ายโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยมีเครือข่ายโรงพยาบาล/โครงการด้านการแพทย์ 48 แห่งในเครือข่ายทั้งในประเทศไทยและประเทศกัมพูชา มีตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลที่แข็งแกร่งถึง 5 ตรา ซึ่งเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีในประเทศไทย ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลสมิติเวช โรงพยาบาลบีเอ็นเอช โรงพยาบาลพญาไท และโรงพยาบาลเปาโล ติดอันดับ 1 ใน 5 ของผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนของโลก พร้อมด้วยทีมแพทย์และพยาบาลมากประสบการณ์ ที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีบริการด้านสุขภาพที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่เวชศาสตร์ป้องกันไปจนถึงการรักษาโรคที่มีความซับซ้อนรุนแรงและโรคเฉพาะทาง ด้วยการพัฒนาศูนย์การแพทย์แห่งความเป็นเลิศ (Centers of Excellence: COEs) โดยยกระดับโรงพยาบาลชั้นนำจำนวน 10 แห่งในเครือ พร้อมด้วยอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ขั้นสูง มี BDMS Wellness Clinic ซึ่งเป็นศูนย์สุขภาพครบวงจรที่ให้บริการคู่กับ Movenpick BDMS Wellness Resort Bangkok ซึ่งเป็นโรงแรมขนาด 290 ห้องที่อยู่ติดกันโดยให้บริการในด้านเวชศาสตร์ชะลอวัยรวมทั้งส่งเสริมการป้องกันโรค

ในด้านการควบคุมคุณภาพ มีตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมและผ่านการรับรองคุณภาพการรักษาพยาบาลหลายระดับ เช่น มาตรฐานสถานพยาบาลระดับสากล (Joint Commission International: JCI), การประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลขั้นสูง (Advanced Hospital Accreditation: Advanced HA) การประเมินและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) และผ่านการตรวจจากคณะกรรมการรับรองระบบการขนส่งทางการแพทย์ (The Commission on Accreditation of Medical Transport Systems: CAMTS) ทั้งทางอากาศและทางน้ำ

นอกจากนี้ยังลงทุนในบริษัทยา ทั้งโรงงานผลิต และร้านขายยา เพื่อสนับสนุนการให้บริการทางการแพทย์อย่างครบวงจร (BDMS, 2563) อีกทั้งรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่รับประกันคุณภาพในด้านมูลค่าแบรนด์องค์กรด้วนสาขาการแพทย์ นักบริหารโรงพยาบาลดีเด่นแห่งชาติด้านนักลงทุนสัมพันธ์ดีเด่น ประกาศนียบัตรรับรองกระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลขั้นก้าวหน้า "Advanced HA” ตามมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ รางวัลสถานประกอบการที่มีคุณธรรมและจริยธรรมในการผลิตผลิตภัณฑ์สุขภาพที่มีมาตรฐานและปลอดภัย ภายใต้คำขวัญ “คุณภาพ ปลอดภัย ใส่ใจสังคม” รางวัลแห่งความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์ไทยในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ การให้ความร่วมมือทางการแพทย์กับองค์การต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งในด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการเผยแพร่ความรู้ (BDMS, 2562)

ภายใต้ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นให้การดูแลสุขภาพด้วยคุณภาพระดับสากลควบคู่ไปกับเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัย มุ่งมั่นรวบรวมทีมดูแลสุขภาพที่มีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพเพื่อหวังปลูกฝังความเชื่อมั่นและความไว้ใจให้ผู้ป่วย โดยโรงพยาบาลใหม่ที่เข้าร่วมเครือข่ายนั้นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบุคลากรและระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่งเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานและ

มาตรฐานการดูแลที่ดีเยี่ยม ด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการเติบโตและการขยายตัวในอนาคต ซึ่งเป้าหมายคือการเป็นองค์การที่มีคุณสมบัติเทียบเท่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงองค์การหนึ่ง

การควบรวมกิจการของเครือ BDMS ซึ่งนับเป็นวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สร้างแรงกดดันให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลสนามจันทร์ ทั้งจากนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยีและความคาดหวังจากสภาพแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาล ด้วยกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งและมาตรฐานระดับสากล รวมทั้งแรงกดดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเอง กลยุทธ์ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์การที่ถอดแบบมาจากเครือ BDMS การควบคุมเฝ้าระวังที่มีกฎเกณฑ์และเข้มงวด และท้ายสุดทัศนคติของพนักงานที่หลากหลาย ทั้งความลังเลไม่แน่ใจ ความกังวลใจ ความไม่พึงพอใจที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 13-14) และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง: อำนาจหน้าที่และการประสานงาน 2) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี: ปรับปรุงระบบการทำงาน 3) การเปลี่ยนแปลงคน: ทัศนคติ การรับรู้ การคาดหวัง และพฤติกรรม

จากวิกฤติการณ์การเปลี่ยนแปลงนี้ ความเชื่อถือในสมรรถนะการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพที่ผ่านมาสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นควบคู่ไปกับความหวาดกลัวกับมาตรฐานที่สูงเกินที่จะสัมผัสได้ แต่ความรู้สึกบางส่วนที่รู้สึกได้ คือ ความผูกพันในองค์การ ทั้งความผูกพันระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ที่แฝงไว้ด้วยแนวคิด ทัศนคติ แนวปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ที่ยอมรับกันได้และกลายเป็นแรงยึดเหนี่ยวกันและกันภายใต้องค์การใหม่ เรียกได้ว่า ลงเรือลำเดียวกัน นอกจากแนวคิด ทัศนคติ แนวปฏิบัติที่ยอมรับกันได้แสดงถึงความเป็นพวกเดียวกันแล้ว สิ่งสำคัญที่ถือเป็นภูมิคุ้มกัน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2553: 18-20) ขวัญและกำลังใจอีกอย่างหนึ่ง คือผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่ยังคงอยู่เคียงข้างบุคลากรอยู่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นระยะที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง กระตุ้นหรือสนับสนุน บุคลากรทุกคนรับรู้ได้ว่ามีผู้ที่จะอยู่เคียงข้าง มีผู้ที่คอยให้คำปรึกษาและเป็นป้อมปราการด่านหน้าอยู่ตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงหลังการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการโรงพยาบาลสนามจันทร์ของเครือ BDMS เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างมาก นั่นคือ บุคลากรในองค์การนั่นเอง เพราะบุคลากรไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในการถูกควบรวมกิจการครั้งนี้ บุคลากรเป็นเพียงลูกจ้างรับเงินเดือน ไม่มีประชามติหรือการขอความคิดเห็นใด ๆ เพื่อโอนกิจการ จึงมีเพียงความหวังเล็กน้อยที่คาดหวังว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตดีขึ้นได้ด้วยความเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการธุรกิจที่ผลประกอบการติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก แต่การปฏิบัติงานท่ามกลางความกดดันจากทุก ๆ ด้านซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ส่งผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การหลากหลายประการ ความรู้สึกหวาดกลัวจาก

ความไม่แน่นอน ความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และอาชีพ การเปลี่ยนแปลงที่จะเข้ามา เช่น การยุบแผนก ขยายแผนก ย้ายแผนก การกระทำที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่เคยทำมาก่อน กลัวการสูญเสียบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองเคยได้รับและสุดท้ายคือความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือความขัดแย้งของเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่เกิดความเครียด (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 13-18) ซึ่งบางคนอดทนเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงและความลังเลสงสัยไม่ไหวจึงติดสินใจเกษียณอายุตัวเอง ตามข้อเสนอบางข้อที่ส่อให้เห็นว่า ระบบงานใหม่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพมากพอที่จะเป็นส่วนหนึ่งของเครือ BDMS

การเปลี่ยนแปลงจากการถูกควบรวมกิจการที่ผ่านมาของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 รูปแบบไปพร้อม ๆ กัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างการปฏิบัติงาน และรวมถึงกลยุทธ์ซึ่งมีผลต่ออำนาจหน้าที่และการประสานงาน

2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หมายถึง การปรับปรุงด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

3. การเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน การรับรู้ การคาดหวังและพฤติกรรม

วิกฤติการณ์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อวิเคราะห์สาเหตุแล้ว ทำความเข้าใจได้ว่าเกิดจากความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเปรียบเสมือนความผิดปกติของการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลต่อระบบการทำงานที่อาจทำให้กิจการล้มเหลวได้หากเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความต้องการขององค์การและสภาพแวดล้อม ความท้าทายอย่างต่อเนื่องในการฝ่าวิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของเครือ BDMS มีผู้บริหารเป็นหลักสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ประกอบที่สำคัญภายในองค์การควบคู่กับการเป็นพี่เลี้ยงของเครือ BDMS คือ

1. การเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2 การเข้าใจในบทบาทของกระบวนการ โดยรู้ขั้นตอน เหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอน

3. การเพิ่มบทบาทของบุคลากรแต่ละคน โดยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมวางแผนและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เป็นการสื่อสารประชาสัมพันธ์

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ในปัจจุบัน

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ได้รับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบุคลากรและระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่งเพื่อรักษาระดับการปฏิบัติงานและมาตรฐานการดูแลที่ดีเยี่ยมตามแนวนโยบายร่วมกันจากเครือ BDMS สำนักงานใหญ่ โดยมีปรัชญาว่า “ณ สถานที่แห่งนี้คือสถานที่ซึ่งความเจริญ

ก้าวหน้าทางการแพทย์ และคุณธรรมมาบรรจบกัน” วิสัยทัศน์ ว่า “มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการแพทย์ของเอเชียแปซิฟิคด้วยสมาร์ทเฮลท์แคร์” พันธกิจ ว่า “เรามุ่งมั่นเป็นผู้นำในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ล้ำหน้า ผสานเอกลักษณ์ไทยในการดูแลเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศ” ภายใต้นโยบายคุณภาพที่ว่า “โรงพยาบาลกรุงเทพสำนักงานใหญ่มุ่งมั่นที่จะบรรลุความเป็นเลิศในการให้บริการทางด้านการแพทย์และมาตรฐานการดูแลผู้ป่วย” โดยความมุ่งมั่นนี้นำสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องตามกฎหมายและข้อกำหนดตามมาตรฐานการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลทั้งในระดับประเทศและระดับสากล หล่อหลอมเป็น “แนวคิดคุณภาพ” ที่มุ่งผลลัพธ์ทางการรักษา ความปลอดภัยของผู้ป่วยและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานคุณภาพสถานพยาบาลจาก สรพ. ในปี 2559 ได้สำเร็จ (โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์, 2561) ถูกวางเป้าหมายให้เป็นศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉินในภูมิภาคตะวันตกของเครือ BDMS ผ่านการตรวจจากคณะกรรมการรับรองระบบการขนส่งทางการแพทย์ (The Commission on Accreditation of Medical Transport Systems: CAMTS) และได้ยกฐานะเป็น COE (Center of Excellence) 1 ใน 10 ของเครือ BDMS ในปี 2562 แนวทางและนโยบายต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเป็นไปตามเข็มมุ่งที่วางไว้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักถึงแนวทางการนำองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์การที่มีความมุ่งมั่นสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ (ภาคภูมิ ฤกขะเมธ, 2553) มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งคือ การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงนั่นเอง

คุณลักษณะของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

1. มีเป้าหมายชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายด้านการเงินและประสิทธิภาพของงาน
2. กลยุทธ์ที่ใช้ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต ในรูปแบบการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หลากหลายด้านและมีระบบ Pool กับบริษัทในเครือ ให้มีการกระจายของธุรกิจอย่างทั่วถึงเพื่อครองตลาดในแต่ละภูมิภาค
3. มีระเบียบปฏิบัติในแต่ละงานแบบผสมผสาน ทั้งจากในเครือและระเบียบปฏิบัติเฉพาะขึ้นกับบริบทและปัญหาที่พบในองค์การ
4. มีระบบการรายงานการดำเนินการหลายรูปแบบ ทั้งรายงานเป็นประจำทุกวันใน morning brief และรายงานทุกครั้งที่ประสบเหตุการณ์ไม่ปกติโดยใช้ระบบ Occurrence report online ซึ่งปัญหาหรือเหตุการณ์จะได้รับรายงานและแก้ไขปัญหาตามระบบสายงาน เพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็วในแต่ละสถานการณ์

5. มีระบบการรายงานทางการเงินและปริมาณงานให้แก่แผนกต่าง ๆ ทุกวัน โดยหัวหน้าแผนกรับผิดชอบในการบริหารรายรับ-รายจ่ายในแผนกตนเองและสื่อสารให้สมาชิกในแผนกรับทราบและรับผิดชอบร่วมกัน

6. มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน เริ่มต้นด้วยการมีตัวชี้วัดของแต่ละแผนกต่อยอดด้วยระบบ CQI online และวางแผนเพื่อพัฒนา R2R ในแผนกหรือกลุ่มงานและการวิจัยในระดับองค์การ

7. มีระบบ Preceptor เพื่อเป็นพี่เลี้ยงฝึกฝนพนักงานใหม่ให้มีความรู้ ความมั่นใจ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเฉพาะของแต่ละแผนก

8. มีระบบการดำเนินงานและการประสานงานกับคู่ค้า ฝ่ายสนับสนุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

9. องค์การมีนโยบายการให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดและเป็นแบบแผนเดียวกัน สนับสนุนนโยบายโดยมีการอบรมปลูกฝังค่านิยมหลัก (Core value) บรรทัดฐาน การปรับทัศนคติและรวมถึงการประเมินความผูกพันต่อองค์การเป็นระยะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

10. ผู้บริหารในองค์การส่วนใหญ่มาจากบุคลากรในองค์การเองและส่วนหนึ่งอาจมีการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญอาวุโสเพื่อเป็นที่ปรึกษาขององค์การโดยแต่งตั้งมาจากสำนักงานใหญ่

11. องค์การมีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรเป็นประจำเป็นระยะ ๆ ทั้งการจัดอบรมในองค์การเองและการส่งอบรมภายนอกโดยมุ่งเน้นการอบรมในสถานที่เชี่ยวชาญเฉพาะแล้วกลับมาถ่ายทอดและแบ่งบันความรู้ในทีม

12. มีระบบสวัสดิการการรักษาและการออมให้แก่บุคลากรทุกระดับ สร้างความมั่นคงและปลอดภัยทั้งในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

13. องค์การมีระบบการป้องกันความเสี่ยง (Risk Management: RM) เพื่อช่วยป้องกันปรับปรุงและแก้ปัญหาในทุก ๆ จุดตลอดเวลา สร้างความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกระดับ

14. องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ยึดมั่นในหลักบรรษัทภิบาล จรรยาบรรณวิชาชีพ รักษาสิ่งแวดล้อม เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและมีโอกาสช่วยเหลือสังคมในพื้นที่รอบองค์การเป็นระยะ

คุณลักษณะเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากการปรับปรุงพัฒนาทั้งระบบที่เกิดขึ้นภายหลังการควบรวมกิจการขององค์การ การเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้ง 3 รูปแบบ ในด้านโครงสร้าง ทางเทคโนโลยีและคน ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน การรับรู้ ความคาดหวังและพฤติกรรม (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 13) นับเป็นความท้าทายอย่างต่อเนื่องมาตลอดของการเปลี่ยนแปลงในองค์การแห่งนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ McLagan (2003: 50-59) ที่กล่าวถึงองค์การที่มีความสามารถใน

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จได้โดยการให้ความสำคัญต่อองค์การและต้องตระหนักในความสำคัญของตนเอง ในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เข้าใจบทบาท กระบวนการและเพิ่มบทบาทพนักงานแต่ละบุคคล เพราะความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ใช่งานของคนคนเดียว พนักงานแต่ละคนเป็นที่มาของอำนาจในการกำหนดและแก้ไขการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีบทบาทมากกว่าการกระตุ้นนั่นคือต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารสามารถพัฒนาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจนแข็งแกร่ง จะนำมาซึ่งการสนับสนุนของพนักงานทุกระดับ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจทางการแพทย์หรือโรงพยาบาล ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงค่อนข้างน้อย การศึกษาเกี่ยวกับโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะเน้นไปในด้านคุณภาพการบริการ ในองค์การภาครัฐและความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ในองค์การภาคเอกชน ซึ่งอาจมีปัจจัยและเป้าหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการ ประจำปี 2559 จัดโดยสมาคมศิษย์เก่าคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์การพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง ถือเป็นการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การภาครัฐ (สุพิศ ประสพศิลป์, 2559) โดยชี้ให้เห็นว่า การบริหารองค์การในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนา อุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การสมรรถนะสูง คือ1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม กระบวนการสร้างคุณค่าและค่านิยมร่วม 3) ด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงาน 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน และปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การมีโอกาสเติบโตในอนาคต คือ 1) ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ (Leader) 2) ปัจจัยด้านองค์ความรู้ (Knowledge) 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationship) กับผู้ใช้บริการ 4) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของผลผลิตองค์การ (Brand Image) มีการเชื่อมโยงถึงองค์การพยาบาล ที่กระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และกลายเป็น องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้ในที่สุด

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล พบว่ากลยุทธ์หลักที่เสริมสร้างมี 5 ข้อ ได้แก่ 1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิตอล 2) พัฒนาระบบและกลไก การธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง 3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิต-วิญญาณในการทำงาน (Workplace Spiritual) 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ 5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากจุดเปลี่ยนของโรงพยาบาลสนามจันทร์ที่กำลังอยู่ในภาวะอิ่มตัว (Maturing Phase) ด้วยสภาพการแข่งขันในตลาดระดับภูมิภาคและแรงกระตุ้นในการลุงทุนน้อยลง ประจวบกับนโยบายการขยายเครือข่ายในแถบภูมิภาคตะวันตกของเครือ BDMS มาเป็นจุดกำเนิดของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ กว่า 7 ปี ที่องค์การแห่งนี้ได้รับการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จากเป้าหมายขององค์การระดับภูมิภาคก้าวไปสู่นโยบายระดับประเทศด้วยมาตรฐานระดับสากล ผลการดำเนินงานและการเจริญเติบโตที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงการมีคุณลักษณะขององค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้าน มีการพัฒนาองค์การทั้งในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยีและคน สิ่งที่เครือ BDMS เล็งเห็นความสำคัญ คือ Core value: วัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นจุดรวมของนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของเครือ BDMS ซึ่งเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแนวทางที่นำให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ก้าวสู่ความสำเร็จ และมีคุณสมบัติเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ในเวลาอันใกล้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีการแข่งขันทางธุรกิจสูงมากและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันกับความท้าทายจากปัญหาที่หลากหลาย รวมทั้งแรงกดดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจรวมถึงสภาพเศรษฐกิจทั่วโลก เช่น ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน ธุรกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี เช่น นาโนเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการเฉพาะแบบที่หลากหลายของลูกค้า จากการแข่งขันที่เข้มข้นและดุเดือดนี้ทำให้ผู้นำองค์การต่างแสวงหาแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มขีดความสามารถในการต่อกรและตอบสนองต่อความท้าทายที่หลากหลายนี้และนำพาองค์การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ องค์การที่สามารถแข่งขันและดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะเวลายาวนานรูปแบบดังกล่าวนี้ คือ องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่องค์การชั้นนำทั่วโลกต้องการที่จะไปให้ถึง (HPO center inspiration & know-how to excel, 2018)

จุดเริ่มต้นองค์การสมรรถนะสูง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง มีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ ค.ศ. 1982 โดย ปีเตอร์และวอเตอร์-แมน (TJ Peters, RH Waterman) สร้างแนวคิดไว้ในหนังสือเรื่อง In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies หลังจากนั้นได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษาค้นคว้ามาตลอด เนื่องมาจากความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและคาดการณ์ได้ยากทุก ๆ ด้าน สภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านวงจรของสินค้า ราคา คุณภาพ การขนส่งและการบริการหลังการขาย (Kasarda and Rondinelli, 1998) โดยยึดผลประโยชน์

ของผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง จากการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมและสังคม หน่วยงานของทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเร่งปรับตัวเพื่อให้องค์การธุรกิจอยู่รอด จึงทำให้เกิดความสนใจศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในแง่มุมของธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืน เริ่มการคิดค้นหาแนวทางมุ่งสู่องค์การธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ มีความชาญฉลาดและมียอดขายที่ดีที่สุดอย่างยั่งยืน

การเป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ต้องเริ่มจากการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองและหลายมิติ แล้วแต่ความเหมาะสมและลักษณะขององค์การ มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลลัพธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและแข็งแกร่งในระยะยาว ทั้งผู้รับบริการและบุคลากรพึงพอใจ มุ่งเน้นการปรับปรุงและสร้างสรรค์ความสามารถหลักและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลงานและการให้รางวัลที่สอดคล้องกัน มีระบบและความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง ตรงตามเวลา คุณภาพของผลงานดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง (พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549)

การมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ไม่มีคำนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การนั้น ๆ มีผู้รู้กล่าวถึงการมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงไว้หลากหลาย ดังนี้

องค์การสมรรถนะสูงของ Miller

Miller (2002) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง การมีระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการสร้างแนวคิดเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ผู้บริหารเปิดกว้างให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงาน ร่วมกันปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับงาน โดยมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ มีการออกแบบงาน มีการมอบหมายงานในทีมอย่างเหมาะสมให้กับสมาชิกในทีม ในขณะที่ทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เพราะทีมงานที่เป็นเลิศจะสามารถปกครองตนเองได้ดี สามารถบริหารงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี รู้ว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อให้ลูกค้าของตนพึงพอใจมากที่สุด มีการประเมินผลงานเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

กุญแจสำคัญของการมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง ของ Miller ประกอบไปด้วย

1. การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน ที่เป็นรูปแบบของตัวเองโดยผู้นำและสมาชิกในองค์การ

2. โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ทำให้มีความคล่องตัวสูง

3. มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อตนเองและงานในความรับผิดชอบ

4. มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นการสร้างความผูกพันในองค์การด้วยส่วนหนึ่ง และส่งเสริมการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

5. พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน เป้าหมายทางการเงินคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้สมาชิกทำงานอย่างมีระบบ มีเหตุมีผลและส่งเสริมการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

องค์ประกอบหลักขององค์การสมรรถนะสูง ต้องมี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ตัวอย่าง เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่นำระบบ Enterprise Resource Planning: ERP เข้ามาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล และระบบของแต่ละหน่วยธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกัน มีผลต่อเนื่องไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในการวางแผนธุรกิจประเภทอื่น ๆ ทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาควบคู่ไปกับ ERP มีการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานในปัจจุบันและอนาคตตลอดเวลา ซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (ธันยนันธ์ สมบูรณ์รัตนโชค, 2560)

2. นวัตกรรม (Innovation) สร้างจากความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ ที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

3. การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอหรือกล่าวได้ว่า องค์การสมรรถนะสูงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพของทรัพยากรทุนมนุษย์

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่เปิดกว้าง เป็นแบบอย่างและมีทีมที่แข็งแกร่ง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป สร้างให้บุคคลากรอื่น ๆ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์ต่อองค์การในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์การรักษาระดับของความเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน

5. ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (Operational Agility and Excellence) จากการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างการบังคับบัญชาที่กำกับดูแลง่ายขึ้น มีเหตุมีผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานและกฎระเบียบที่ชัดเจน

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง มีการเปรียบเทียบของ Miller (2002) เรื่องคุณลักษณะเฉพาะขององค์การจากแบบดั้งเดิมอธิบายโดยใช้ตัวอย่างเปรียบเทียบว่าเมื่อก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูงแล้วคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สรุปได้ 9 คุณลักษณะดังนี้ (HPO center inspiration and know-how to excel, 2018; Prosoft HCM, 2018)

1. จากองค์การที่ใช้การควบคุมสูง เป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ (High Control to High Trust) ในองค์การที่มีขนาดใหญ่ มักต้องกำหนดกฎระเบียบในการควบคุมการทำงานของพนักงาน เพื่อช่วยในการบริหารที่สะดวกและตรวจสอบได้ง่าย แต่อาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข รู้สึกเหมือนถูกสั่ง ถูกบังคับ ถูกห้ามหรือถูกจับตามองอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้ทำด้วยความเต็มใจ ไม่ได้ทำด้วยหัวใจ และอาจนำไปสู่ความคับข้องใจและความขัดแย้งกันในที่สุด แต่หากองค์การสามารถใช้หลักความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความมั่นใจกับพนักงานในองค์การแล้ว จะก่อให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจและภาคภูมิใจ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น นอกจากนี้ยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

2. จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Focus on Making Things to Making Knowledge) ทรัพยากรมนุษย์ คือ สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น ทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ ความเชื่อที่ว่าคุณค่าขององค์การธุรกิจถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงานในยุคเศรษฐศาสตร์สมัยเก่า ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไป คุณค่าขององค์การธุรกิจถูกสร้างขึ้นจาก “ผลิตภาพในการผลิต” และ “นวัตกรรม” ที่เกิดขึ้น ซึ่งสองสิ่งนี้สามารถสร้างขึ้นได้จาก “ความรู้” ทั้งสิ้น

3. จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual Decisions Making to Team Decisions Making) จากเดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ ผู้บริหารระดับสูง แต่ในปัจจุบันระบบการทำงานมีการออกแบบองค์การโดยใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการบริหารงานเอง ตั้งแต่การออกแบบกระบวนการทำงาน การติดต่อกับลูกค้าและ Supplier สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า สมาชิกในทีมมีการตัดสินใจร่วมกันในทุกกระบวนการทำงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ อันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีจุดมุ่งหมาย ความตั้งใจและความสนใจอย่างเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงและทีมงานที่เป็นเลิศ ดังนั้นการสร้างทีมในองค์การจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ซึ่งทำให้สมาชิกภายในทีมมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

4. จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม (Individual Rewards to Team-based Reward) การที่องค์การที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการจัดการภายในองค์การเป็นระบบทีม การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรจ่ายตามผลงานของทีมเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลของงานร่วมกัน การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผลตอบแทนอาจจะไม่มีรูปแบบตายตัว

ทั้งนี้เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน และหากโครงสร้างและกระบวนการทำงานเป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล อาจเป็นเหตุของความไม่เชื่อใจ ไม่ไว้วางใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์การในที่สุด

5. จากองค์การในแนวดิ่งมาเป็นองค์การในแนวราบ (Vertical to Horizontal Organization) องค์การสมรรถนะสูงจะเน้นการมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่น้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับองค์การแบบดั้งเดิม การจัดองค์การในแนวราบมีการกำกับดูแลที่ทั่วถึงง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมของตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมทางอ้อมจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้าและ Supplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีมด้วย

6. โครงสร้างองค์การที่เฉพาะเจาะจงไปสู่โครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย (Fixed Structure to Dynamic Structure) แนวโน้มธุรกิจมีการแข่งขันในรูปแบบใหม่มากขึ้น เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและการจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์การต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อในการพัฒนานวรรตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนอกจากการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแล้ว ความรวดเร็วถือเป็นโอกาสเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

7. จากมีกำแพงระหว่างกันมาเป็นไม่มีกำแพงกั้น (Companies with Walls to Companies without Walls) องค์การสมรรถนะสูงนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้าและ Supplier เป็นอันมาก จากเดิมที่องค์การยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเองไม่จำเป็นต้องพึ่งพาใคร แต่องค์การสมรรถนะสูง จะเปิดกว้าง ไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์การไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ Supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองให้ไปถึงจุดหมายได้

8. จากปกปิดฐานะทางการเงินมาเป็นเปิดเผย (Financial Secrecy to Open-Book Management) จากในอดีตพนักงานขององค์การจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์การได้เลยแตกต่างกับองค์การสมรรถนะสูง ที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ในเกือบทุก ๆ ด้าน ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่าร้อยละ 50 ถือหุ้นของบริษัทตนเอง สามารถตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา พนักงานของปตท.จะถูกส่งเสริมให้มีหุ้นในองค์การของตัวเอง องค์การสมรรถนะสูงนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน

มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์การอยู่เสมอ และหากมีข้อสงสัยหรือพบความผิดปกติใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไขและปรับปรุงพัฒนาองค์การ

9. จากการตำหนิที่ตัวบุคคล มาเป็นตำหนิที่กระบวนการ (Blame the Person to Blame the Process) ระบบทีมในองค์การสมรรถนะสูง สมาชิกในทีมทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

องค์การสมรรถนะสูงของ Kotter และ Heskett

กรอบการทำงานขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง

Kotter and Heskett (1992) ได้จัดกรอบการทำงานขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงว่าประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้คนในองค์กร 4 ประการ ด้วยกัน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) โครงสร้างองค์กรที่ระบบ กระบวนการและนโยบาย 3) ความเป็นผู้นำขององค์กร 4) สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วยคู่แข่งและองค์กรสาธารณะและกฎหมาย ซึ่ง Scott et al. (2003) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกควรรวมถึงลูกค้า Supplier และคู่ค้าด้วย ควรมีบุคคลและบทบาทของบุคคล กลยุทธ์การออกแบบองค์กรและเทคโนโลยีในปัจจัยโครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพซึ่งจะกำหนดว่าองค์การนั้นเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงหรือไม่

องค์การสมรรถนะสูงของ De Waal

De Waal ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงมากมาย มีผลการศึกษาที่น่าสนใจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

De Waal (2005) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงไว้ว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่ประสบผลสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นในกลุ่มธุรกิจเดียวกันติดต่อกันเป็นระยะยาวตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการโครงสร้างนโยบายการจัดการให้สอดคล้องกับการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับคนในองค์การเสมือนสินทรัพย์หนึ่งขององค์การ

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและเอกชนของ De Waal (2005) มี 8 องค์ประกอบ โดยอธิบายตามรูปภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบการทำงานขององค์การสมรรถนะสูง

ที่มา: De Waal, A. A., **The Characteristics of High Performance Organization**, Accessed February 8, 2018, Retrieved from https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/06/Bam2005-De-Waal-CharacteristicsofaHPO1.pdf.

กรอบการทำงานขององค์การสมรรถนะสูงของ De Waal (2005)

1. การออกแบบองค์การ

องค์การสมรรถนะสูง มีการกระตุ้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดของการจัดการ; สนับสนุนการทำงานเป็นทีมโดยเน้นความสำคัญของทีมเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ด้วยการพัฒนาความรู้สึกของทีมผ่านการสร้างความมุ่งมั่นของทีมเดียวกันและสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ลดความซับซ้อนขององค์กรและทำให้แบนโดยการลดขอบเขตและอุปสรรคระหว่างและรอบ ๆ หน่วยงาน มีการส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดทั่วทั้งองค์กรโดยการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งจูงใจให้เกิดการพัฒนา ปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ปรับรูปแบบธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงตามโอกาส ทั้งจากสถานการณ์ภายในและภายนอก

2. กลยุทธ์

กำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง ตื่นเต้นและท้าทายอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์แห่งชัยชนะ ให้ความสำคัญกับการวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น ความต่อเนื่องของธุรกิจและการมีส่วนร่วมต่อโลก กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ยกระดับ วัดผลและบรรลุผลได้ สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ซึ่งส่งผลให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างองค์การสมาชิกซึ่งทุกคนเข้าใจและสอดคล้องกับความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก

3. การจัดการกระบวนการ

ส่งเสริมการออกแบบค่านิยมหลักและกลยุทธ์ขององค์กรและสนับสนุนวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน ลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กำจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ติดตามเป้าหมายปฏิบัติงาน มีการรายงานข้อมูลและกำหนดวิธีใช้ข้อมูลประสิทธิภาพรวมถึงข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินแก่ทุกคนที่จำเป็นในการผลักดันเพื่อส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมาย สร้างการสื่อสารภายในที่มีการโต้ตอบสูง ต่อเนื่องและการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเปิด มีการคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่องแหล่งใหม่ของความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด พยายามและหาโอกาสปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4. เทคโนโลยี

ใช้ระบบ ICT มีความยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์กร สร้างฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้และเชื่อถือได้มีระบบสำรองเพื่อรับมือเมื่อเกิดอุบัติเหตุและใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อแบ่งปันข้อมูลและปรับปรุงการทำธุรกรรมเพื่อเพิ่มการใช้งานโดยการพัฒนาระบบ ICT อย่างใกล้ชิด ปลูกฝังความเปิดกว้างและกลยุทธ์ของสมาชิกองค์การทางด้าน IT

5. ภาวะผู้นำ

การรักษาความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับผู้อื่นในทุกระดับขององค์การ เสริมสร้างความภักดี ความเคารพ ทัศนคติในการเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงานเป็นรายบุคคล สร้างและบำรุงรักษาความเชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้อื่นที่ได้รับการสนับสนุนและผู้คนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและนำเป็นแบบอย่าง มีจริยธรรมและมาตรฐานที่แข็งแกร่ง มีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันรักษาความรู้สึกอ่อนโยนและไม่หยิ่ง เด็ดขาด ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาเดียวกันสนับสนุนการกระทำของผู้อื่น ปกป้องสมาชิก มีความยืดหยุ่นที่สูง มองเห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนทำสิ่งที่ดีที่สุดและระดมความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโดยพยายามอย่างต่อเนื่อง การรับรู้ด้วยตนเองและการพัฒนา

ความสามารถในการจัดการแบบไดนามิกเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและการตัดสินใจที่ยากลำบาก

6. การจัดการกับปัจเจกบุคคลและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม

สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการฝึกอบรมและการยกระดับทักษะการสร้างการพัฒนาการจัดการที่ดีและโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดีที่สุด มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์และคุณค่าในการสนทนาโต้ตอบและกระบวนการตัดสินใจและโดยการสื่อสาร มีความยืดหยุ่น ปรับพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การ ให้อำนาจและให้อิสระแก่สมาชิกองค์การในการดำเนินงานภายในอย่างชัดเจน แปลงวิสัยทัศน์เป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและให้บุคคลตระหนักว่าพวกเขามีความรับผิดชอบและภาระผูกพันต่อตนเองและองค์การ

7. วัฒนธรรม

กำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจนแข็งแรงและมีความหมายแล้วพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพโดยต่อสู้กับความเฉื่อย มุ่งเน้นที่การได้รับความเป็นเลิศสูงในทุกสิ่งที่องค์การทำและกระตุ้นให้ผู้คนประสบความสำเร็จ สร้างวัฒนธรรมของความโปร่งใส การเปิดกว้างและความไว้วางใจโดยการแบ่งปัน ทำความเข้าใจเปิดเผยข้อมูลและเสริมสร้างความเป็นกันเอง

8. สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยภายนอก

มุ่งเน้นการรักษาความจงรักภักดีของลูกค้าและดูแลในระยะยาว พยายามศึกษาเรียนรู้และเข้าใจลูกค้าตามสภาพแวดล้อม ตามลำดับและตอบสนองอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ เลือกที่จะแข่งขันและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดในตลาด มุ่งเน้นการเติบโตผ่านการเป็นหุ้นส่วนและเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายธุรกิจรายใหญ่ เปิดรับและเข้าถึงวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้งของเครือข่าย ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณค่าที่สมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม เข้าถึงข้อมูล ความรู้ของตลาดเกี่ยวกับลูกค้าระดับแนวหน้าทั่วโลกและมีข้อมูลที่ต่อเนื่อง สร้างภาพลักษณ์ที่มีมูลค่าสูงและการยอมรับอย่างต่อเนื่องในหมู่ผู้บริโภคเมื่อเทียบกับราคาและประสิทธิภาพ และใส่ใจดูแลลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

คุณลักษณะพื้นฐานขององค์การสมรรถนะสูง

ในปี 2012 De Waal ได้จำแนกคุณลักษณะพื้นฐานของการทำงานขององค์การสมรรถนะสูง 5 คุณลักษณะ ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการคุณภาพ (Management Quality: MQ) องค์การสมรรถนะสูงมุ่งเน้นให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบุคลากรและการปฏิบัติที่เป็นธรรม ผู้จัดการมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือเป็นแบบอย่างที่ดี ตัดสินใจได้รวดเร็วชัดเจน สามารถให้คำแนะนำและฝึกฝนบุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ฝ่ายบริหารใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้ความเชื่อมั่น

และไว้วางใจในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานที่มากขึ้น มีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นทุกคนจึงได้รู้และให้การยอมรับ

2. การเปิดโอกาส (Openness and Action-Orientation: OAO) องค์การสมรรถนะสูงมีวัฒนธรรมแบบเปิด หมายความถึง ฝ่ายบริหารเปิดโอกาสและมีเวลาพูดคุยกับบุคลากรบ่อย ๆ มองความคิดเห็นของบุคลากรว่ามีคุณค่า เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการที่สำคัญขององค์การ ยอมให้มีข้อผิดพลาดได้บ้างและถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ในองค์การเพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพวกเขาเองและทำให้ประสิทธิภาพขององค์การเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา โดยผู้จัดการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อกระตุ้นและเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3. การดำเนินงานในระยะยาว (Long-Term Orientation: LTO) องค์การสมรรถนะสูงให้ความสำคัญในการเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้าและผู้รับบริการ ตั้งเป้าหมายที่จะให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้และมุ่งมั่นรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายนี้ในระยะยาว บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำเป็นลำดับขั้น สร้างสถานที่ทำงานที่มั่นคงและปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจสำหรับบุคลากร

4. การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement and Renewal: CI) องค์การสมรรถนะสูงมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและโดดเด่น มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการอย่างต่อเนื่อง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาตลาด มีการปรับขั้นตอน กระบวนการให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและมีความความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน และนอกจากจัดการความสามารถหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมองหาโอกาสจัดหาความสามารถที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักด้วย

5. คุณภาพของบุคลากร (Working quality: WQ) องค์การสมรรถนะสูงมีการส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรม พัฒนาทักษะของบุคลากรที่หลากหลาย ให้มีการปรับตัวและยืดหยุ่น สามารถส่งเสริมกันและกันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมและให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองเสมอ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้น

จากการศึกษาของ De Waal and De Haas (2013) ได้ศึกษากรอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงกับบริบทของสังคมไทย ศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่มีบันทึกหลักฐานย้อนหลัง โดยศึกษาในภาพรวม พบว่า 19 องค์การไทยจาก 290 องค์การ (ร้อยละ 6.6) มีองค์ประกอบที่อยู่ในกลุ่มที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งองค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูงบางด้านอาจไม่ได้กล่าวถึงในวรรณกรรม แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่ได้คิดริเริ่มหรือดำเนินการ จากการศึกษานี้ หลายองค์การในประเทศไทยได้นำกรอบแนวคิดของ De Waal มาช่วยประเมินองค์การ กรอบการทำงานขององค์การสมรรถนะสูงข้างต้นจึงได้นำมาใช้จนถึงปัจจุบัน และในปี ค.ศ. 2014 ได้ศึกษาเกี่ยวกับกรอบการทำงานขององค์การที่มี

สมรรถนะสูงอีกหลายแห่งของโลก และได้เปรียบเทียบในแถบโลกตะวันออกหลายประเทศ เช่น ฟิลิปปินส์ เนปาล อินเดีย อิหร่าน เวียดนาม เป็นต้น

นอกจากนี้ De Waal (2018) ยังมีการศึกษาถึงความสุขในที่ทำงาน (Happiness At Work: HAW) ในชาวดัทช์ ซึ่งดูเหมือนว่า HAW จะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่น ในการเพิ่มขึ้นของการผลิต การลาออกของบุคลากรลดลงและข้อร้องเรียนของลูกค้าน้อยลง แต่ยังไม่มีงานวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่าง HAW และความน่าสนใจขององค์การ เพื่อสนับสนุนเหตุผลว่าคนที่มีความสุขในการทำงานจะมีความสุขในองค์การ กับครอบครัวและเพื่อนของพวกเขาด้วย โดยมีแนวทางของการสร้างองค์การที่น่าสนใจ คือ การเปลี่ยนสถานที่ทำงานเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) มีสมมติฐาน คือ 1) HAW ที่สูงขึ้นจะเพิ่มความน่าดึงดูดขององค์การ 2) การเป็น HPO จะทำให้เพิ่ม HAW และ 3)การเป็น HPO จะเพิ่มความน่าดึงดูดใจขององค์การ โดยถามความคิดเห็นใน HPO ความน่าสนใจขององค์การและความสุขกับงานและองค์การ พบว่า ทั้ง 3 สมมติฐานได้รับการยอมรับ การเพิ่มความสุขในการทำงานของบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกของวิธีการที่เพิ่มความน่าสนใจองค์การให้กับบุคลากรของตัวเองและกับโลกภายนอก แต่ความรู้สึกที่ดีนี้ยังมีระดับไม่สูงพอที่ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ จากผลการศึกษานี้แนะนำว่า ผู้บริหารระดับสูงควรพยายามยกระดับคุณภาพขององค์การ (HPO) เพื่อเพิ่มปริมาณผู้ที่สนใจองค์การและเข้ามาเป็นบุคลากรในองค์การด้วยความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นและช่วยเพิ่มบุคลากรที่รู้สึกมุ่งมั่นมากขึ้นในองค์การได้ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนองค์การให้มีสมรรถนะสูงสามารถเพิ่มความสุขของบุคลากรที่ทำงานอย่างมีนัยสำคัญและมีส่วนเพิ่มระดับความมุ่งมั่นที่พวกเขารู้สึกต่อองค์การของตัวเองด้วย

งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูงยังมีหลากหลาย ดังนี้

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ (2553) ได้ศึกษาถึงองค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม ซึ่งได้ศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเสนอตัวแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPO) โดยการบูรณาการ ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม โดยเสนอเป็นกรอบแนวคิดว่า พฤติกรรมของสมาชิกและทีมในองค์การที่นำองค์การให้มีสมรรถนะสูงนั้น เกิดจากการปรับตัวของโครงสร้างกระบวนการจัดการ (Structural Contingency) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (External Environment) หัวใจสำคัญของสมรรถนะอยู่ที่ความสอดคล้อง ขององค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของทั้ง 3 องค์ประกอบทั้งหมด ด้านโครงสร้างส่วนสำคัญ คือ เทคโนโลยี และ กลยุทธ์ ขณะที่แนวด้านวัฒนธรรม ส่วนสำคัญ คือ สมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะต้องสามารถสร้าง บรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและผสมผสานความแตกต่างของบุคคลที่อยู่ในองค์การ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกันกับพนักงานเพื่อเสริมสร้างให้

เกิดการเรียนรู้และวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งบทความนี้เป็นที่สนใจอย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐและเอกชน

ภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวนี สิริสุขศิลป์ (2559) ได้ศึกษาคุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะองค์การและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยใช้วิธีใช้กระบวนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงของทั้งนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิไทยและต่างประเทศรวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง และนำมากำหนดตัวบ่งชี้โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและความเหมาะสมจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) บุคลากรที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเป็นผู้บริหารระดับคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร หัวหน้าหน่วยงาน เจ้าหน้าที่และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลจากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงเรียงตามลำดับ มี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) ด้านการจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการออกแบบองค์การและการปรับปรุงกระบวนการ 4) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรม 6) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 7) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และกำหนดตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงรวมทุกด้านได้ 71 ตัวบ่งชี้ ตัวอย่าง เช่น 1) การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3) การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและมีการตรวจสอบความถูกต้อง 4) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ฐานข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูล 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ Mobile office และ e-University 6) การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) การเทียบเคียงสมรรถนะองค์การ 8) การบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 9) การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิสัยนวัตกรรม 10) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เป็นต้น โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยใช้คุณลักษณะทั้ง 7 ด้านเป็นแนวทาง เพื่อสร้างให้เกิดโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อไป

สุพรรษา เศษแสงศรี (2559) ศึกษาการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของ สำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีมากกว่าร้อยละ 70 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ ปัจจัย

ด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งสามารถทำนายความแปรปรวนของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้เพื่อเป็นแนวทางวางแผนพัฒนาในอนาคตต่อไป

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษารูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์การ 5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล และ 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย โดยองค์ประกอบด้าน นวัตกรรมการบริหาร การจัดองค์การ ระบบธรรมาภิบาล เป็นตัวแปรอิสระที่สามารถพัฒนาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการมีพันธมิตรเครือข่าย ซึ่งเป็นตัวแปรตาม ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับบริบทขององค์การ

เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจการอธิบายมากที่สุด 5 ตัวแปรจาก 10 ตัวแปร ซึ่งมีอิทธิพลกับการพัฒนาองค์การที่มีสมรรถนะการทำงานสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคล: สถานภาพ 2) ด้านการนำองค์การ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย 4) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 5) ด้านการจัดกระบวนการ โดยอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 51.3

วิษณุ เทพสินธพ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง คือ การบริหารยุทธ์ศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารองค์การสมัยใหม่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการนำองค์การ ตามลำดับ อธิบายการแปรผันของตัวแปรตามทั้งหมด (การเป็นองค์การสมรรถนะสูง) ได้ร้อยละ 35.20 โดยทั้ง 4 ตัวแปรมีอิทธิพลในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .00

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ (2554) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรไปเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง วัตถุประสงค์การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์อื่นในประเทศไทยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามบุคลากรของคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรเห็นความจำเป็นและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาคณะคณะเภสัชศาสตร์ไปเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในระดับสูง รวมถึงเห็นด้วยกับความจำเป็นในการกำหนดอัตลักษณ์ของคณะเภสัชศาสตร์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยใช้หลักการของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อพัฒนาศักยภาพของคณะเภสัชศาสตร์เพื่อความมีคุณภาพของการศึกษาทางเภสัชศาสตร์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปเนื้อหาขององค์การสมรรถนะสูง ได้ดังนี้ องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง การเป็นองค์การที่

1. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน
2. มีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศเหนือคู่แข่งมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
3. มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทุกสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. มีการจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และคน อย่างทั่วทั้งองค์การ
5. บุคลากรมีขีดความสามารถสูง มีความรักและผูกพันกับองค์การ
6. สามารถพัฒนานวัตกรรมการบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่ไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบ คือ 1) การออกแบบองค์การ 2) กลยุทธ์ 3) การจัดการกระบวนการ 4) เทคโนโลยี 5) ภาวะผู้นำ 6) การบริหารจัดการบุคคลากรและกำหนดบทบาทที่เหมาะสม 7) วัฒนธรรมในองค์การ และ 8) สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยภายนอก

และคุณลักษณะพื้นฐาน 5 คุณลักษณะที่จะพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงได้ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการที่มีคุณภาพสูง (High quality management) 2) การเปิดโอกาส (Open and action orientation) 3) การมีส่วนร่วมในระยะยาว (Long term orientaion) 4) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมีพันธสัญญา (Continuous improvement and renewal) 5) บุคลากรที่มีคุณภาพสูง (High quality workforce)

จากปัจจัยและคุณลักษณะที่ทบทวนดังกล่าว เป็นแนวทางที่โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จะใช้ประเมินความสามารถและทิศทางในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและรู้ระดับความสามารถของตนเอง จะช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงกระตุ้นและสามารถจัดหาตัวช่วยเสริมแรงได้ถูกทางมากขึ้น การมีเป้าหมายร่วมกันภายในเครือ แนวคิด ค่านิยมเดียวกัน มีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อทั้งองค์การและบุคลากรและมีทีมที่มีความเข้าใจ ผูกพัน มีความตั้งใจและมุ่งมั่น จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่นำไปสู่ความสมดุลระหว่างค่านิยมทั้งด้านพฤติกรรมและรูปแบบวิถีชีวิต สามารถใช้เป็นเกณฑ์สำหรับเลือกสรรสมาชิกใหม่ขององค์การ และยังสามารถลดความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การได้ ส่งเสริมให้เกิดความสุขในที่ทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ โยษิตา กฤตพรพินิต (2557) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานได้ถึงร้อยละ 49.8 ที่เหลืออีกร้อยละ 50.2 เป็นผลเนื่องมาจากตัวแปรอื่น

จากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีการผลิต โครงสร้างองค์การ และสิ่งอำนายความสะดวกทางกายภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสะท้อนถึงศักยภาพขององค์การได้เป็นอย่างดี มีส่วนสำคัญมากที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่ และเมื่อวัฒนธรรมองค์การมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและกลยุทธ์ของธุรกิจจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 3-12) ซึ่งมีการศึกษาของ สิริกร สุขสุดไพศาล (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานจริง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ความเข้าใจ บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรม ความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การหรือในกลุ่มย่อยยึดถือร่วมกัน (Anthony and Hodge, 1988) มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรีม, 2548: 201-202) ซึ่งผลรวมดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดแนวคิด การวิเคราะห์และวิธีแก้ไขปัญหาขององค์การ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 3-12) การให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำร่วมกันของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง (ร็อบบินส์, 2548: 179-180 แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อวิถีทางที่หน้าที่การบริหารจะถูกปฏิบัติ การเป็นผู้นำทางการบริหาร และรวมถึงประสิทธิภาพขององค์การ (มาร์วิน โบเวอร์, ม.ป.ป. อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2546: 78) อีกความหมายหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนที่องค์การและสมาชิกองค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2556: 36; สุนทร วงศ์ไวศยวรรณม, 2540) ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสถาน เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยมซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ขององค์การ มิติเชิงพฤติกรรม เป็นแบบแผนทางการกระทำของสมาชิกองค์การ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกองค์การ และมิติที่เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

มีผู้ให้ความหมายและแนวคิกการกำหนดลักาณะของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Robbins (1996: 681-682) ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจากแนวโน้มของการกระทำจากปัจจัยต่าง ๆ ได้เสนอลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. นวัตกรรมและกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) เป็นแนวโน้มของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงาน

2. ให้ความสำคัญกับรายละเอียด (Attention to detail) เป็นแนวโน้มของพนักงานในการคาดหวังกับความแม่นยำ (Precision) การวิเคราะห์ และใส่ใจต่อรายละเอียด

3. มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ (Outcome Orientation) เป็นแนวโน้มของผู้บริหารในการมุ่งเน้นผลลัพธ์จากการดำเนินงานมากกว่าเทคนิควิธีและกระบวนการในการได้มาซึ่งผลลัพธ์

4. ให้ความสำคัญกับพนักงาน (People Orientation) เป็นแนวโน้มของผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์การ

5. ให้ความสำคัญกับทีม (Team Orientation) กิจกรรมในการดำเนินงานขององค์การมีแนวโน้มในการทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานคนเดียว

6. ไม่ย่อท้อ (Aggressiveness) พนักงานมีแนวโน้มในการทำงานอย่างย่อท้อและมีลักษณะของการแข่งขันมากกว่าทำงานแบบสบาย ๆ

7. ความมั่นคง (Stability) กิจกรรมขององค์การมีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการธำรงรักษาสถานะขององค์การให้คงซึ่งขัดแย้งกับการเติบโตขององค์การ

Cook and Lafferty (2000) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ โดยมีพื้นฐานมาจากค่านิยม ความเชื่อ และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ ด้วย ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะและแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมการทำงาน มีลักษณะการทำงานที่ส่งเสริมให้คนในองค์การประสบความสำเร็จในการทำงาน พิจารณาได้จากมิติ 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) มิติเน้นความเป็นตนเอง (Self-Actualizing) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative)

2. วัฒนธรรมลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน วัฒนธรรม

ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา พิจารณาได้จากมิติ 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval) มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) มิติมุ่งพึ่งพา (Dependent) และมิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance)

3. วัฒนธรรมลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive styles) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร ลักษณะการทำงานเป็นแบบมุ่งเน้นอำนาจ มีการต่อต้านและมุ่งเน้นการทำงานที่ต้องสมบูรณ์แบบเสมอ พิจารณาได้จากมิติ 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power) มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) และมิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

นอกจากนี้ Schermerhorn, Hunt, and Osborn (2004) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) หมายถึง สิ่งที่เป็นวิถีทางหรือหลักการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับบนสุดของพื้นผิวซึ่งมองเห็นได้เป็นการแสดงถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์การถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การในระดับบนและจะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่า แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 วัตถุ เช่น สำนักงาน การตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวก การแต่งกาย สัญลักษณ์ในองค์การ ผู้นำ

1.2 พฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน การให้รางวัล การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การยอมรับคุณค่าที่สามารถมองเห็นได้ และ

1.3 ภาษา เช่น คำขวัญ ถ้อยแถลงถึงพันธกิจ ตำนานหรือเรื่องเล่า นิยายเกี่ยวกับวีรชนในองค์การต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

2. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน เป็นหลักการ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย บรรทัดฐานหรือมาตรฐานทางสังคม คุณค่า อุดมการณ์ และความเชื่อ ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและนำไปสู่การกำหนดว่าพฤติกรรมใดเป็นข้อพึงปฏิบัติหรือพฤติกรรมใดเป็นข้อห้ามในองค์การ การแสดงพฤติกรรมองค์การจะแสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว สามารถอธิบายได้และไม่ได้ออกมาจากสิ่งที่สัมผัสได้ประกอบด้วย

2.1 ค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Shared Values) หมายถึง สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัด

2.2 ค่านิยมที่สอดคล้อง (Coherent Shared Values) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

3. ฐานคติร่วมกัน (Common Cultural Assumption) หมายถึง แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับลึกที่สุดและยากที่สุดแก่การมองเห็น แฝงเร้นอยู่ในวิถีชีวิตประจำวันขององค์การที่ยึดถือปฏิบัติโดยไม่มีการระบุไว้อย่างป็นทางการ สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์การ ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก มักเป็นกฎที่ไม่มีใครกล่าวถึงเพราะเกิดขึ้นโดยการรับรู้สืบต่อกันมา

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมองค์การ โดยให้การรับรองหรือเป็นข้อห้ามพฤติกรรมของสมาชิกองค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Ott, 1989) นอกจากนี้ มีผู้กล่าวไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะเป็นพลังผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในธุรกิจได้” วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะมีหน้าที่ที่สำคัญ 4 อย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบ จากหน้าที่ 4 อย่างนี้ คือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์การ ช่วยให้สมาชิกตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน การตีความ การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องและการแสดงออกจะเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มสังคมอื่น

2 วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน ยึดถือผลลัพธ์สุดท้ายเป็นจุดร่วมของการประสานงาน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีวัฒนธรรมเป็นตัวเชื่อมโยงและช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานขององค์การทั้ง 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการต่าง ๆ ภายในองค์การ (Internal Adaptation) เพื่อให้องค์การอยู่รอด ทำงานประสานสอดคล้องกันอย่างเหมาะสมและลงตัวในองค์การนั้น ๆ

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม โดยองค์การจะเรียนรู้วิธีคิด วิธีทำงานที่หน่วยงานเห็นว่าถูกต้อง เหมาะสม เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงาน จัดระเบียบองค์การเป็นเบ้าหลอมให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นตัวควบคุมทางสังคมให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์ นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยเป็นแนวทางให้สมาชิกคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ทำให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีระบบและราบรื่น

4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลของพฤติกรรมที่แสดงออก สิ่งแวดล้อมหรือความเป็นไปในหน่วยงานของตนเอง วัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งความคิดที่อยู่ภายในจิตใจคน และเป็นทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยอาจได้รับการสืบทอด สั่งสมจากผู้ก่อสร้าง

ผู้นำรุ่นต่าง ๆ และสมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์การได้ (สมยศ นาวีการ, 2546: 80-81)

อุปสรรคของวัฒนธรรมองค์การ (Culture as a barriers)

วัฒนธรรมช่วยสร้างความผูกพัน ความสอดคล้องของพฤติกรรมพนักงาน ซึ่งในมุมมองของพนักงาน วัฒนธรรมมีคุณค่าในการลดระดับความคลุมเครือ โดยการบอกพนักงานว่าควรทำสิ่งใดหรืออะไรสำคัญ แต่ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์การที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและสภาพแวดล้อมอาจทำให้เกิดช่องว่าง (Culture Gap) ซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก โดยเฉพาะในการควบรวมกิจการ การขับเคลื่อนธุรกิจให้มีประสิทธิภาพย่อมมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อองค์การและส่งต่อการเปลี่ยนแปลงมาถึงคนที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การและอาจทำให้เกิดอุปสรรคจากวัฒนธรรมองค์การได้ ดังนี้ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550: 310)

1. อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Barriers to change) วัฒนธรรมองค์การจะมีผลในเชิงลบต่อองค์การถ้าสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจมีระดับการเปลี่ยนแปลงสูง (Dynamic) อาจถ่วงลั้งหรือทำให้เกิดการชะงักงันของการปฏิบัติงานขึ้นได้ ทำให้องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

2. อุปสรรคในการสร้างความหลากหลาย (Barriers to diversity) องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการถูกทำลายจุดแข็งของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้ไม่สามารถแสดงแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์การได้

3. อุปสรรคในการควบรวมกิจการ (Barrier to acquisitions and mergers) ความไม่สอดคล้องของวัฒนธรรมของทั้งสององค์การ หลายครั้งที่ทำให้การควบรวมกิจการนำมาซึ่งความล้มเหลว ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการขัดแย้งทางด้านวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและบรรทัดฐานนี้ ผู้นำองค์การหรือผู้จัดการมีอิทธิพลอย่างมากในการแก้ปัญหานี้ โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า การจัดการเชิงสัญลักษณ์ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559: 3-18) คือ การที่ผู้นำต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยการสื่อสารกับค่านิยมร่วมที่ทำให้พนักงานยอมรับได้ การสร้างสัญลักษณ์ พิธีการและสโลแกนที่สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ ผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถแสดงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การมีหลากหลายเช่นกัน ดังนี้

สมจินตนา คุ้มภัย (2553) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูง มีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลปานกลาง และองค์การที่มีประสิทธิผลต่ำ โดยรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลาง 3/10 ลักษณะ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) การจัดองค์การสอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม และ 3) การมีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสำเร็จ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า 3) การสร้างนวัตกรรม 4) การให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) การจัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) การทำงานเป็นทีม 7) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) การลดการควบคุม 9) การมีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ข้อเสนะแนะว่า ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในองค์การและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมให้ปฏิบัติในงานประจำวันและใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผล

นิลภวิษย์ ทับทอง (2555) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า วัฒนธรรมองค์การหลาย ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก โดยสามารถนำมาประเมินได้ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ แต่ยังมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ในทางลบกับขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบและขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ แต่อยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจช่วยในการวางแผนจัดการการเรียนรู้ขององค์การในอนาคตได้

ปัณณษร เทียนทอง (2555) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาต พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาตและสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 67 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เนื่องจากจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแล้วจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานธนาคารธนชาตด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ดี ส่งผลถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเมื่อวัฒนธรรมสอดคล้องกับแนวทางและเป้าหมายขององค์การย่อมเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาองค์การได้

จากการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ เมื่อบุคลากรแต่ละคนได้รับรู้วัฒนธรรมองค์การจากสิ่งที่ได้เห็น ได้ยินหรือได้สัมผัสภายในองค์การ แม้ว่าจะมีภูมิหลังหรือระดับการทำงานที่แตกต่างกัน แต่บุคลากรจะมีแนวโน้มที่จะอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การด้วยความหมายที่คล้ายคลึงกัน และการที่บุคลากรต่าง ๆ มาอยู่ร่วมกันในองค์การเดียวกันถูกหล่อหลอมโดยนโยบายและมีเป้าหมายทางธุรกิจที่เหมือนกัน มีผลทำให้เกิดความรู้สึกสอดคล้องกันถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยมและความคาดหวังจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งสามารถช่วยในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ ก่อให้เกิดความร่วมมืออันดี อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การที่ดีสามารถสร้างขึ้นได้ อาจต้องใช้เวลา โดยกำหนดแนวทางความเชื่อ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร มีการกำหนดนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน จนกลายเป็นบรรทัดฐานภายในองค์การ และยังสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น กิจวัตรและพิธีการต่าง ๆ สัญลักษณ์

คำขวัญ เรื่องบอกเล่า จริยธรรมในองค์การ จากความอิทธิพลและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ศึกษามาข้างต้น ผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเหตุและผลของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์การโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง

องค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือ องค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) คือ เป้าหมายซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยที่ความสำเร็จขององค์การในแต่ละภาคส่วนจะมุ่งเน้นไปคนละด้าน ภาคเอกชนจะมุ่งเน้นที่การมีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ขณะที่หน่วยราชการจะต้องครอบคลุมทั้งการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและรวมถึงการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นด้วย (พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2549)

องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน (ภาคภูมิ ฤกขะเมธ, 2553) และต่อมาได้มีการพัฒนาตัวแบบที่ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ความคิดเชิงยุทธศาสตร์และระบบค่านิยมที่ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีคุณภาพสูง (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2554: 90-91)

องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีลักษณะใกล้เคียงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาก คือ มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การในลักษณะที่เริ่มต้นจากฐานราก โดยการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะขององค์การผ่านสมรรถนะของบุคคลแต่ละคน ดังนั้นบทบาทของผู้นำในองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร สิ่งที่องค์การที่มีสมรรถนะสูงต้องทำ คือ ต้องสร้างความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม ที่องค์การที่มีสมรรถนะสูงส่วนใหญ่ควรจะพึงมี ได้แก่ การกระจายอำนาจ ให้ความมีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมในเรื่องของความโปร่งใส เปิดเผย ไว้เนื้อเชื่อใจ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นผู้รับบริการและมีการกำหนดค่านิยมร่วมที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง เพราะจะช่วยสร้างพื้นฐานและแนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน สามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกันได้รวดเร็วทำให้ง่ายต่อการปรับตัว (ภาคภูมิ ฤกขะเมธ, 2553)

ในอีกมุมมองหนึ่งพบว่าองค์การที่มีสมรรถนะสูงย่อมอยู่ควบคู่ไปกับนวัตกรรมขององค์การและสิ่งสำคัญ คือ นวัตกรรมขององค์การมีความใกล้ชิดกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ควรเป็นวัฒนธรรมที่ไม่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา

โดยมองกลับด้านว่า ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีระดับการเปลี่ยนแปลงสูง ไม่มีความหลากหลายและองค์การไม่ได้อยู่ในวิกฤตการณ์ถูกควบรวมกิจการ ซึ่งอุปสรรคของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ด้านนี้ นำมาซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบ หากทำความเข้าใจถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเสมือนความผิดปกติในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถใช้การดำเนินการด้านการบริหารที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ประการ ได้อย่างเป็นระบบ ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของการต่อต้าน ดังนี้

การดำเนินการด้านการบริหารที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1. การศึกษาและสื่อสาร สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง มีการประชุมให้ข้อมูล ศึกษาความรู้กับบุคลากรร่วมกัน ทำความเข้าใจถึงสาเหตุของการต่อต้านจากแหล่งข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ และสร้างความมั่นใจ ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2. การมีส่วนร่วม การให้ผู้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมือนว่ามีความรู้ความชำนาญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อลดการต่อต้าน สร้างความผูกพัน ความเข้าใจในความสำเร็จและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ

3. การอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน ให้การสนับสนุนความพยายาม เช่น ให้คำปรึกษา การฝึกอบรมต่าง ๆ โดยให้งบประมาณ ให้เวลาทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง

4. การประนีประนอม มีการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการเจรจาต่อรอง

5. การจัดการและการสร้างความต้องการร่วม กำจัดข้อมูลที่บิดเบียน ข้อมูลที่สร้างความเสียหายหรือสร้างข่าวลือที่มากับอิทธิพลที่แอบแฝง สร้างความต้องการร่วมกันแบบเข้าไปมีส่วนร่วมโดยหาหนทางที่จะได้รับการการสนับสนุนจากผู้ต่อต้าน

6. การบีบบังคับ หาหนทางที่จะได้รับการการสนับสนุนโดยตรงจากผู้ต่อต้านหรืออิทธิพลที่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับความร่วมมือจึงจำเป็นต้องใช้มาตรการบังคับ (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2559)

เทคนิคการพัฒนาองค์การ

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นมาตรการที่ควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ เป้าหมายคือสมาชิกให้ความสำคัญต่อองค์การ เข้าใจ ยอมรับและเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จ เข้าใจในกระบวนการและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละบุคคล มีเทคนิคการพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2 นี้

ภาพที่ 2 เทคนิคการพัฒนาองค์การ

ที่มา: ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่าเหตุผลทั่วไปของเทคนิคนี้ คือ แต่ละบล็อคนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่าง เช่น ฝ่ายบริหารขององค์การทราบถึงความสำเร็จในการขายโปรแกรมตรวจสุขภาพประจำปีว่าขึ้นอยู่กับความน่าสนใจของโปรแกรมการตรวจ ความคุ้มค่า และความรวดเร็ว องค์การจะเลือกใช้เทคนิคในการสร้างทีมและการพัฒนาระหว่างกลุ่ม โดยจัดให้มีกิจกรรมช่วยสมาชิกในทีมเรียนรู้วิธีการคิด วิธีทำงานและเปลี่ยนแปลงทัศนคติการรับรู้ว่ามีกลุ่มงานอื่นที่คอยช่วยเหลืออยู่เพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ มีการตลาดและศูนย์ตรวจสุขภาพที่ร่วมทำงานกันเป็นทีม

องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง

การนำองค์การให้มีสมรรถนะสูงในส่วนของปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายใน มีองค์ประกอบหลัก คือ วัฒนธรรมองค์การ โดยมีมุมมองว่าองค์การสมรรถนะสูงเกิดจาก

1. การให้อำนาจผู้คนและให้อิสระในการตัดสินใจ และดำเนินการ
2. กำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจนและมีความหมาย และเข้าถึงพนักงานในบริษัท
3. พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพโดยต่อสู้กับความเฉื่อยและความพอใจที่เป็นศัตรูท้าทายความคิดโดยมุ่งเน้นที่การได้รับความเป็นเลิศสูงในทุกสิ่งที่องค์การทำและกระตุ้นให้ผู้คนประสบความสำเร็จ
4. สร้างวัฒนธรรมของความโปร่งใส การเปิดกว้าง และความไว้วางใจโดยการแบ่งปันทำความเข้าใจ เปิดเผยข้อมูลและเสริมสร้างความเป็นกันเอง
5. สร้างพื้นที่ให้เกิดชุมชนของการมีส่วนร่วมแก่ทุกคนในองค์การ (De Waal, 2007: 180-184; De Waal and Akaraborworn, 2013) ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้จะเป็นแนวทางนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้

ในมุมมองด้านวัฒนธรรม มองว่าการพัฒนาเพื่อนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ต้องเน้นดำเนินการผ่านสมาชิกในองค์การทุกระดับตั้งแต่ผู้นำไปจนถึงพนักงานทุกคนให้มีบทบาทในการขับเคลื่อนตั้งแต่ผู้บริหารที่มีหน้าที่สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ สร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถขององค์การ โดยดึงศักยภาพของแต่ละคนมาใช้และเป็นกลไกที่สำคัญขององค์การในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นความสำคัญของแต่ละบุคคลลดลำดับชั้นการสั่งการ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหาร การรับผิดชอบทีมซึ่งถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด (ธันยนันธ์ สมบูรณ์รัตนโชค, 2560)

การดำเนินการผ่านสมาชิกในองค์การทุกระดับเพื่อนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ความหมายถึงการมีเป้าหมายเดียวกัน มีแบบแผนทางความคิด แบบแผนทางการกระทำและแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากอิทธิพลของวัฒนธรรมในองค์การทั้งสิ้น จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้

วัฒนธรรมที่สังเกตได้ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้ มองเห็นและจับต้องได้ 3 ประเภท

1.1 วัตถุ เช่น สำนักงาน การตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวก การแต่งกาย สัญลักษณ์

1.1.1 สัญลักษณ์ แบบแปลนที่เป็นเอกลักษณ์ โดดเด่นไม่ซ้ำใคร โลโก้บริษัท

1.1.2 แบบฟอร์มบุคลากรที่แตกต่าง จำได้ สะดุดตา

1.2 พฤติกรรม เช่น การให้รางวัล การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การยอมรับคุณค่าที่สามารถมองเห็นได้

1.2.1 มาตรฐานการรับรองคุณภาพจากสถาบันต่าง ๆ เช่น การรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation) เป็นแนวทางการ บริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากรและเทคโนโลยี, มาตรฐานสถานพยาบาลระดับสากลจากสถาบัน JCI (Joint Commission International), มาตรฐานการวัดคุณภาพองค์กรต่าง ๆ (International Organization for Standardization) เพื่อรับรองระบบการบริหารและการดำเนินงานขององค์การในประเทศเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก, เกณฑ์มาตรฐานธุรกิจบริการ เช่น Thailand Quality Award (TQA)

1.2.2 การทักทายโดยการยกมือไหว้สวัสดีตามวัฒนธรรมไทย

1.2.3 โบนัสประจำปีตามผลงานและรายได้องค์การ

1.2.4 การใช้ Code ต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ เช่น งานในโรงพยาบาลที่เป็นสถานที่ที่เน้นด้านความปลอดภัยทุกด้าน จะมี Code เพื่อเป็นสัญลักษณ์เตือนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ โดยแต่ละองค์การจะมี Code ไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญซึ่งคือค่านิยมอย่างหนึ่งด้วยเช่นกัน

1.3 ผู้นำและภาษา

ผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า ผู้นำที่แสดงออกด้วยการไว้วางใจเคารพต่อกัน เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสร้างทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้มากกว่าผู้นำที่เน้นงานเป็นสิ่งสำคัญ และจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (Socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Fiedler, 1967) และจากการศึกษาของ Blake and Mouton (1984) ได้พัฒนาแนวคิดที่กล่าวมาแล้วพบว่า แบบการทำงานเป็นทีม ผู้นำให้ความสนใจทั้งความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงาน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจาก ความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบฎี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำาปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์ประกอบพื้นฐานต่อลักษณะความเป็นผู้นำที่ช่วยส่งเสริมการนำไปสู่องค์การสมรรถสูง ดังนี้

1.3.1 ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) โดยสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและมีประสิทธิภาพ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อผู้นำ จะสะท้อนถึงการยอมรับ การได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกองค์กรในตัวผู้นำ

1.3.2 มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส น่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับสมาชิก เป็นผู้ที่ผู้อื่นไว้เนื้อเชื่อใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำามั่นสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใส เป็นแบบอย่างและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

1.3.3 มีการตัดสินใจที่มั่นคงและเด็ดขาด สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมตามสถานการณ์ เหตุผลและหลักการที่ดี ซึ่งมาจากมีความเชื่อมั่นไว้วางใจตนเองและมั่นใจในขีดความรู้ความสามารถของตน มีความมุ่งมั่นและพลังสูง

1.3.4 สามารถเป็นที่พึ่ง เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ฝึกฝนสมาชิกและอำนวยความสะดวกในในองค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

1.3.5 มีความมุ่งมั่น กระตุ้นและส่งเสริมให้แข่งขันและพัฒนาตัวเองกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจในตัวเองและองค์การ

1.3.6 พัฒนาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เข้มแข็งและมั่นใจ มุ่งเน้นให้สมาชิกเข้าถึงและเห็นถึงคุณค่าในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้และสนับสนุนความพยายามของสมาชิก

1.3.7 ยอมและยินดีที่จะเสี่ยงด้วยตัวเอง เพื่อนำข้อผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาและไม่เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ อดทนต่อความล้มเหลวได้

1.3.8 สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยอดเยี่ยม กระตุ้นและเสริมแรงให้สมาชิกตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ

1.3.9 สร้างผู้นำจากผลงานที่ปรากฏโดยพิจารณาจากสมาชิกภายในองค์การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

1.3.10 กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้น

1.3.11 รวบรวมทีมผู้บริหารและพนักงานที่มีความหลากหลายและส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน

1.3.12 มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่เติบโตโดยการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายและลูกค้าในระยะยาว

ภาษา เช่น คำขวัญ ถ้อยแถลงถึงพันธกิจ เรื่องเล่า นิยายเกี่ยวกับวีรชนในองค์การ สโลแกน

1.3.13 มีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูล เพื่อสร้างความมุ่งมั่น กระจายความเชื่อมั่นและผลักดันความคมชัดลึกสู่องค์การ เช่น ป้าย, โลโก้: ต้องติดตา จำได้ง่าย มี Graphic designer เป็นผู้ออกแบบ มีศิลปะ สื่อความหมายได้มากที่สุด ไม่เหมือนหรือคล้ายกับคู่แข่ง สี แบบ ลักษณะ ที่เหมาะ ไม่ซ้ำใคร ติดโลโก้ที่ใดบ้าง ขนาดเหมาะสมกับงานที่ใช้: เพลงประจำเครือข่าย หรือองค์การเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว ฮึกเหิม เปิดในเทศกาลที่เหมาะสม

1.3.14 เรื่องเล่า เรื่องที่ประทับใจทำให้รู้สึกอยากถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้รับรู้ในทางบวก เมื่อได้ถ่ายทอดซ้ำ ๆ จะทำให้รู้สึกเหมือนเป็นเอกลักษณ์หรือตัวแทนขององค์การ

1.3.15 คำขวัญ หรือสโลแกน (Slogan) คือ ถ้อยคำสั้นๆ ที่ได้รับการประดิษฐ์ขึ้น เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ หรือโน้มน้าวใจ ลักษณะคำขวัญที่ดี คือ คำขวัญที่กระทบใจผู้รับสาร ทำให้ผู้รับสารสนใจและจดจำคำขวัญได้ทันที คำขวัญที่ดีมีลักษณะดังนี้

1) เป็นถ้อยคำที่สั้นกะทัดรัด

2) มีใจความสำคัญหรือเป้าหมายในคำขวัญเพียงประการเดียว เน้นความทันสมัยเทคโนโลยีล้ำหน้า

3) มีการแบ่งจังหวะของคำสม่ำเสมอ หมายถึง แบ่งคำเป็นวรรคเท่าๆ กัน

4) มีการเล่นคำสะดุดตา ได้แก่ การสัมผัสสระและสัมผัสพยัญชนะ เพื่อให้เกิดความคล้องจองและช่วยให้ง่ายต่อการจดจำ

5) หากเป็นคำขวัญโฆษณาสินค้า มักจะมีชื่อสินค้าหรือบริการอยู่ในคำขวัญนั้นด้วย

2. ค่านิยมร่วม

2.1 ค่านิยมที่เด่นชัด คือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงาน จนเกิดผลที่เด่นชัด เป็นองค์กรที่เน้นการให้คุณค่าโดยใช้ระบบเป็นตัวช่วย ที่ให้คุณค่ากับกฎ สร้างภาระผูกพันที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก บางบริษัทใช้วิธีเขียนค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน ค่านิยมที่เด่นชัด เช่น

2.1.1 สร้างวัฒนธรรมของความโปร่งใสการเปิดกว้างและความไว้วางใจโดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์และการเปิดกว้างในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น เปิดเผยข้อมูลบอกความจริงและทำให้แน่ใจว่าผู้คนมีโอกาสได้ยินกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงกันอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์

2.1.2 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการฝึกอบรมและการยกระดับทักษะการสร้างการพัฒนาการจัดการที่ดีและโปรแกรมการฝึกอบรมที่ดีที่สุด

2.1.3 ปลูกฝังทัศนคติที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรม

2.1.4 มีจริยธรรมที่ได้รับการสนับสนุนโดยนโยบายองค์กร

2.1.5 กำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจนแข็งแรงและมีความหมายและทำให้แน่ใจว่าพวกเขาเข้าใจและยอมรับอย่างทั่วถึง

2.1.6 พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งแม้จะไปถึงเป้าหมายแล้วก็ตาม โดยมุ่งเน้นที่การได้รับความเป็นเลิศในทุกสิ่งที่กระทำ

2.1.7 ให้อำนาจบุคลากรและให้อิสระแก่พวกเขาอย่างชัดเจนในการตัดสินใจและการดำเนินการภายในขอบเขตและข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นขององค์การ

2.1.8 สร้างสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยโดยให้ความรู้สึกปลอดภัยแก่ผู้คนและความมั่นคงในหน้าที่การงานและไม่เลิกจ้างคนอื่น (จนกว่าจะหลีกเลี่ยงไม่ได้)

2.2 ค่านิยมที่สอดคล้อง คือ ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

2.2.1 มุ่งเน้นพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพและมุ่งมั่นที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เป็นจริง

2.2.2 มีวินัยในการดำเนินการและมีความมุ่งมั่น ยืดหยุ่นได้หากไม่เป็นไปตามความคาดหวังไว้

2.2.3 สร้างจริยธรรมข้อมูลซึ่งรายงานข้อผิดพลาดโดยไม่ต้องกลัวสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.4 มุ่งเน้นการมองข้อผิดพลาดไปที่ระบบการดำเนินงานแทนการมองข้อผิดพลาดไปที่บุคคล

2.2.5 สร้างแรงจูงใจ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีความสามารถและให้โอกาสในการปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะที่ยอดเยี่ยม

2.2.6 มุ่งเน้นพัฒนาความเชี่ยวชาญในความนโยบายและพันธกิจหลักและพันธกิจรองและการผสานความร่วมมือกันระหว่างองค์การและเอาท์ซอร์ส

2.2.7 พัฒนาบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นพร้อมทั้งปรับพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและทิศทางขององค์การโดยการปรับวิสัยทัศน์ขององต์การให้สอดคล้องกับเป้าหมายของท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรตระหนัก รู้สึกรับผิดชอบและเป็นภาระผูกพันทั้งต่อตนเองและองค์การ

2.2.8 ร่วมสร้างและแบ่งปันความรู้สึกว่า “เป็นพวกเดียวกัน” โดยการปลูกฝังความรู้สึกของการเป็น “องค์การ” และ “all for one, one for all”

2.2.9 ฉลองความสำเร็จทุกวัน

3. ฐานคติร่วมกัน คือ แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ จากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและส่งผลต่อสมาชิกและองค์การ เช่น

3.1 พิธีการหรือระเบียบแบบแผน (Ceremonies) หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นสำหรับในเหตุการณ์เฉพาะและมีการรักษาพิธีการเอาไว้ เพื่อเป็นตัวอย่างของค่านิยมของบริษัท สามารถเตือนความทรงจำที่ดี และสามารถถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์การสู่บุคลากรได้ สร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร เป็นการส่งเสริมค่านิยมขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในโอกาสสำคัญ เช่น งานฉลองความสำเร็จขององค์การและมอบรางวัลพนักงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งนอกจากสะท้อนถึงความสำเร็จของบุคลากรแล้ว ยังช่วยถ่ายทอดค่านิยมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความเชื่อในคุณค่าที่ได้รับจากความจงรักภักดีต่อองค์การอีกด้วย

3.2 แบบแผนเชิงพฤติกรรม หมายถึง แบบแผนทางการกระทำของสมาชิกองค์การรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกองค์การ

3.2.1 แบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกองค์การ ใช้คุณวุฒิร่วมกับวัยวุฒิ โดยมุ่งเน้นยกย่องผู้ที่สร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนพิจารณาได้รับตำแหน่งและไม่ละทิ้งวัฒนรรมไทยที่ให้ความเคารพผู้อาวุโส

3.2.2 แบบแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและระดับความสามารถที่ประเมินกันของแต่ละหน่วยงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ประจำ

3.2.3 แบบแผนการให้รางวัลแก่ความสำเร็จของบุคลากรเช่นได้รับคำชม เก็บของหายแล้วคืนเจ้าของ โดยรางวัลขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในระยะยาวไม่ใช่ความพยายาม

3.2.4 แบบแผนการสื่อสารภายในที่มีการโต้ตอบสูง เช่น การใช้ Intranet, Internet, การประสานงานทาง line และ Mail

3.2.5 แบบแผนการทำงานที่สนับสนุนการลดความซับซ้อนและปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการแบบทันเวลา ขนาดที่เหมาะสม ช่วยในการใช้มุมมองของระบบที่แข็งแกร่งคิดเกี่ยวกับทุกแง่มุมของงาน

3.2.6 การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOPs) เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกิดจากการตกลงภายในหน่วยงานกันเองเพื่อลดความผิดพลาดในขั้นตอนต่าง ๆ

จากการศึกษาสถานการณ์ธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศอินเดียของ Mohant and Rath (2012) จากสถานการณ์ที่ประเทศอินเดียผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ การเปิดเสรีทางการค้าตั้งแต่ปี 1991 โดยศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมองค์การได้หรือไม่ พบว่าวัฒนธรรมเป็น

ส่วนสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร ในธุรกิจทั้ง 3 ประเภท คือ ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต การธนาคารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในทุก ๆ ด้าน ทั้งความเชื่อและบรรทัดฐาน ความเป็นปัจเจกบุคคล ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความอดทนต่อความขัดแย้ง โครงสร้าง การยอมรับความเสี่ยง การสนับสนุนการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรพฤติกรรม: ความไม่เห็นแก่ตัว จิตสำนึก กีฬา มารยาทและความดีงามของพลเมือง โดยตั้งข้อสังเกตว่า อาจเป็นเพราะองค์การนั้น ๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ชัดเจนและให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในองค์การอย่างมาก ซึ่งปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องอาจอยู่ในรูปแบบของการได้รับการฝึกฝนมาในสถานที่ทำงาน การปลูกฝังหรือการเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์การ และสิ่งที่พนักงานได้รับ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตรงเวลาสม่ำเสมอ พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคงในงานและได้รับสิทธิพิเศษเท่าเทียมกัน พนักงานจึงแสดงออกมาให้เห็นด้วยพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ คือ พนักงานทุกคนรักการทำงานของตนเอง

จากผลการศึกษาที่ทดสอบวัฒนธรรมองค์การในด้านความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มยอดขาย การทำกำไร และการเติบโตของบริษัทต่าง ๆ (Barney, 1986; Peters and Waterman, 2006) ทำให้ยิ่งตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในการนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านใด ทั้ง 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) นวัตกรรม 3) การบริหารจัดการองค์ความรู้ 4) ภาวะผู้นำ 5) ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ ย่อมต้องมีรากฐานมาจากความคิด ความเชื่อ การให้ความสำคัญและแรงบันดาลใจจากบุคลากรทุก ๆ ระดับ และในแต่ละองค์การย่อมมีวัฒนธรรมที่โดดเด่นแตกต่างกันไปในการเป็นช่องทางการนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละองค์การ ซึ่ง Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ระบุไว้ว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น 1 ใน 5 คุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared Vision) และ นิสดารก์ เวชยานนท์ (2554: 55) อธิบายว่าคุณลักษณะสำคัญ 2 ใน 5 ประการ ของการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น และมีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และตัวบุคลากรเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคล จากแนวคิดของธันยนันธ์ สมบูรณ์รัตนโชค (2560) ก็เช่นกัน ได้กล่าวว่า องค์การที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบขององค์การได้จึงเป็นปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้

สุพิศ ประสพศิลป์ (2559) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูงตามมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์การว่า องค์การสมรรถนะสูงจะเกิดขึ้นได้ องค์การต้องเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้ สามารถกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพได้ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การในลักษณะการพัฒนามาจากพื้นฐานของ

องค์การ การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศของการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปวลิน โปษยานนท์ (2557: 303-330) ที่ศึกษาองค์การบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่งที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การมีสมรรถนะสูง ในขณะที่องค์การมองว่าสภาพปัจจุบันของตนเองให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การเป็นอันดับหนึ่ง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เป็นที่สองรองลงมา มีส่วนช่วยนำให้องค์การมีสมรรถนะสูงเช่นเดียวกัน

มีการศึกษาทางด้านการแพทย์เรื่องการแทรกแซงการป้องกันและควบคุมในสถานพยาบาล “Organizational culture and its implications for infection prevention and control in healthcare institutions” (De Bono, Heling, and Borg, 2014) ที่จะประสบความสำเร็จในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งแต่ล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จน้อยลงอย่างมากเมื่อดำเนินการในสถาบันการแพทย์อื่น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรได้รับการกล่าวอ้างว่าเป็นเหตุผลสำคัญ ที่สามารถทำให้บรรลุผลการดำเนินงานด้านการดูแลสุขภาพที่ดีขึ้น เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติพฤติกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพ; เพื่อตรวจสอบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างไรกับการปฏิบัติตามการควบคุมการป้องกันการติดเชื้อ (Infection Prevention and Control: IPC) และเพื่อเน้นถึงศักยภาพของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติตามการควบคุมการป้องกันการติดเชื้อภายในโรงพยาบาล จากผลของการศึกษาวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าจำเป็นต้องระบุกลยุทธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน การศึกษาเรื่อง “Poor Hand Hygiene Procedure Compliance among Polish Medical Students and Physicians-The Result of an Ineffective Education Basis or the Impact of Organizational Culture?” (Wałaszek, Kołpa, Wolak, Różańska, and Wójkowska-Mach, 2017) จึงถูกออกแบบการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้เขียนเตรียมไว้ซึ่งใช้ในวันแรกของการทำงานในโรงพยาบาล (หรือฝึกงาน) โดยแพทย์ที่เพิ่งเข้าทำงานซึ่งเคยทำงานในโรงพยาบาลอื่นและนักเรียนของโรงเรียนแพทย์ต่าง ๆ ในโปแลนด์ วิธีการ: ผู้ตอบแบบสอบถาม 100 คน เข้าร่วมในการศึกษา: นักเรียนแพทย์ 28 คน, แพทย์ฝึกหัด 18 คนและแพทย์ 54 คน ผลลัพธ์: แพทย์และนักเรียนแพทย์ 3/4 คนไม่ได้ใช้เทคนิค Hand Hygiene (HH) อย่างถูกต้อง โดยมี 27 คนเท่านั้น (27%) ที่ปฏิบัติอย่างถูกต้องเนื่องจากได้รับการฝึกฝนจากผู้ตรวจสอบก่อนหน้านี้และนักเรียนแพทย์มีประสบการณ์ควบคุมโดยใช้เทคนิค Hand Hygiene ในที่ทำงานน้อยกว่า แพทย์ฝึกหัดและแพทย์กล่าวว่าการดำเนินการป้องกันที่สำคัญที่สุดใน Healthcare-Associated Infection (HAI) คือ การใช้เทคนิค Hand Hygiene แต่สำหรับนักเรียนแพทย์กล่าวว่าคือการใช้ถุงมือ สรุป: ระดับของความรู้และทักษะของแพทย์และนักเรียนแพทย์อยู่ในระดับที่ไม่ปลอดภัยและควรบรรจุทักษะและความรู้ของการใช้เทคนิค Hand Hygiene ตั้งแต่การฝึกงานครั้งแรก

เสาวภา เมืองแก่น (2561) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยา-ลัยเอกชนไทย มีจำนวนหกด้าน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 2) ภาวะผู้นำผู้บริหาร 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) การจัดการความรู้และ 6) การจัดการเทคโนโลยี โดยในส่วนของวัฒนธรรมองค์การพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมากในการส่งเสริมสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ด้วยการพิจารณาจากองค์ประกอบสามประการ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การทางความคิด ซึ่งเกิดจาก ค่านิยมร่วม ความเชื่อ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ในเรื่องของความตั้งใจในการทำงาน ความศรัทธาในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างค่านิยมให้บุคลากร มุ่งพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การทางพฤติกรรมเป็นภาพรวมของรูปแบบการแสดงออกการสื่อสารการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การจะมีแบบแผนตามบริบทของการจัดการศึกษามีการพัฒนาทักษะวิชาชีพ มีการเพิ่มพูนองค์ความรู้อยู่เสมอและสร้างเป็นแนวปฏิบัติที่ดีกับสมาชิก และ 3) วัฒนธรรมองค์การทางวัตถุ นั่นคือ ต้องสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ มีความทันสมัยจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การเรียนรู้อันเป็นมิติที่กำหนดรูปแบบแนวทางการปฏิบัติตนของสมาชิกเพื่อให้เกิดวัฒธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

จากอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น สรุปได้ว่า การมีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การได้ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งบุคลากรและผู้บริหารที่มีคุณภาพ สามารถกระตุ้นและส่งเสริมได้จากรากฐานทางวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ความเชื่อที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ นำมาซึ่งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การเพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การเพื่อนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้

จากแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแนวคำถามเพื่อการการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่องค์การสมใรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ได้ดังนี้

1. องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง ในความคิดเห็นของท่าน
2. วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง มีลักษณะอย่างไร
3. วัฒนธรรมองค์การในอดีตก่อนเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล เป็นอย่างไร
4. วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน หลังเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล เป็นอย่างไร
5. มีปัญหาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานจากเดิมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างไร

หัวข้อวัฒนธรรมที่สัมภาษณ์

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture)

1.1 สัญลักษณ์ (Symbols)

1.1.1 โลโก้ของพยาบาลมีที่มาอย่างไร สื่อถึงอะไร

1.1.2 ชุดแต่งกายของพนักงานบ่งบอกถึงอะไร

1.1.3 สภาพบรรยากาศโดยรวมสื่อออกมาในรูปแบบใด เหตุใด

1.2 เรื่องเล่า (Stories)

1.2.1 ในองค์การมีการเล่าถึงที่มาขององค์การอย่างไร

1.2.2 เรื่องเล่าในองค์การส่งผลต่อค่านิยมของคนในองค์การอย่างไร

1.3 ผู้นำ (Heroes)

1.3.1 ผู้นำองค์การมีบุคลิกภาพอย่างไร

1.3.2 ผู้นำองค์การมีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างไร

1.3.3 ผู้นำแสดงถึงความสนใจต่อพนักงานอย่างไร

1.4 สโลแกน (Slogans)

1.4.1 ปรัชญาหรือสโลแกนขององค์การต้องการสื่อถึงอะไร

1.4.2 มีวิธีการสื่อสารปรัชญาหรือสโลแกนให้พนักงานทราบได้อย่างไร

2. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

2.1 สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัด

2.1.1 ท่านคิดว่าแบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ของของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างไร

2.1.2 ท่านมีความเชื่ออย่างไรเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล

2.1.3 ท่านคิดว่าค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคลากรในโรงพยาบาลมีนั้นเป็นอย่างไรสอดคล้องกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาลหรือไม่ อย่างไร

2.1.4 ผู้นำขององค์การมีคุณลักษณะอย่างไร มีแนวคิดและแนวทางในการทำงานอย่างไร

2.2 ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

2.2.1 บุคลากรของโรงพยาบาลมีแบบแผนการดำเนินงานอย่างไร

2.2.2 สมาชิกในหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

2.2.3 โรงพยาบาลมีพิธีการกับระเบียบแบบแผนอย่างไร สิ่งเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อองค์การ

3. ฐานคติร่ามกัน: แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ

3.1 สมาชิกในโรงพยาบาลมีแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไร

3.2 แบบแผนการปฏิบัติงานนี้ส่งผลต่อสมาชิกและองค์การอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว เป็นการศึกษาข้อมูล ตามขั้นตอนของวิธีวิทยาคิว โดยมีการศึกษาตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิธีวิทยาคิว
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์ข้อมูลและตีความข้อมูลด้านชุดคิว
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีวิทยาคิว

ที่มาของวิธีวิทยาคิว

วิธีวิทยาคิว (Q Methodology) เป็นนวัตกรรมของการวิจัยที่ได้รับการพัฒนาโดยวิลเลี่ยม สเตฟเฟนซัน (William Stephenson) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ เพื่อใช้ในการศึกษาภาวะจิตวิสัยของมนุษย์ (Human Subjectivity) ซึ่งในวงการวิชาการและวงการวิจัยในประเทศไทยไม่เป็นที่แพร่หลาย วิธีวิทยาคิวเป็นวิทยาศาสตร์ในการสร้างมาตรวัดต่าง ๆ ที่สามารถจำแนกแนวคิดและพฤติกรรมเชิงจิตวิสัยออกเป็นกลุ่มเพื่อแสดงให้เห็นถึงพิสัยในเชิงจิตวิทยา (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2550) ซึ่งนำมาใช้เพื่อ 1) ทำความเข้าใจและแบ่งกลุ่มบุคคลตามทัศนคติและความคิดเห็น และ 2) จัดกลุ่มตามความคิดเห็น และเป็นที่ยอมรับในแวดวงนักวิชาการหลายสาขา

หลักการของวิธีวิทยาคิว

วิธีวิทยาคิว เป็นการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเชื่อมโยงกัน มีเทคนิควิธีวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือ ที่เหมาะสมสำหรับการวัดจิตวิสัย ซึ่งเป็นการศึกษาลักษณะที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางด้านจิตใจที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงในการสำรวจมุมมองและความเชื่อและมีความสลับซับซ้อน (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2550) จุดมุ่งหมายหลัก คือ การสำรวจโครงสร้างและรูปร่างของสภาวะจิตภายในตัวบุคคล ครอบคลุมแบบแผนที่แตกต่างกันของความคิดที่หลากหลาย สามารถอธิบายเหตุและผลของความคิดเห็นของบุคคล มีเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเข้ามาใช้ศึกษาเชิงปริมาณเป็นการศึกษาจิตวิสัยของมนุษย์อย่างเป็นระบบและอย่างเข้มงวด ประเด็นการวิจัยที่มีความเหมาะสมกับวิธีวิทยา

คิวคือ ของตัวแปรทางการศึกษาหรือ ทางพฤติกรรมศาสตร์ การประยุกต์ใช้วิธีวิทยาคิวกับงานวิจัยทางการศึกษา เช่น ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การบริหารการศึกษาและการวางแผนการศึกษา (ชัยวิชิต เชียรชนะ และศจีมาจ ณ วิเชียร, 2555)

ปัจจุบันวิธีวิทยาคิวได้รับการยอมรับมากขึ้นจนได้ขึ้นชื่อว่าเป็นวิธีการศึกษาสภาวะจิตของมนุษย์ที่มีความเป็นศาสตร์ (A method for the scientific study of human subjectivity) และกล่าวได้ว่ามีเพียงวิธีวิทยาคิวเท่านั้น ที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้เห็นโครงสร้าง (Structure) และรูปร่าง ของสภาวะจิตที่อยู่ภายในตัวบุคคลว่าเป็นอย่างไร และผู้วิจัยสามารถนำเอาโครงสร้างหรือรูปร่างของสภาวะจิตวิสัยนั้นมาใช้ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปได้ เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะที่วิธีวิทยาคิวใช้ในการศึกษาสภาวะจิตวิสัยของคนอย่างเป็นระบบ (The systematic study of human subjectivity) เป็นคุณสมบัติเฉพาะด้านทางเทคนิค (Technic specificities) ที่วิธีวิทยาคิวใช้เป็นหลักการ มีความโดดเด่นในเชิงปฏิบัติและเชิงจิตวิทยามิติ (Distinctive set of psychometric and operational principles) โดยเมื่อนำใช้ร่วมกับวิธีการทางสถิติเฉพาะด้านและเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยแล้วทำให้ได้วิธีการเชิงปริมาณที่มีระบบและรัดกุมในการศึกษาสภาวะจิตวิสัยของมนุษย์

หลักการเบื้องต้น คือ ความคิดเห็นเชิงจิตวิสัยเป็นสิ่งที่สามารถสื่อสารได้ (Communicable) และเป็นสิ่งที่ออกมาจากฐานของการอ้างอิงตนเอง (Self-Reference) ทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาสภาวะจิตวิสัยได้โดยการนำข้อความที่สื่อสารเชิงจิตวิสัย (Subjective Communicable) มาทำการวิเคราะห์เชิงวัตถุวิสัย (Objective Analysis) ได้โดยไม่ทำลายคุณสมบัติของการอ้างอิงตนเองของการสื่อสารดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีวิทยาคิว เป็นพื้นฐานของการศึกษาสภาวะจิตวิสัยที่เป็นระบบ (The Systematic study of subjectivity) เกี่ยวกับมุมมอง (Viewpoint) ความเห็น (Opinion) ความเชื่อ (Belief) ทัศนคติ (Attitude) และสิ่งอื่น ๆ ที่อาจพบได้ในตัวมนุษย์

วิธีวิทยาคิวมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ วิธีวิทยาคิวไม่ต้องการผู้ตอบจำนวนมาก เพราะวิธีวิทยาคิวสามารถแสดงให้เห็นคุณสมบัติของสิ่งที่ศึกษาได้อย่างเป็นเอกเทศที่ไม่ขึ้นกับการกระจายคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้ตอบ ด้วยเหตุที่วิธีวิทยาคิวสนใจในธรรมชาติของส่วนต่าง ๆ ของสภาวะจิตวิสัยที่คล้ายกันหรือไม่เหมือนกัน ประเด็นด้านจำนวนผู้ตอบจึงไม่มีความสำคัญเช่นที่เกิดขึ้นกับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยทั่วไป

จุดเด่นของวิธีวิทยาคิว

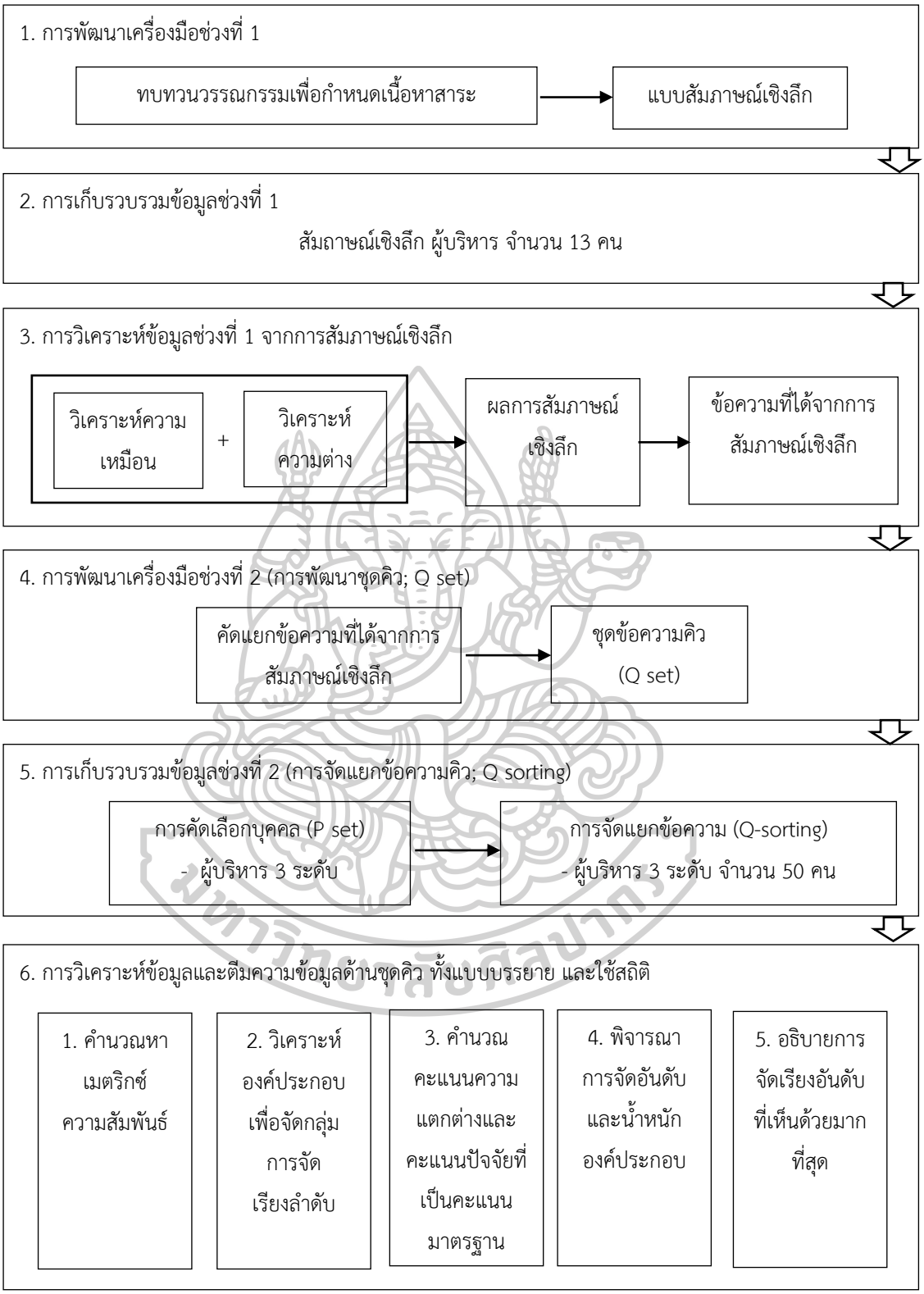
สิ่งที่สำคัญที่สุดของวิธีวิทยาคิว คือ ความเชื่อถือได้ (Reliability) ซึ่งครอบคลุมถึงการนำไปใช้ได้ทั่วไป (Generalization) และการนำไปทำซ้ำได้ใหม่ (Replicability) กล่าวคือ ไม่ว่าเงื่อนไขของคำสั่ง (Condition of instruction), การใช้ตัวอย่าง Q (Different Q samples) และชุดของบุคคลที่แตกต่างกัน (Different sets of persons) ถ้าตัวอย่าง Q (Q sample) มีโครงสร้างดี ครอบคลุม

มุมมอง (Viewpoints) ต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องที่มีอยู่อย่างครบถ้วน จะสามารถแยกจัดหมวดหมู่ของทัศนคติ (Perspectives) ได้

ทำไมต้องเป็นวิธีวิทยาคิว

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เป็นลักษณะการศึกษาเชิงสำรวจมุมมองและความเชื่อด้านวัฒนธรรมองค์การของบุคคลากรในองค์การ ซึ่งการใช้วิธีวิทยาคิว เป็นวิธีที่น่าเชื่อถือและเป็นวิธีศึกษาถึงโครงสร้างความคิดเห็นของบุคคลเพื่อทำความเข้าใจและจัดกลุ่มตามทัศนคติและความคิดเห็นอย่างครอบคลุม วิเคราะห์ปัจจัยด้วยวิธีการทางสถิติที่เป็นระบบและวิธีวิเคราะห์มุมมองอย่างมีเหตุและผลจากการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ขั้นตอน

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยด้วยวิธีวิทยาคิว

ขั้นตอนของวิธีวิทยาคิว

จากภาพ 3 ขั้นตอนของวิธีวิทยาคิว อธิบายการนำวิธีวิทยาคิวมาใช้ในการศึกษาสภาวะจิตวิสัย แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย คือ

1. การกำหนดเนื้อหาสาระ (Concourse) หมายถึง ช่องทางเปิดกว้างที่จะนำไปสู่ทางที่มุ่งหวัง หากเป็นข้อความก็ต้องเป็นข้อความที่เป็นไปได้ (Collection of Possible Statements) ที่ผู้ตอบสามารถที่จะใช้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่ทำการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ครอบคลุมทุกด้าน เป็นข้อความที่อ้างอิงตนเอง (Self-Referent Statement) เช่น ความคิดเห็น (Attitude), วัตถุ (Object), ภาพ (Picture)

สิ่งสำคัญ คือ ที่มาของข้อความที่นำมาใช้เป็นเนื้อหาสาระ ข้อความอาจได้มาจากหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์บุคคล การสังเกตแบบมีส่วนร่วม วรรณกรรมทั่วไป เช่น รายงานจากสื่อต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ นวนิยาย) และวรรณกรรมทางวิชาการ (Scientific literature) เช่น บทความวิจัย เรียงความ และตำรา) สิ่งที่รวบรวมมาทั้งหมดนี้เป็นตัวแทนของเนื้อหาสาระ (Concourse) ในหัวข้อเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ที่ประกอบด้วยความคิดเห็น ข้อโต้เถียงและสิ่งต่าง ๆ ที่คนทั่วไป องค์การตัวแทนต่าง ๆ นักการเมือง นักวิชาชีพ นักวิทยาศาสตร์ทั้งหลายใช้พูดถึงเรื่องนี้ ข้อความเหล่านี้เป็นวัตถุดิบของวิธีวิทยาคิว ซึ่งระดับของข้อความที่ใช้จะมีเนื้อหา (Level of discourse) ที่จะแสดงให้เห็นถึงระดับความหรูหรา รอบรู้ของเนื้อหาสาระ (Concourse) ที่ศึกษา

2. การพัฒนาชุด Q (Q sample หรือ Q set): ผู้วิจัยต้องทำการคัดเลือกข้อความ (Statements) โดยให้มีโครงสร้างครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกมิติและจะต้องคัดเลือกข้อความให้แตกต่างจากกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้ข้อความที่คัดเลือกได้เป็นตัวแทนได้ถึงปลายทั้งสองข้าง และไม่ว่าผู้วิจัยแตกต่างกันหรือโครงสร้างแตกต่างกันก็จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาใด ๆ ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ 1) โครงสร้างที่เลือกได้เป็นโครงสร้างเชิงเหตุผล 2) ผู้ตอบเป็นผู้จัดแยกแบ่งข้อความไม่ว่าจะจัดมาจากแบบใด ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์จะสอดคล้องกัน และ 3) ข้อความจะถูกสุ่มและลงตัวเลข ซึ่ง Barbosa, Willoughby, Rosenberg, and Mrtek (1998) เสนอว่า โดยทั่วไปควรมีข้อความระหว่าง 20 ถึง 100 ข้อความ

3. การคัดเลือกชุดบุคคล (P set): วิธีวิทยาคิวเป็นวิธีที่ใช้ผู้ตอบจำนวนน้อย เป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงทฤษฎี (Theoretically relevant) กับปัญหาที่ศึกษาเท่านั้น โดยเป็นผู้ที่มีมุมมองที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนิยามปัจจัยได้ หากในวิธีวิทยาปกติ ชุดบุคคลจะได้มาจากการสุ่มเพื่อความเป็นตัวแทน แต่ในวิธีวิทยาคิวต้องการบุคคลที่มีอิทธิพลในการคิด การตัดสินใจในเรื่องนั้น โดยแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interviews) เพื่อมาทำชุดข้อความหรือบัตรคิว (Q set) ผู้วิจัยไม่ได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แต่ใช้วิธีการสัมภาษณ์จนกว่าจะได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Flick, 2007) และส่วนที่ 2 เป็นส่วนขั้นตอนการให้ความคิดเห็นตามวิธีวิทยาคิวจากชุดบุคคล

(P set) โดยสามารถใช้ชุดบุคคลในกลุ่มเดิมได้ โดยปกติชุดบุคคล (P set) จะมีจำนวนน้อยกว่าชุดข้อความ (Q set) ซึ่งงานวิจัยของ Boscolo and Cisotto (1999) ใช้กลุ่มผู้ตอบจำนวน 12 คน งานวิจัยของ Yeun (2005) ใช้กลุ่มผู้ตอบจำนวน 30 คน และงานวิจัยของ Chang et al. (2008) ใช้กลุ่มผู้ตอบ จำนวน 26 คน

เกณฑ์การคัดเลือกชุดบุคคล

การคัดเลือกชุดบุคคลเพื่อศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ มีเกณฑ์การเลือก ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีมุมมองที่ชัดเจนในเรื่องนี้ และชัดเจนเพียงพอที่จะนิยามปัจจัยได้
2. เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการจัดการ บริหารงานหรือให้คำปรึกษาในฝ่ายงานและแผนกต่าง ๆ ในงานที่ครอบคลุมทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร แพทย์ ฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายธุรการ ฝ่ายสนับสนุน โดยเลือกบุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก
   - 2.1 ขั้นตอนสัมภาษณ์เชิงลึก: ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย
   - 2.2 แบบสอบถามข้อความคิว: ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก
3. เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

จากชุดข้อความ (Q set) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก 13 คน พัฒนาข้อความได้ 34 ข้อความ เก็บข้อมูลแบบสอบถามข้อความคิวจากชุดบุคคล (P set) จำนวน 50 คน โดยกลุ่มตัวอย่างมาจากบุคลากรระดับต่าง ๆ ดังตาราง

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย

ลำดับ	ผู้บริหาร	ประชากร (คน)	ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก (คน)	ชุดบุคคล (P set)
1	ผู้บริหารระดับสูง	28	2	11
2	แพทย์	117	2	5
3	ฝ่ายการพยาบาล	211	5	16
4	ฝ่ายธุรการ	142	2	10
5	ฝ่ายสนับสนุน	112	2	8
	รวม	**610**	**13**	**50**

4. การจัดแยกข้อความ (Q sorting): ผู้วิจัยนำชุดข้อความ 1 ชุด ในรูปแผ่นบัตรที่มีข้อความและตัวเลขสุ่มกำกับ (Randomly numbered cards) นำบัตรให้ผู้ตอบพร้อมทั้งบอกเงื่อนไขของคำสั่ง (The condition of instruction) ให้ผู้ตอบจัดลำดับข้อความจากชุดข้อความคิวตามมุมมองของผู้ตอบตามประเด็นปัญหาที่ศึกษา ลงในกระดาษลงคะแนน (Score sheet) โดยการแบ่งออกเป็น 3 กองคือ 1) ข้อความที่เห็นด้วย หรือชอบ หรือเห็นว่ามีความสำคัญ 2) ข้อความที่ไม่เห็นด้วย หรือไม่ชอบ หรือเห็นว่าไม่มีความสำคัญ และ 3) ข้อความที่รู้สึกว่าเป็นกลางๆ หรือยังไม่แน่ใจ เมื่อตอบเสร็จ จะมีการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเพิ่มเติม ในข้อความที่มีความสำคัญที่สุดที่แสดงความเห็นจากการจัดอันดับความเห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจากแผนภาพการจัดอันดับข้อความ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำมาใช้ในการตีความองค์ประกอบในภายหลัง

5. การวิเคราะห์และตีความ (Analysis and interpretation): วิธีวิทยาคิวอาศัยเทคนิคทางด้านสถิติในการวิเคราะห์ มีขั้นตอน ดังนี้

5.1 คำนวณหาเมตริกความสัมพันธ์ (Correlation matrix) ของการจัดอันดับคิวที่จะแสดงให้เห็นถึงระดับของการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในการจัดลำดับของแต่ละคน

5.2 นำเมตริกความสัมพันธ์ไปวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อระบุจำนวนการรวมกลุ่มตามธรรมชาติของการจัดลำดับที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันเป็นกี่กลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้จากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่แสดงให้เห็นว่าการจัดกลุ่มแต่ละครั้งมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้นมากน้อยเพียงใด จำนวนปัจจัยที่ได้ขึ้นอยู่กับความผันแปรหรือความแตกต่างของการจัดกลุ่ม

5.3 การคำนวณคะแนนความแตกต่าง (Difference Scores) และคะแนนปัจจัยซึ่งเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized scores) ของผู้ตอบแต่ละคนที่นิยามปัจจัยนั้น ที่เรียกกันว่าคะแนนประกอบ (Composite) ของการจัดอันดับคิวของปัจจัย ที่จะแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบในเชิงสมมุติฐาน (A hypothetical respondent) ที่มีน้ำหนักปัจจัยเต็มอัตราส่วนร้อย จะจัดลำดับข้อความทั้งหมดของชุดข้อความคิวนั้นอย่างไร

5.4 พิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัยของการจัดลำดับเป็นอย่างไรบนแต่ละปัจจัยที่แตกต่างกัน เมื่อน้ำหนักปัจจัยของผู้ตอบคนหนึ่งมีค่าเกินขอบเขตสัมพันธ์เดิม (โดยปกติ $p < 0.01$) เราจะเรียกว่าตัวแปรที่นิยาม (A defining variable) ซึ่งขอบเขตของระดับนัยสำคัญทางสถิติของน้ำหนักปัจจัยคำนวณได้จากตัวคูณของระดับนัยสำคัญที่ต้องการ หารด้วยรากสอง (Square Root) ของจำนวนข้อความในชุดคิว (ตัวคูณ : 3.29 สำหรับ $p < 0.001$, 2.58 สำหรับ $p < 0.01$, และ 1.96 สำหรับ $p<0.05$) (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2550)

คะแนนความแตกต่าง (Difference Score) คือ ปริมาณความแตกต่างของระดับคะแนนของข้อความนั้นบนสองปัจจัยที่ต้องมากพอที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างทางสถิติ เมื่อคะแนนของข้อความของสองปัจจัยมากกว่าคะแนนความแตกต่าง ข้อความดังกล่าวนั้นเรียกว่า ข้อความโดดเด่นหรือข้อความ

จัดแยก (Distinguishing or Distinctive Statements) ข้อความใดที่ไม่สามารถจัดแยกระหว่างปัจจัยใด ๆ ที่วิเคราะห์ออกมาได้เรียกว่า ข้อความเอกฉันท์ (Concensus Statements) ข้อความที่ถูกจัดอันดับอยู่สองปลายสุดขององค์ประกอบของปัจจัยหนึ่ง เป็นข้อความที่เรียกว่า ข้อความบอกคุณสมบัติ (Characteriszing Statements) เป็นประโยชน์ที่จะใช้ในการพรรณนาองค์ประกอบของมุมมองของปัจจัยนั้น ส่วนข้อความที่จัดแยกและข้อความเอกฉันท์ ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันของปัจจัย

5.5 คำอธิบายที่ผู้จัดกลุ่ม (Q sorters) ให้ในช่วงการติดตามสัมภาษณ์จะช่วยในการตีความปัจจัย เป็นการตรวจสอบภายหลังของการตีความและใช้เป็นเนื้อหาตัวอย่างประกอบ ซึ่งบางครั้งข้อความอธิบายที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงข้อความเดียวก็สามารถอธิบายความหมายได้หมด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในที่นี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ชุด คือ

1. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ และองค์การสมรรถนะสูง ดังแสดงในข้อ 1 โดยข้อความที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีลักษณะข้อคำถามแบบปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ตามแต่ละสถานการณ์ และใช้การสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) กล่าวคือ มีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำคำสัมภาษณ์ (Lichtman, 2014: 248) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถให้ข้อมูลได้ในมิติของความลึกและมิติของความกว้างและเป็นข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งแนวคำถามทั้งหมดได้ผ่านการตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว

2. ชุดข้อความ (Q set) ได้จากการนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างแล้วจึงนำมาจัดเป็นชุดข้อความที่แตกต่างกัน (Q set) ได้จำนวน 34 ชุด เพื่อนำไปใช้กับชุดบุคคล (P set) ต่อไป

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษากรอบทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การสมรรถนะสูง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคำถาม

2. นำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

3. ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคคะวณิชชา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจและภาษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.3 อาจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานยินดี อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

4. ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาอีกครั้ง

5. นำแนวคำถามไปใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

6. นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ จัดหมวดหมู่ แยกข้อความเพื่อนำไปเป็นชุดข้อความ (P set) หรือข้อคำถามสำหรับแบบสอบถาม

7. นำชุดข้อความ (P set) ที่สร้างขึ้น ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษาและความครอบคลุมในเนื้อหาของการวิจัย และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

8. ปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมทั้ง 3 ท่าน

9. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

9.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) คือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยผู้เชี่ยวชาญ เมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้วปรับแก้ไขถ้อยคำของข้อคำถามตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด

9.2 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์

9.2.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และควรมีค่า 0.7 ขึ้นไปสำหรับการวิจัยแบบสำรวจ จึงถือว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Cortina, 1993)

9.2.2 การหาสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมเมื่อหักคะแนนในข้อนั้นออกเป็นการทดสอบความเชื่อมั่นเพื่อพิจารณาข้อความคิวรายข้อว่า โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งหมดที่ไม่รวมข้อนั้น (Corrected Item-Total Correlation) ค่าสหสัมพันธ์ที่ใช้ได้ คือ จะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นชุดคำถามในรายการชุดข้อความคิว (Q set) เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย

1.1 ขอหนังสือราชการจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เพื่อเป็นหนังสือนำไปขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมในส่วนของคำถามสำหรับการเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเป็น ผู้บริหารและพนักงานของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จำนวน 13 คน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) จากแนวคำถาม โดยใช้คำถามที่มีเค้าโครงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการศึกษาครั้งนี้ สามารถเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถแสดงความคิดเห็นและทัศนะได้อย่าอิสระ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนคำถามได้ตามสถานการณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ขั้นตอนการตอบชุดข้อความคิว (Q set) ประกอบด้วย

2.1 ดำเนินการจัดทำชุดข้อความคิว (Q set) จำนวน 5 ชุด เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บข้อมูล

2.2 นำหนังสือราชการจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลนำเสนอต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เพื่อนำแจ้งกลุ่มตัวอย่างทราบในการขอความร่วมมือเก็บข้อมูลวิจัย

2.3 ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

2.3.1 นำชุดข้อความคิว (Q set) ซึ่งได้จัดทำเป็นบัตรที่มีข้อความและมีการให้เลขสุ่มกำกับไว้ (Randomly numbered cards) ประกอบด้วยบัตรละ 1 ข้อความ หรือเรียกว่า “บัตรคิว” ที่มีจำนวนบัตรเท่ากับจำนวนข้อความ มอบชุดข้อความคิวนี้ให้แก่ผู้ตอบพร้อมทั้งบอกเงื่อนไขของคำสั่ง (Condition of instruction) ให้แก่ผู้ตอบในการจัดลำดับข้อความจากชุดข้อความคิวตามมุมมองของผู้ตอบเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา

2.3.2 ผู้ตอบจะได้กระดาษลงคะแนน (Score sheet) หรือแผนบันทึกการจัดลำดับที่ใช้แสดงการกระจายการคัดเลือกข้อความอย่างมีความต่อเนื่อง (Continuous) จาก “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” ที่ปลายหนึ่ง ไปจนถึง “เห็นด้วยมากที่สุด” อีกปลายหนึ่ง ในช่วงกลางระหว่างปลายสุดจะพบการกระจายของการตอบอยู่ในลักษณะการกระจายปกติ กึ่งปกติ หรือบังคับ (Normal, Quasi-normal, Forced normal distribution) โดยความสูงชัน (Kurtosis) ของการกระจายขึ้นอยู่กับอัตราความขัดแย้ง (Controversiality) ของหัวข้อ

2.3.3 ให้ผู้ตอบแยกข้อความแบบง่าย ในขณะที่อ่านข้อความ โดยแบ่งข้อความออกเป็น 3 กอง คือ “ข้อความที่เห็นด้วยหรือสำคัญ” “ข้อความที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่สำคัญหรือไม่ชอบ” และ “ข้อความที่รู้สึกเป็นกลางๆหรือยังไม่แน่ใจ” และกองแยกไว้

2.3.4 ผู้ตอบจัดอันดับข้อความตามเงื่อนไขของคำสั่ง โดยเลือกชุด “ข้อความที่เห็นด้วยหรือสำคัญ” ลงในช่องกระดาษลงคะแนนจนครบ หากพบว่ายังเหลือช่องคะแนนให้ใส่อีกจึงนำชุด “ข้อความที่รู้สึกกลางๆหรือไม่แน่ใจ” มาใส่แทนจนครบช่อง หรือหากช่องใส่คะแนนเต็มก่อนที่ชุด “ข้อความเห็นด้วยหรือสำคัญ” จะหมด ก็ให้ย้ายชุดข้อความที่เหลือนี้ไปยังชุดข้อความ “รู้สึกกลาง ๆ หรือไม่แน่ใจ” ทำเช่นนี้จนกว่าชุดข้อความจะหมด

2.3.5 เมื่อผู้ตอบจัดลำดับชุดข้อความเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจึงขอสัมภาษณ์ในเหตุผลของการเลือก คือ “ข้อความที่เห็นด้วยหรือสำคัญ” “ข้อความที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่สำคัญหรือไม่ชอบ” และ “ข้อความที่รู้สึกเป็นกลาง ๆ หรือยังไม่แน่ใจ” เพื่อเป็นข้อมูลในการตีความปัจจัยในภายหลัง

การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณในการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินกระบวนการเก็บข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยมีการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ ให้กับผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบ โดยผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธหรือตอบรับการให้ข้อมูลเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบหรือเป็นการเสียผลประโยชน์ใด ๆ จากการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย และให้เป็นโดยการสมัครใจ ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ขณะสัมภาษณ์มีการขออนุญาตในการบันทึกเสียง ทั้งนี้หากผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจในการให้ข้อมูล สามารถยุติการให้ข้อมูลและการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามเกี่ยวกับข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยได้ตลอดเวลา นอกจากนี้จะไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อผู้ให้ข้อมูล หรือข้อมูลส่วนตัวลงไปในงานวิจัยในครั้งนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลและตีความข้อมูลด้านชุดคิว

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency)

2. การวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในการจัดลำดับของแต่ละคน

3. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) เพื่อระบุจำนวนการรวมกลุ่มตามธรรมชาติของการจัดลำดับที่คล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้จากน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ที่แสดงให้เห็นว่าการจัดกลุ่มแต่ละครั้งมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนั้นมากน้อยเพียงใด จำนวนปัจจัยที่ได้ขึ้นอยู่กับความผันแปรหรือความแตกต่างของการจัดกลุ่มข้อความที่ถูกจัดอันดับอยู่สองปลายสุดขององค์ประกอบของปัจจัยหนึ่ง เป็นข้อความที่เรียกว่า ข้อความบอกคุณสมบัติ (Characteriszing statements) เป็นประโยชน์ที่จะใช้ในการพรรณนาองค์ประกอบของมุมมองของปัจจัยนั้น ส่วนข้อความที่จัดแยกและข้อความเอกฉันท์ ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันของปัจจัย

4. ตีความจากคำอธิบายของบุคคลกลุ่มตัวอย่าง ที่ให้ในช่วงการติดตามสัมภาษณ์ในขณะเรียงลำดับบัตรคิว เพื่อใช้เป็นเนื้อหาตัวอย่างประกอบในการอธิบายปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งบางครั้งข้อความอธิบายที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงข้อความเดียวก็สามารถอธิบายความหมายได้หมด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยวิธีวิทยาคิว เพื่อหาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมถนะสูงใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย
   1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
   1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
   1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
   2.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1970)
   2 2 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมเมื่อหักคะแนนในข้อนั้นออก (Corrected Item-Total Correlation) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของข้อความคิวรายข้อ
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
   3.1 วิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson (Pearson product moment Correlation Coefficient)

3.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) หมุนแกนแบบ Varimax

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว เป็นการศึกษาข้อมูล ตามขั้นตอนของวิธีวิทยาคิว ซึ่งมีวิธีเฉพาะในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง นำมากำหนดเนื้อหาสาระและตั้งแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์บุคคลที่มีอิทธิพลในการจัดการ บริหารงานหรือให้คำปรึกษาในฝ่ายงานและแผนกต่าง ๆ ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร แพทย์ ฝ่ายการพยาบาล ฝ่ายธุรการและฝ่ายสนับสนุน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การให้ความหมายองค์การที่มีสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มุ่งมั่นเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีการบริหารงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมจากการร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทั้งองค์การ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับผู้ปฏิบัติการ

จากความหมายขององค์การสมรรถนะสูงในมุมมองของบุคลากรในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ข้างต้น สามารถจำแนกคุณสมบัติเป็นรายข้อ ได้ 5 ข้อ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์กว้างไกลและกระตุ้นเสริมแรง

องค์การมีวิสัยทัศน์ที่เป็นนโยบาย มีเป้าหมายชัดเจน มีตัวชี้วัดในทิศทางที่เป็นไปได้ วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้านทุกมุมมอง มีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 นโยบายชัดเจน

องค์การมีนโยบายอย่างชัดเจน เป็นแบบแผนและแนวทางในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่ายและสามารถปฏิบัติได้ หากเป้าหมายหลักต้องใช้ระยะเวลานาน ต้องมีเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติเป็นขั้นตอนและเป็นแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักได้ในแนวทางเดียวกัน

ด้วยวิธีการที่ส่งเสริมกันเพื่อพัฒนาทั้งระบบบริหารและการปฏิบัติการที่จะช่วยกันนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงมีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน มีการพัฒนากระบวนการทำงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มีความชัดเจนในทิศทางขององค์การ สร้างเป้าหมายร่วมกันและพัฒนากระบวนการทำงานให้เหมาะสมตามทิศทางที่วางไว้" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

1.2 การสื่อสารนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

มีความสามารถในการสื่อสาร ผู้บริหารสามารถสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายขององค์การไปสู่การปฏิบัติ ให้สมาชิกยอมรับ ให้ความร่วมมือและตั้งใจถือปฏิบัติภารกิจตามนโยบาย สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การตระหนักและกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองและหน่วยงาน โดยมีวิธีสื่อสารที่เหมาะสมตามระดับความสำคัญของนโยบาย เช่น การประกาศเป็นคำสั่ง สื่อสารในเว็บไซส์ของบริษัท บอร์ดประชาสัมพันธ์ประจำหน่วยงาน หรือจัดระเบียบให้บรรจุอยู่ในวาระการประชุมระดับหน่วยงานทั่วทั้งองค์การ

"มีการบริหารงานโดยสอดส่องงานแต่ละพื้นที่ ถ่ายทอดแนวทางและนโยบายให้เป็นที่เข้าใจ" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

1.3 ระบบการประเมินเป็นรูปธรรม

มีระบบการประเมิน โดยสร้างตัวชี้วัดที่เห็นเป็นรูปธรรมจากเป้าหมายที่ชัดเจน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน เนื่องจากตัวชี้วัดนี้เป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการวัดผลสำเร็จของนโยบายหรือยุทธศาสตร์ขององค์การ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมายของตัวชี้วัด วิธีคำนวณอย่างชัดเจนเพื่อให้เกณฑ์การวัดเป็นมาตรฐาน เชื่อถือได้ และเพื่อให้ผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เป็นการกระจายความรับผิดชอบส่วนหนึ่งและที่สำคัญอย่างยิ่งสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อเป้าหมายและนโยบาย มีการวิเคราะห์สถานการณ์และแผนรองรับสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างรอบด้าน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างครอบคลุม ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มี Key performance indicator (KPI) ที่ชัดเจนสามารถบรรลุ KPI เหล่านั้นได้จริงและตอบสนองต่อปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

1.4 แผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้านทุกมุมมองและมีแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ให้บุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนากระบวนการทำงานและการพัฒนาบุคลากรไปในแนวทางเดียวกัน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

"องค์การมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าหรืออุปสรรคที่อยู่นอกเหนือแผนการหลัก โดยมีแนวทางที่สามารถยืดหยุ่นได้ในระดับหนึ่งและปรับเปลี่ยนได้ ปรึกษาหารือกันได้ตลอดเวลา" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

2. กรอบแนวทางการปฏิบัติชัดเจน

แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การสมรรถสูง คือ มุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอน โดยใช้วิธีประชุม สัมมนา ประกาศ คำสั่ง การมอบหมายงานหรือวิธีการต่าง ๆ ใด ๆ ที่เป็นการกระจายความรับผิดชอบ เริ่มต้นโดยการรับนโยบายและออกเป็นคำสั่ง มีแนวทางดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระบบการบริหารและการปฏิบัติการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1.1 การประชุมระดับคณะผู้บริหาร

การประชุมของคณะผู้บริหารเพื่อปรึกษาหารือ พิจารณานโยบายขององค์การ เสนอความคิดเห็น หาแนวทางในการทำงานรวมทั้งจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานย่อย โดยจัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมนโยบาย

"องค์การที่มีผู้บริหารที่มีมุมมองและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่กว้างไกลจะส่งเสริมให้องค์การมีการพัฒนางานได้ตลอด" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"องค์กรที่มีแผนนโบายชัดเจนแต่มีความยืดหยุ่น มีแผนการรองรับภาวะต่าง ๆ ที่ชัดเจน จะเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายและผ่าน KPI ได้" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

2.1.2 การประชุมระดับคณะกรรมการหรือคณะทำงาน

มีการประชุมในระดับคณะทำงานหรือคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือแนวทางควบคุมงานบางอย่างที่ค่อมสายงานและต้องอาศัยหลายหน่วยงานในการรับผิดชอบร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานแสดงความคิดเห็นเพื่อวางแผนรองรับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินการตามภารกิจวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมและปลูกฝังความรู้สึกความเป็นเจ้าของให้กับบุคคลากรทุกคนในองค์กร" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรมีความชัดเจนในทิศทางขององค์กร สร้างเป้าหมายร่วมกันประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"องค์กรที่มีแผนรองรับสภาวะต่าง ๆ ที่ชัดเจนมีเข็มมุ่งชัดเจนวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้านทุกมุมมองและมีการดำเนินการตามภารกิจวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

2.2 การบริหารงานแบบมีเครือข่าย

การสร้างการบริหารงานแบบมีเครือข่าย โดยมีกลุ่มองค์การที่สนับสนุนกัน รับและส่งต่อลูกค้ากันได้ ให้คำปรึกษา และอาจรวมถึงการควบคุมระบบระเบียบการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สัมพันธ์กันและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ เช่น การกระตุ้นด้วยการรายงานผลตัวชี้วัดของหน่วยงานและคณะกรรมการทุกเดือน แต่ละคณะกรรมการมีตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและแต่ละหน่วยงานมีตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นโดยองค์การมีหน้าที่ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น

2.3.1 ส่งเสริมการให้โอกาสในด้านการให้คำปรึกษาหรือหาที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญกว่า

2.3.2 การอบรมพัฒนางานเดิมและการฝึกอบรมงานใหม่

2.3.3 การสนับสนุนส่งเสริมในด้านทรัพยากร เทคโนโลยีและกำลังคน โดยการให้สิ่งสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรและการพัฒนาระบบเครือข่ายในการบริหารงาน การปฏิบัติการและการให้บริการ เป็นแนวทางในการสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสขององค์การในทุก ๆ ด้าน ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นทีมของทุกหน่วยงานและทุกคณะกรรมการ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มีพัฒนาบุคลากรและให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

2.3.4 การอบรมพัฒนาในทุก ๆ ด้านเพื่อให้บุคลากรสามารถรับผิดชอบงานของตนเองได้เต็มศักยภาพ

"มีการบริหารงานแบบเครือข่าย มีความรับผิดชอบดูแลกันและกัน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เปิดใจ สำหรับพนักงานเดิม ต้องปรับปรุง พัฒนาตนเองตาม Job description (JD) ผู้บริหารต้องสามารถเข้าถึง จูงใจ เปิดใจ เข้าไปในใจพนักงานเพื่อการเปิดรับนโยบาย คำนึงถึงว่าเป็นคนเก่า แต่องค์การต้องเดินไปข้างหน้า แคร์ความรู้สึกของพนักงาน" (สำนักงานเลขานุการแพทย์, 2562)

3. ความสามารถในการจัดการความเปลี่ยนแปลง

มีความสามารถรับมือกับการความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็ว มีความคล่องตัวสูงตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยมีหลักการเป็นแนวทางปฏิบัติชัดเจน ดังนี้

3.1 มีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง

ให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยมีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง มุ่งเน้นความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก ความต้องการมีหลากหลาย เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ธุรกิจจะสามารถดำเนินอยู่ได้เมื่อมีลูกค้าและรวมถึงสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่เหมาะสม ณ ช่วงเวลานั้น คำแนะนำและข้อร้องเรียนของลูกค้าเป็นสิ่งแรกที่ต้องพิจารณา

“เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อลูกค้ามีความต้องการเพิ่มเติมจากเดิม เราต้องใส่ใจและกระตือรือร้นในการให้บริการตามความเหมาะสมที่สามารถจะทำได้ในขณะนั้น” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

3.2 มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จากการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง ในแต่ละหน่วยงานย่อยย่อมมีลูกค้ามีมีความต้องการเฉพาะที่แตกต่างกัน การให้อิสระในด้านความคิดและวิธีการในการปรับปรุง แก้ปัญหากับเหตุการณ์เฉพาะหน้าและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแต่ละวันในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น นอกจากช่วยลดขั้นตอนและส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการบริหารจัดการได้ในระดับหนึ่งแล้วยังช่วยเพิ่มความคล่องตัว ความยืดหยุ่นในระบบงาน การกำกับดูแลตามระบบโครงสร้างขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารและการพัฒนางานบริการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การบริหารที่สะดวกและตรวจสอบได้ง่าย องค์การจึงควรให้ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความมั่นใจโดยให้แต่ละหน่วยงานสามารถตัดสินใจในการบริหารงานและบุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบในงานของตนเอง

“องค์การที่มีสมรรถนะสูง ควรเป็นองค์การที่มุ่งมองไปที่ผลลัพธ์ ยืดหยุ่นได้ ปรับตัวได้เร็วตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การไปในแนวเดียวกัน” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

“ผู้บริหารมีมนุษยธรรมตามบริบท มีความยืดหยุ่น สามารถต่อยอดไปได้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เปิดใจ สำหรับพนักงานเดิม ต้องปรับปรุง พัฒนาตนเองตาม JD” (สำนักงานเลขานุการแพทย์, 2562)

"เป็นองค์กรที่มีแผนรองรับสภาวะต่าง ๆ ที่ชัดเจนมีเข็มมุ่งชัดเจนวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างรอบด้านทุกมุมมองและมีการดำเนินการตามภารกิจวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็น องค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีแผนนโบายชัดเจน มีแผนการรองรับภาวะต่าง ๆ ที่ชัดเจน" (ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม, 2562)

4. ปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ

ปลูกฝังความรู้สึกความเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร การตอบสนองต่อปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการปรับปรุงและสร้างสรรค์ความสามารถหลักและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศรัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การซึ่งสามารถสร้างได้จาก

4.1 มีการกระจายความรับผิดชอบผลงาน

มีการกระจายความรับผิดชอบผลงานโดยการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละหน่วยงานมีการบริหารงาน รับผิดชอบและมีผลงานของหน่วยงานตนเอง มีตัวชี้วัดทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์การ เกิดการเรียนรู้ในการปกครองหน่วยงานตนเอง ส่งเสริมความรับผิดชอบ และในขณะเดียวกันตัวชี้วัดต่าง ๆ จะเป็นตัววัดประสิทธิภาพและมีการควบคุมทางอ้อมจากหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้าและ Supplier ที่ติดต่อโดยตรงหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรมีการตอบสนองต่อปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

4.2 มีการส่งเสริมพัฒนาองค์การ

มีการพัฒนาในองค์การ โดยพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาบุคลากรและให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีส่วนร่วมตั้งแต่การออกความคิดเห็น การวางแผน การปฏิบัติการ การประเมินผล นอกจากสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การแล้วยังมีผลประโยชน์ที่ได้จากการบรรลุผลสำเร็จ จากกำไร รายได้ขององค์การ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูง สร้างได้บุคลากรที่รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

5. มีความโปร่งใส

การแสดงความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน โดยการแจ้งรายรับ รายจ่ายของแต่ละหน่วยงานประจำวัน ประจำเดือนให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในผลงานนั้น ๆ นอกจากนี้ยังให้ความรู้สึกถึงการได้รับความไว้วางใจและองค์การบริหารงานอย่างโปร่งใส

6. มีโครงสร้างองค์การที่เชื่อมโยงส่งเสริมกัน

มีระบบโครงสร้างในองค์การที่ให้มีการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์การให้มีส่วนส่งเสริมสัมพันธ์กัน เช่น การส่งต่องานด้วยหลัก SBAR (Situation, Background, Assessment, Recommendation) เพื่อรับช่วงให้บริการผู้ป่วยอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การรับช่วงให้บริการผู้ป่วยด้วยหลัก AIDET (Acknowledge, Introduce, Duration, Explanation, Thank you) เป็นโอกาสที่จะทำให้ผู้ป่วยเกิดความประทับใจ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่ปลูกฝังความรู้สึกความเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรและตอบสนองต่อปัญหาของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

7. มีการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวัดผลงานและการให้รางวัลที่สอดคล้องกันได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากสังคมโดยผ่านกระบวนการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards) จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (The Healthcare Accreditation Institute) มีการตอบแทนต่อสังคมแวดล้อม จากผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความมั่นคงและยั่งยืนจะนำมาซึ่งการยอมรับและความไว้วางใจจากสังคมและหากได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานรับรองคุณภาพขององค์การจากองค์การที่น่าเชื่อถือย่อมนำมาซึ่งความมั่นใจของผู้รับบริการ ความภาคภูมิใจของบุคลากรและองค์การและมีความมั่นคงในวิชาชีพ

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มีคุณภาพ ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากสังคม โดยผ่านกระบวนการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

8. มีความรับผิดชอบต่อสังคมและตอบแทนต่อสังคมแวดล้อม

ความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบและตอบแทนต่อสังคมแวดล้อม ทั้งนี้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การและเป็นกิจกรรมที่สามารถส่งเสริมสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์การเองและระหว่างบุคลากรกับสังคมแวดล้อมด้วยอีกทางหนึ่ง

"องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นองค์การที่มีกิจกรรมตอบแทนต่อสังคมแวดล้อม" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

วัฒนธรรมองค์การในอดีตก่อนเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาลสนามจันทร์เป็นโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมองค์การในอดีต ของโรงพยาบาลสนามจันทร์เป็นการบริหารแบบครอบครัว บุคลากรปฏิบัติงานช่วยเหลือกันและกัน โรงพยาบาลสนามจันทร์เป็นองค์การเอกชนที่ให้บริการทั้งด้านการรักษาและการดูแลฟื้นฟูสุขภาพ โดยมีเป้าหมายหลักใหญ่ ๆ 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ คำชมของลูกค้า การมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ 2) ด้านรายได้ โดยมีเกณฑ์รายได้ที่สูงขึ้นจากเดิม ไม่ขาดทุน การบริหารกิจการอยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นหลัก การกระจายอำนาจการบริหารมีเป็นบางส่วน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องได้รับการอนุมัติจากจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบเทคโนโลยียังไม่ครอบคลุม การติดตามงานยังไม่เป็นระบบที่ทันสมัยและทั่วถึง

“การบริหารงานแบบครอบครัว ในอดีต แผนกคอมพิวเตอร์เป็นแผนกเล็ก ๆ แผนกหนึ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในบางด้าน แต่ในองค์กรปัจจุบัน งานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายบริการมีระบบคอมพิวเตอร์เป็นหลักในการขับเคลื่อน ภายในเครือข่ายเดียวกัน คือ BDMS มีผลให้การบริหารจัดการถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยมีกฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งมีส่วนให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป มีเป้าหมายและผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัด” (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

“เป็นกระจุกอำนาจรวมศูนย์ บุคลากรแทบจะไม่รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

จากการทบทวน ศึกษา ค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในองค์การโรงพยาบาลสนามจันทร์ สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1 วัฒนธรรมที่สังเกตได้

วัฒนธรรมที่สังเกตได้ของโรงพยาบาลสนามจันทร์ มีวัฒนธรรมที่มองเห็น สัมผัสได้และหรือจับต้องได้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1.1 สัญลักษณ์

สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่เห็นเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถบ่งบอกความเป็นตัวตนและแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การได้ ได้แก่

1.1.1 โลโก้ของโรงพยาบาล

มีโลโก้เป็นรูปองค์พระปฐมเจดีย์ครอบบนสัญลักษณ์ กาชาดมีตัวอักษร S และ N ที่มุมซ้ายและขวาด้านล่างของสัญลักษณ์ เปรียบเทียบความหมายเหมือนองค์พระปฐมเจดีย์ คือเป็นหนึ่งเดียว เป็นเอกลักษณ์ เห็นโลโก้จะรู้ได้ว่าอยู่ในจังหวัดนครปฐม รู้ว่าเป็นโรงพยาบาลจากสัญลักษณ์กาชาด โลโก้แปลก สะดุดตาเนื่องจากเป็นโรงพยาบาลเอกชนและรับรู้ได้ว่าเป็นโลโก้ของโรงพยาบาล

สนามจันทร์ ให้บริการการรักษาได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพมากพอที่สามารถเพิ่มโอกาสการรอดชีวิตของผู้ป่วยได้

"ในยุคก่อน เราก็ถือว่าเป็นที่หนึ่ง เก่งและใหญ่ที่สุดในบรรดาโรงพยาบาลเอกชนละแวกนี้ ก็ยังถูกบ่นว่าแพง แต่คิดว่าสมเหตุสมผลนะ คิดว่าลูกค้าคุ้มค่า โรงพยาบาลและแพทย์ไม่ได้มองแบบธุรกิจมากเกินไป อลุ้มอล่วย คุยกัน ขอส่วนลดกันได้มากกว่าเดี๋ยวนี้" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"เป็นโลโก้เดียวในประแทศ ในโลก เห็นก็รู้ว่าเป็นโรงพยาบาลสนามจันทร์ ไม่ต้องมองหาว่าสาขาไหน ถึงแม้จะบริการไม่เป๊ะเท่าทุกวันนี้ แต่เราก็เป็นที่หนึ่งในใจใครหลาย ๆ คน ในแถบนี้ ถึงสุพรรณ เมืองกาญ ประจวบเลยนะ ตามหมอมาบ้าง ปากต่อปากบ้าง เราก็ภาคภูมิใจที่เราถูกเลือก" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

1.1.2 ชุดแต่งกายของพนักงาน

ชุดพนักงานของโรงพยาบาลสนามจันทร์ เป็นแบบสุภาพ ไม่มีแบบฟอร์มเฉพาะ มีแบบลายผ้าเป็นแบบเดียวกันทั้งโรงพยาบาลและมีระเบียบการติดบัตรพนักงานแสดงให้ผู้รับบริการทราบ โดยมีความแตกต่างตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

1) ชุดพยาบาล เป็นชุดสีขาว สีสากลของวิชาชีพพยาบาล แต่จะสวยสะดุดตากว่าโรงพยาบาลทั่วไปเนื่องจากออกแบบชุดได้อย่างอิสระ เน้นความสุภาพ เรียบร้อย คอไม่ลึก กระโปรงยาวเสมอเข่า ขาวสะอาดตาตั้งแต่หมวกจรดรองเท้า

2) ชุดธุรการ เน้นแบบลายผ้าเป็นแบบเดียวกันทั้งโรงพยาบาล ออกแบบชุดได้ตามชอบ ทุกชุดทุกตำแหน่งงานจะเน้นความสวยงาม สุภาพ โดดเด่น ความเป็นระเบียบและเป็นทีมเดียวกัน ทั้งฝ่ายการพยาบาลและฝ่ายธุรการ มีเสื้อกาว์นและสูทในบางตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ดูมีความภูมิฐาน น่าเชื่อถือและความเป็นมืออาชีพ

3) ชุดแพทย์ เป็นชุดสุภาพ ไม่มีรูปแบบเฉพาะ มุ่งเน้นความภูมิฐานเพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจต่อผู้รับบริการ

"แบบฟอร์มจะเน้นเป็นแบบสุภาพ แบบใดก็ได้เพื่อให้ดูสุภาพ ภูมิฐาน น่าเชื่อถือ ชุดขาวเน้นความสะอาดตั้งแต่หมวกจนถึงรองเท้า ชุดธุรการจะเน้นแบบลายผ้าที่จะเปลี่ยนทุก 2-3 ปี ออกแบบได้เพื่อความสวยงามแต่ให้สุภาพ น่าเชื่อถือ" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

1.1.3 สภาพบรรยากาศโดยรวม

บรรยากาศโดยทั่วไปนับเป็นสถานที่ทำงานที่มีความอบอุ่น เป็นกันเองแบบพี่ ๆ น้อง ๆ เป็นการบริหารแบบครอบครัว ให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนม ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นกันเอง การให้บริการลูกค้าเสมือนคนในครอบครัว เสมือนญาติ หากมีปัญหาส่วนใหญ่จะสามารถพูดคุยปรับความเข้าใจกันได้ ทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่ให้ความเป็นกันเอง

ให้คำปรึกษาหารือได้โดยไม่ต้องมีระเบียบแบบแผน มุ่งเน้นให้เกิดความไว้วางใจและลูกค้าได้รับความพึงพอใจในระดับหนึ่งที่ลูกค้าอาจจะสมดังที่คาดหวังบ้างและบางครั้งไม่ได้คาดหวังอะไรมากแต่ได้รับบริการเกินความคาดหวัง ลักษณะเด่นมีดังนี้

1) ให้บริการแบบเครือญาติ ตามคำขวัญที่ว่า “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” มีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ผู้อำนวยการมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ

2) มุ่งให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ลูกค้าถูกเสมอ

3) มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงหน้างาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยเปิดโอกาสให้แก้ไขสถานการณ์ได้ตามความเหมาะสม

4) มีความยืดหยุ่น โดยมีผู้ตรวจการและเวรบริหารคอยให้คำปรึกษานอกเวลา

5) แนวทางการแก้ปัญหา ปัญหาที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้รับบริการอาจถูกพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นระเบียบข้อบังคับเพื่อพัฒนางานบริการขององค์การให้ดีขึ้น ส่วนปัญหาอื่น ๆ จะได้รับการพิจารณาเป็นกรณีไปแล้วแต่สถานการณ์

6) การบริหารจัดการไม่มีกฎระเบียบตายตัวกับปัญหาที่เกิดขึ้น นโยบายแนวทางการพัฒนาองค์การเป็นรูปธรรมยังไม่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และโอกาสอำนวย

“สมัยเป็นโรงพยาบาลสนามจันทร์ ตัวชี้วัดคุณภาพและผลงานขององค์การคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ข้อร้องเรียนและรายได้ของโรงพยาบาล เราจะมีการเก็บคะแนนคำชมจากลูกค้า แยกเป็นลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน แล้วรวมคะแนนจัดลำดับเพื่อรับรางวัลในงานปีใหม่แต่ละปี มีโบนัสประจำปีคิดตามผลกำไรที่ได้ เป็นกุศโลบายหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานสร้างความประทับใจให้ลูกค้า” (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

“การรักษาต่าง ๆ ไม่ว่าอดีตหรือปัจจุบันย่อมอยู่บนพื้นฐานของจรรยาบรรณแพทย์ อยู่ตลอดเวลา โดยเน้นความปลอดภัยและสิทธิผู้ป่วยเป็นหลัก” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

1.2 เรื่องเล่า

เรื่องเล่าในองค์การ ที่มีอิทธิพลให้บุคลากรในโรงพยาบาลสนามจันทร์ตระหนักถึงอยู่ตลอดเวลา คือ “การประหยัด”

จากประสบการณ์การทำงานของผู้อำนวยการทั้งทางด้านการรักษา การบริหารและการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นที่มาของเรื่องเล่าในองค์การจนถึงทุกวันนี้ ว่าเป็นไปด้วยความละเอียด รอบคอบ คุ้มค่าและมีเหตุผล ภายใต้หลักการของความปลอดภัยในวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ในโรงพยาบาล การซื้อวัสดุ อุปกรณ์การแพทย์หลาย ๆ ชนิด ที่มีมูลค่าสูง จะต้องผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากผู้อำนวยการ

ทั้งหมด ภายใต้กระบวนการพิจารณาและอนุมัติส่วนใหญ่จะต้องผ่านการทวนสอบราคาและการต่อรองราคาอย่างเข้มข้นจากผู้อำนวยการแทบทั้งสิ้น

"นับเป็นการดิวที่สะท้านวงการของผู้แทนขายอุปกรณ์การแพทย์ครั้งหนึ่งในประเทศไทย สมาชิกในวงการไม่มีใครที่ไม่รู้จักโรงพยาบาลสนามจันทร์" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

ในช่วงบ่ายหรือเย็นที่ผู้อำนวยการว่างจากการประชุม ท่านจะเดินเยี่ยมชม สำรวจตรวจตราสถานที่ทำงาน สำรวจการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่สั่งซื้อว่ามีการใช้ที่คุ้มค่าหรือไม่ แต่ไม่ลืมสอดส่องดูแลความเป็นอยู่และบรรยากาศการทำงานขององค์การอย่างทั่วถึง เดินสำรวจทุกซอกทุกมุม ปิดไฟในดวงที่ไม่จำเป็น

จากเรื่องเล่าต่าง ๆ ในองค์การส่งผลต่อค่านิยมของคนในองค์การโดยทำให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการประหยัด ความคุ้มค่า จากการที่ผู้อำนวยการประพฤติเป็นแบบอย่าง เช่น ความละเอียด รอบคอบ ความคุ้มค่าและมีเหตุผลในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์แต่ละชิ้น การประหยัดไฟฟ้า ประหยัดงบประมาณ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนบางอย่าง ตามโอกาส ตามผลงานที่ปรากฏ โดยไม่ลืมคำสัญญาที่ให้ไว้กับบุคลากร นอกจากนี้เรื่องเล่ายังสร้างความประทับใจในตัวผู้นำในด้านความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่และความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน

"ผู้อำนวยการเป็นคนละเอียด รอบคอบ สนใจสิ่งรอบข้างเล็ก ๆ น้อย ๆ ชอบเดิน

ตรวจตราในโรงพยาบาลทุกซอกทุกมุม ปิดไฟดวงที่เปิดทิ้งไว้โดยไม่จำเป็น เป็นตัวอย่างแก่พนักงานทุกระดับ เราก็รู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่นายจ้างเราต้องการ และเป็นการช่วยชาติอีกทางหนึ่งด้วย เป็นนักต่อรองราคาชั้นเยี่ยม เพราะท่านเป็นหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อของโรงพยาบาลจังหวัดมาก่อน" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

1.3 ผู้นำ ความประทับใจในตัวผู้นำ สามารถทำให้เกิดการลอกเลียนแบบ เป็นต้นแบบในการประพฤติ ปฏิบัติ มี 3 ด้าน ดังนี้

1.3.1 บุคลิกภาพของผู้นำองค์การ

ผู้อำนวยการเป็นผู้นำที่แต่งตัวแบบนักธุรกิจสมัยใหม่ ด้วยเสื้อเชิ้ตแขนยาว สีสันลวดลายสะอาดตา เนคไทสีสวยเข้ากันกับเชิ๊ต เข็มขัดแบบสากล กางเกงขายาว รองเท้ามันเงาสะอาดสะอ้าน ในโอกาสพิเศษจะใส่สูทบ้าง ท่าทางเดินคล่องแค่ว ทะมัดทะแมง แม้รูปร่างจะกลมท้วม แต่ไม่อ้วนแบบอุ้ยอ้าย ยังรวดเร็ว กระฉับกระเฉง บางครั้งบุคลากรชอบขนานนามให้ท่านเป็นโดราเอมอนขององค์การ เพราะท่านเป็นที่พึ่งและเป็นบุคคลสำคัญที่ตัดสินและผู้อนุมัติสิ่งที่บุคลากรร้องขอได้ด้วยบุคลิกภาพที่ทันสมัย รวดเร็วฉับไว ความเป็นกันเองและเข้าถึงพนักงานได้ตลอดเวลา สร้างความรู้สึกเป็นกันเอง ความรู้สึกประทับใจทั้งบุคลิกลักษณะการแต่งกายที่สุภาพทันสมัย การสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เป็นที่เคารพ สุภาพ น่าเชื่อถือและเป็นกันเองยิ่งสร้างความประทับใจและเป็นแบบอย่างในบุคลิกภาพทุก ๆ ด้าน จะสังเกตได้จากบุคลากรที่ใกล้ชิดกับท่านยังรู้สึกเคารพ ประทับใจในความเสมอต้นเสมอ

ปลาย ความเป็นผู้นำ เป็นผู้บริการที่มีมุมมองที่กว้างไกล หลายมุมมองและรอบรู้หลากหลายเรื่องราว ทั้งจากประสบการณ์ในด้านการบริหารงาน การบริการและการรักษาซึ่งนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกลในหลากหลายแง่มุม มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ละเอียดรอบคอบ ซื่อสัตย์ ทำเป็นตัวอย่างทั้งในด้านการบริหารและการให้การรักษาในฐานะแพทย์ มีความน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา โดยเฉพาะในเรื่องที่ละเอียดอ่อน เช่น เรื่องการเงิน

1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำองค์การ

ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยสังเกตได้จากการขอความคิดเห็น ขอความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายและจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การจัดประชุมและประกาศนโยบายในโอกาสพิเศษ แสดงให้เห็นถึงความพยายามให้ทุกฝ่ายได้รับรู้และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการบริหารงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ยุติธรรมและความเสมอภาค และผู้นำองค์การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร ย่อมเป็นสิ่งเสริมแรงให้องค์การเข้มแข็งขึ้น

“ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ประสานงานกันองค์การจะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่จากผู้บริหารคนเดียว ต้องเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกระดับ มีความยุติธรรม ความถูกต้องไม่ลำเอียง ทำให้พนักงานจะรู้สึกได้เองว่า ทำงานแล้วมีความสุข ไม่ถูกเอาเปรียบ การลำเอียงทำให้เกิดความแตกแยก ทำให้เกิดความไม่มั่นคง เป็นสาเหตุจากความไม่สามัคคี เพราะการเป็น Unity จะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง” (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

1.3.3 สัมพันธภาพต่อบุคลากร

ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ คำนึงถึงความคิด ความรู้สึกของพนักงานดูแลเอาใจใส่ มักหาโอกาสมาพบปะพูดคุยกับพนักงานเป็นประจำและสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการรู้สึกประทับใจ เป็นการสร้างความผูกพันในองค์การ และมีผลถึงความรู้สึกตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่มากยิ่งขึ้น

“การเยี่ยมเยียนพนักงานแผนกต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสช่วงเช้าสัปดาห์ละหลาย ๆ วันที่จะพบเห็นผู้อำนวยการมายืนทักทายพนักงาน แถว ๆ ที่สแกนนิ้ว พูดคุยทักทายแบบเป็นกันเอง ท่านจึงเป็นที่รัก และเข้าถึงได้ง่าย” (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

1.4 สโลแกน (Slogans)

สโลแกนขององค์การโรงพยาบาลสนามจันทร์ คือ “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” เป็นสโลแกนสั้น ๆ เข้าใจง่าย จำได้ง่าย สั้นแต่ได้ใจความและดูยิ่งใหญ่ เป็นคำพูดที่บุคลากรพูดได้ติดปาก ด้วยวิธีการสื่อสารกันทุกครั้ง ทุกโอกาส ทั้งในที่ประชุม สื่อโฆษณาต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์โดยติดสติกเก้อข้างรถ Ambulance บอร์ดประชาสัมพันธ์และป้ายโฆษณา และเชื่อว่า พนักงานทุกระดับเข้าถึงสโลแกนได้ ตั้งแต่ผู้อำนวยการจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ เห็นได้จากไม่ว่าจะมีเหตุการณ์ที่

น่าชื่นชมหรือเหตุการณ์ที่แย่สุด ๆ แทบทุกคนจะนึกถึงและกล่าวคำว่า “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” เสมอ ๆ จนสามารถเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลสนามจันทร์

“ตอนนี้ก็ยังจำได้ “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” จำง่ายกว่า BDMS เพราะสั้นกว่า จำง่าย” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

2. ค่านิยมร่วม

2.1 ค่านิยมที่เด่นชัด

ค่านิยมที่เด่นชัดของโรงพยาบาลสนามจันทร์ คือ แบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ค่านิยมที่เด่นชัดมี 2 สิ่ง คือ

2.1.1 บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ

ตามคำขวัญของโรงพยาบาล ที่ว่า “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” เป็นเป้าหมายหลักขององค์การที่มีผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ยึดความพึงพอใจของรับบริการเป็นหลักภายใต้ขอบเขตที่โรงพยาบาลจะทำได้

2.1.2 “โรงพยาบาลที่ประชาชนให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด”

โดยมีค่านิยมหลัก คือ คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก อยู่บนแนวทางที่ถูกต้อง ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า เป็น “โรงพยาบาลที่ประชาชนให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด” มีผู้บริหารที่เป็นแบบอย่าง มีความเอาใจใส่บุคลากรเสมอต้นเสมอปลายและมีความยุติธรรมในกรณีที่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผู้อำนวยการจะไกล่เกลี่ยเบื้องต้น โดยที่ไม่มองว่าเป็นความผิดของพนักงานเป็นอันดับแรก ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่ามีผู้ใหญ่ที่เข้าใจและคอยปกป้อง รู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย

“ง่าย ๆ สั้น ๆ “บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ” และ “โรงพยาบาลที่ประชาชนให้ความ ไว้วางใจและเชื่อว่าเป็นทางเลือก ที่ดีที่สุด” เป็นคำตอบที่ถูกต้องแล้วครับ ผมเชื่อว่าถ้าทุกคนตั้งใจ เราก็ทำได้” (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

2.1 ค่านิยมที่สอดคล้อง

นอกจากคำขวัญหรือสโลแกนข้างต้น ค่านิยมที่สอดคล้องเป็นปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมหรือค่านิยมที่เด่นชัดโดยจะสังเกตได้ว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น เข้าใจ เอาใจใส่ ซื่อสัตย์และยุติธรรม นโยบายที่เป็นแนวทางให้บุคลากรของโรงพยาบาลปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน คือ

2.1.1 พันธกิจ

พันธกิจที่ว่า “เราจะเป็นโรงพยาบาลที่มอบบริการที่สนองความพึงพอใจภายใต้กระบวนการที่พัฒนาระบบคุณภาพและระบบบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดจนให้ความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” นโยบายดังกล่าวข้างต้นมีเนื้อหาสอดคล้องกับค่านิยมที่เด่นชัด ผู้อำนวยการหรือผู้นำ

การประชุมขององค์การจะใช้โอกาสต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ หรือกล่าวถึงให้บุคลากรได้ยิน ได้ฟังเป็นระยะ ๆ เท่าที่มีโอกาส รู้สึกในการประชุม เช่น การประชุมคุณภาพ การประชุมชี้แจงนโยบาย ซึ่งจะมีแนวทางให้หัวหน้างานเป็นผู้ถ่ายทอดลงไปถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง มีการจัดบอร์ดคุณภาพที่จะมีข้อมูลหลัก คือ คำขวัญ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่โดดเด่นในงาน 7ส โดยมีตรวจประเมินในแผนกกันเอง และการตรวจเยี่ยมจากศูนย์คุณภาพ จัดข้อความให้สะดุดตา มองเห็นได้ในระยะไกล ๆ

2.1.2 การแต่งกาย

โรงพยาบาลสนามจันทร์มีระเบียบข้อบังคับสำหรับพนักงานในเรื่องการแต่งกาย โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดูแลกำกับและมีการตรวจตราโดยผู้ตรวจการพยาบาลเมื่ออยู่นอกเวลาทำการปกติ โดยให้ความสำคัญเรื่องความสุภาพ เรียบร้อย สวยงามและน่าเชื่อถือ ซึ่งเมื่อมีการตรวจตราเข้มงวดเป็นระยะ ๆ ทำให้เกิดการคุ้นชินและมองเห็นคุณค่า โดยเฉพาะเมื่อมีบุคคลหรือผู้พบเห็นภายนอกมองหรือกล่าวถึงในด้านดี ยิ่งเป็นสิ่งที่เสริมสร้างคุณค่าของสิ่งนั้น ๆ มากขึ้น

“มีลูกค้าชื่นชมว่าพนักงานของโรงพยาบาลดูดี เสื้อผ้า หน้า ผม มองแล้วสบายตา คนไข้จะได้มีแรง, พนักงานให้ความร่วมมือตามระเบียบแบบแผนขององค์การได้เพราะเห็นพ้องในหลักการและแนวทาง โดยเฉพาะเมื่อได้รับคำชมจากลูกค้า” (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.1.3 คำชมจากลูกค้า

โรงพยาบาลมีพิธีการให้รางวัลในงานปีใหม่ของโรงพยาบาลซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี ดังเช่นที่กล่าวแล้วข้างต้น เช่น รางวัลคำชมจากลูกค้าทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน นอกจากนี้ยังมีรางวัลจากการให้คะแนนของศูนย์คุณภาพ เช่น รางวัล 7ส รางวัลจัดบอร์ดคุณภาพ รางวัลนวัตกรรมของแผนก ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจพัฒนางานเพื่อหน่วยงานของตนเองและองค์กรเพิ่มมากขึ้น

“มีการให้รางวัลบุคลากรที่ได้รับคำชม ในโอกาสการจัดงานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ประจำปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังให้แก่บุคลากร สร้างความภาคภูมิใจให้ทั้งตัวบุคลากรเองและหน่วยงาน” (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

3. ฐานคติร่วมกัน

ฐานคติร่วมกันหรือวัฒนธรรมร่วมตามสมมติฐาน เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและผลต่อสมาชิกและองค์การ

3.1 กิจกรรมทำบุญใส่บาตร

องค์การจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลมีกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกัน คือ การทำบุตรใส่บาตรเนื่องในวันปีใหม่ การทำบุญเลี้ยงพระในวันเกิดโรงพยาบาลช่วงกลางปี

3.2 กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์

เป็นงานเลี้ยงวันส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ ซึ่งองค์การจะจัดทุกวันศุกร์สัปดาห์ที่ 3 เดือนธันวาคมของทุก ๆ ปี โดยทุกหน่วยงานจะจัดแบ่งหน้าที่กันและร่วมกันรับผิดชอบ

3.3 กิจกรรม OD (Organization Development)

กิจกรรม OD ประจำปี โดยองค์การจะจัดเวียนบุคลากรให้ครบทุกคน 1-2 ครั้ง/ปี กิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นนี้ ถือเป็นวัฒนธรรมแบบหนึ่งที่ปฏิบัติเป็นประจำทุก ๆ ปี แต่ละครั้งแต่ละงานจะเกิดขึ้นจากการร่วมมือของบุคลากรจากทุก ๆ ฝ่าย มีการประชุมหารือและแบ่งงานกันช่วยกันรับผิดชอบ ส่งผลให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน รู้จัก สนิทสนมกับต่างแผนกมากขึ้นกัน เมื่อถึงเวลาทำงานประจำ การติดต่อประสานงานราบรื่น รวดเร็วขึ้น

“เราจะมีการร่วมประชุมจัดแบ่งหน้าที่กัน มีโต้โผสัก 2-3 คน แบ่งงานกันและร่วมกันจัดงานตามที่เราอยากให้เป็น ท่านผู้อำนวยการก็จะตามใจเรา เหมือนเราเป็นเจ้าของงานแต่ท่านเป็นสายเปย์ รู้สึกได้ว่าทุกคนให้ความร่วมมือกันอย่างดี มีความสุขและสนุกสนาน มากบ้าง น้อยบ้างแล้วแต่สถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ” (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

วัฒนธรรมองค์การหลังจากเปลี่ยนเป็นโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ มีวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมสอดคล้องไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งพบว่าโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มีนโยบายการบริหารงานและเป้าหมายชัดเจน มีระบบการบริหารงาน โครงสร้างองค์การ และมีกฎระเบียบ แบบแผนข้อบังคับขององค์การร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์การทั้งในด้านการบริการ การบริหารงานและเทคโนโลยี โดยบุคลากรร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกันและร่วมทำงานกันเป็นทีม มีตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงานและขององค์การเพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานและให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

“วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันที่ช่วยนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ คือ การมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การ มีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพทุก ๆ ด้าน” (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

“วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันที่สามารถนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ คือ การกระจายการบริหารออกเป็นคณะกรรมการกลุ่มย่อย ๆ ทำให้บุคลากรหลายระดับได้มามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาองค์การ” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

จากนโยบายการบริหารงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ตามมาตรฐานของเครือ BDMS มีขั้นตอนและระเบียบแบบแผนช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การและมีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ประสบผลสำเร็จและมีอัตราการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นทุกปีมาตลอด หลักใหญ่ ๆ 2 ด้านที่มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) ด้านรายได้ และ 2) ด้านคุณภาพการบริการ ผลสำเร็จทั้ง 2

ด้านนี้มีส่วนประกอบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหลายอย่าง ที่เห็นได้ชัดเจน คือ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดวัฒนธรรมอื่น ๆ อีกหลากหลายที่ช่วยส่งเสริมกันได้

"วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน หลังเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล มีนโยบายมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ โดยใช้หลักนโยบายสากลคือ IPSG" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

"วัฒนธรรมองค์การปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงและสามารถนำโรงพยาบาลไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้เทคนิค วิทยาการใหม่ ๆ อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไป มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อม ๆ กันเป็นทีม" (ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม, 2562)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า วัฒนธรรมองค์การการนำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ มีหลายประการ อธิบายตามลักษณะของวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การที่มองเห็นและจับต้องได้ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ สัญลักษณ์ ผู้นำ สโลแกน

1.1 สัญลักษณ์

1.1.1 โลโก้ของโรงพยาบาล

สัญลักษณ์ที่พบได้ในองค์การ คือ

"B" ซึ่งมาจากอักษรตัวแรกของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (Bangkok Hospital) ที่ใช้เหมือนกัน

"BDMS" ซึ่งมาจากอักษรย่อของชื่อเครือ Bangkok Dusit Medical Services สื่อถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล "เหนือกว่าความเป็นเลิศ สร้างให้เกิดความเข้าใจ จรรยาบรรณธำรงไว้ คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ" เป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่ช่วยทั้งดึงดูดและผลักดันผู้ใช้บริการ

และ "BES" ซึ่งเป็นอักษรย่อของ ทีมรถ Ambulance มาจากคำว่า Bangkok Emergency Service ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าเป็นสัญลักษณ์ที่ประกันคุณภาพในระดับดีเยี่ยม สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่รวดเร็วเป็นระบบ ครอบคลุม ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูงด้วยวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้ความรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่ดูดี แต่อีกส่วนหนึ่งสื่อความหมายควบคู่กันว่ามีราคาสูง

"โลโก้ของโรงพยาบาล มาจากบริษัทแม่และผู้ก่อตั้ง สื่อถึงความยอดเยี่ยมและมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"ถ้าจะให้เลือก ตัวเลือกแรกก็จะเป็น "B" เพราะอย่างน้อยมีความมั่นใจในชื่อเสียงและความยิ่งใหญ่ของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ และดูดี ถือถุงยา "B" เปรียบเทียบเหมือนถือ

ถุงในห้างพารากอน แบบนั้นเลย” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

1.1.2 ชุดแต่งกายของพนักงาน

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ มีชุดแต่งกายของบุคลากรหลายแบบขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่ ซึ่งมีให้เลือกแบบ 2-3 แบบ และจะเปลี่ยนแบบทุก 2-3 ปี ทุกชุด จะมีอุปกรณ์เข้าชุด มีแบบชุดเสื้อผ้า หน้า ผม ผ้าผูกคอ ถุงน่อง รองเท้าเป็นมาตรฐานในแต่ละแบบ มีกฎระเบียบการใส่เครื่องประดับแต่ละชิ้น ทั้งหมดนี้เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากรและองค์การ มุ่งเน้นความสุภาพเรียบร้อย มีแบบแผน ความน่าเชื่อถือ ความเป็นมืออาชีพ บ่งบอกถึงความพร้อมในการให้บริการ การทำงานเป็นทีม เป็นภาพลักษณ์แรกที่ควรมีในการให้บริการลูกค้า โดยแบ่งเป็นตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

1) ชุดพยาบาล ออกแบบมุ่งเน้นความสุภาพเรียบร้อยแบบมืออาชีพ สะดวกและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สีขาวสะอาดตาสื่อถึง ความสะอาด ความอบอุ่น ความปลอดภัย และความสบายใจที่จะได้รับ หมวกพยาบาลที่ใช้ จะมีรายละเอียดที่ในวงการพยาบาลจะทราบว่าไม่เหมือนกับโรงพยาบาลภายนอกเครือ “BDMS” คือ มีแถบหมวกที่มีขนาดเฉพาะ มีเอกลักษณ์ของเครือเข็มกลัดสัญลักษณ์ “B” เป็นอุปกรณ์ชิ้นหนึ่งของชุดพยาบาล

2) ชุดธุรการ จะมีการปรับเปลี่ยนสีและแบบทุก 2-3 ปี และประกาศใช้เหมือนกันทั้งเครือ มุ่งเน้นความสุภาพ สวยงาม ทันสมัย น่าเชื่อถือแต่ยังคงสีที่บ่งบอกเป็นสัญลักษณ์ของ “BDMS” ปัจจุบัน ออกแบบเป็นสีน้ำเงินกรมขลิบฟ้า คลุมด้วยสูทสีฟ้าน้ำทะเลเข้าชุดกันแบบมีระดับ

3) ชุดแพทย์ เป็นชุดสุภาพ ไม่ระบุแบบและสี แต่จะมีเสื้อคลุมสีขาวตัวยาวแขนยาวคลุมตลอดเวลาทำงาน มีแบบแพทย์ชาย แพทย์หญิงที่แตกต่างกัน มุ่งเน้นความภูมิฐาน น่าเชื่อถือ สุขุม สุภาพเรียบร้อย

4) ชุดวิชาชีพเฉพาะ เช่น เภสัชกร นักกายภาพบัด เจ้าหน้ารังสีเทคนิค ที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะมีสูทขาวสั้นใส่คลุมชุดสุภาพ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์บุคลากร ความเป็นวิชาชีพและมืออาชีพ นอกจากนี้ยังมีหน่วยเคลื่อนย้ายผู้ป่วย แผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉินที่ออกปฏิบัติการพร้อมรถพยาบาล แบบชุดจะมีทั้งสัญลักษณ์ “B”, “BDMS”, “BES” ซึ่งล้วนสื่อความหมายขององค์การว่า พร้อมบริการที่สุดด้วยประสิทธิภาพดี่ที่สุด

“ชุดแต่งกายของพนักงานแต่ละแบบบ่งบอกถึง ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นระเบียบ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

“สื่อออกมาในลักษณะทำงานร่วมกันเป็นทีมและทีมสหสาขาภายใต้มาตรฐานเดียวกัน มีระบบ ระเบียบจากชุดแต่งกายที่เหมือนกัน มีสัญลักษณ์เหมือนกัน” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

1.1.3 สภาพบรรยากาศโดยรวม

ในปัจจุบัน ด้วยเป้าหมายหลัก คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยบริการที่มีมาตรฐานและมุ่งเน้นที่จะต้องทำให้ดีที่สุด เกินความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและด้านเวลา ภายใต้ระบบการทำงานที่มีเครือข่ายทั่วประเทศ จึงอยู่ในช่วงมุ่งเน้นการเรียนรู้ในการพัฒนาในทุก ๆ ด้านและรวมถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานงาน การเชื่อมโยงกับหลาย ๆ ฝ่าย หลาย ๆ หน่วยงาน หลายอย่างที่เป็นงานแปลกใหม่ จึงต้องมีการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน โดยองค์การให้ความสำคัญของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีเกณฑ์ของตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานและขององค์การช่วยควบคุมและเป็นตัวกระตุ้น โดยมีการเปรียบเทียบผลงานทั้งของหน่วยงานตนเองและของต่างหน่วยงานเพื่อติดตามการเรียนรู้ การพัฒนา และเป็นการส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานสามารถพัฒนาคุณภาพตนเองไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งบรรยากาศหลัก ๆ ที่จะสังเกตได้ คือ

1) การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ: มีการระบุขอบเขต ภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานชัดเจนที่สามารถเชื่อมโยง ช่วยเหลือและส่งต่อไปยังตำแหน่งงานอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน ทุกงานมีความสำคัญมีส่วนส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญมากแสดงถึงความพร้อมในการให้บริการแบบมืออาชีพ และองค์การมองว่าบุคลากรทุกระดับอยู่ในฐานะบุคลากรคนหนึ่งที่มีสิทธิเท่าเทียมกัน สามารถได้รับการส่งเสริมพัฒนาเท่าเทียมกันตามความสามารถ โอกาสและหน้าที่

"ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานทุกระดับ คอยสอดส่องดูแล ทักทาย ให้กำลังใจ คอยให้คำปรึกษา คอยช่วยเหลือเมื่องานมีปัญหาโดยไม่ปล่อยทิ้งไว้" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"องค์การต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้บุคลากรอยู่แล้วมีความสุข มีความมั่นคงและได้รับความยุติธรรมนับเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานสามัคคีกันร่วมมือเหมือนคนที่นั่งเรือลำเดียวกัน เราต้องคอยสังเกต คอยบริหารจัดการว่าตรงจุดไหนที่มีปัญหา ไม่ปล่อยให้เป็นปัญหาเรื้อรังเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายได้พร้อม ๆ กัน" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

2) การส่งเสริมการเรียนรู้: จากมาตรฐานที่สูงขึ้น มีเครื่องมือ คือ ตัวชี้วัดคอยควบคุมด้วยระบบที่ใช้เทคโนโลยี ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบอินทราเน็ต และอินเตอร์เน็ตเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนงานทุกขั้นตอน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเกิดการทบทวนตนเองโดยอัตโนมัติ มีระบบระเบียบตามขั้นตอน มุ่งเน้นผลงานที่มีมาตรฐานเกินเป้าเหมาย ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นมืออาชีพปฏิบัติงานโดยมีหลักการ ความรู้ และด้วยประสบการณ์ของบุคลากรเดิมจึงสามารถส่งเสริมและพัฒนาได้ไม่ยาก อีกทั้งยังสามารถต่อยอดความสามารถของตัวบุคลากรเองและสามารถพัฒนาองค์การควบคู่กัน

"เครือยังเป็นหน่วยสนับสนุนหลักที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการจัดโปรแกรม/หลักสูตรอบรมเพิ่มเติมความรู้ในงานต่าง ๆ ทุกสาขา" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"เป็นโรงพยาบาลที่ทันสมัยมีความปลอดภัยตามมาตรฐาน BDMS มีพร้อมทั้งอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย เทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่มีคุณภาพและความรู้" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

3) การทำงานเป็นทีม: ด้วยระบบงานของเครือที่มีระบบเครือข่ายที่กว้างขวาง การปลูกฝังและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเริ่มจากหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การ ที่มีการมอบหมายหน้าที่ของแต่ละงาน แต่ละตำแหน่ง การกระจายงาน การกระจายอำนาจบริหารงานเป็นระดับขั้น ของแต่ละหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและค่อมสายงาน การเปิดโอกาสให้สามารถติดสินใจในแต่ละงานที่ร่วมรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดภายใต้ตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์การพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน

"มีการทำงานเป็นระบบ เป็นทีมเครือข่ายที่เป็นทั้งที่ปรึกษาและฝ่ายตรวจสอบ ทำให้เกิดการรู้ในหน้างาน" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

1.2 ผู้นำ มีอิทธิพลต่อแนวคิดและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก ๆ ระดับในองค์การ ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดแนวทาง สร้างระบบการทำงาน ทิศทาง วิธีการ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบต่าง ๆ และนอกจากการเป็นตัวแบบในองค์การได้แล้วยังสามารถกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์การได้อีกด้วย มี 3 ด้าน ดังนี้

1.2.1 บุคลิกภาพของผู้นำองค์การ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์การใหม่ยังคงเป็นทีมเดิมทั้งทีม ที่มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว และในปีที่ผ่านมา ผู้อำนวยการของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ได้รับแต่งตั้งให้เป็น 1 ในชุดผู้บริหารเครือสำนักงานใหญ่ ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจของทั้งองค์การโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่มีผู้บริหารฝีมือยอดเยี่ยมอยู่เคียงข้างองค์การตลอดมา ผู้อำนวยการยังคงบุคลิกเดิม ถือเป็นผู้นำที่แต่งตัวแบบนักธุรกิจสากลสมัยใหม่ และมีโอกาสเห็นภาพที่ท่านใส่สูทบ่อยครั้งขึ้น ในวาระการประชุมในเครือและสื่อต่าง ๆ ในองค์การ ความคล่องแค่ว กระฉับกระเฉง รวดเร็วฉับไวและความเป็นกันเอง ยังเป็นเช่นเดิม อาจมีเวลาน้อยลงบ้างจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบหลายที่ แต่ยังคงสร้างความประทับใจและเป็นแบบอย่างในบุคลิกภาพทุก ๆ ด้านเช่นเดิม ยังมีความเสมอต้นเสมอปลาย ความเป็นผู้นำ มีมุมมองที่กว้างไกลและถ่ายทอดมุมมองใหม่ ๆ จากประสบการณ์ในด้านการบริหารงานใหม่ ๆ ที่ท่านได้รับ ท่านยังคงมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ซื่อสัตย์และทำเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์การ จากผู้นำระดับท้องถิ่น ปัจจุบันท่านเป็นผู้นำระดับประเทศ

"ท่านเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ในวงการอยู่แล้วและเป็นหน้าเป็นตาของโรงพยาบาลสนามจันทร์ ท่านจึงดูดีตลอด เป็นกันเองแต่น่านับถือ ไม่น่ากลัวแต่น่าเกรงขาม มีบุคลิกเป็นแบบอย่างของบุคลากรในองค์การ สะอาด สุภาพ ใจเย็น" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำองค์การ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้นำในองค์การมีแนวคิดเป็นผู้นำที่สามารถถ่ายทอดแนวคิด BDMS ลงสู่บุคลากรและเป็นตัวอย่างที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรและการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่นและประนีประนอม มุ่งผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับลูกค้าและส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานการรักษาและการบริการอยู่สม่ำเสมอ ดังนี้

1) การทำงานเป็นทีม

ผู้อำนวยการยังคงยึดมั่นและให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยสังเกตได้จากการให้ความสำคัญในการรายงานผล การแสดงความคิดเห็นใน Morning brief ทุก ๆ เช้า ซึ่งเป็นเครื่องมือแรกที่สามารถสอดส่องปัญหา อุปสรรคและความก้าวหน้าของกิจการได้ หากพบปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ก็จะสามารถช่วยกันแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพด้วยความร่วมมือจากหลาย ๆ หน่วยงาน เพราะทุกหน้าที่มีความสำคัญต่อองค์การ หากหน้าที่ใดขาดหายไป ผู้บริหารจะไต่ถามและติดตามไม่ปล่อยผ่านโดยไม่เห็นความสำคัญ ผู้นำมีแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่ระดับสากล เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมทั้งในด้านความคิด การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผลงานและการพัฒนางาน ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ การประสานงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยคอยสังเกต ใส่ใจ และคอยให้คำแนะนำ หาแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา สนับสนุนการแก้ไขปัญหาโดยมุ่งที่ระบบแทนตัวบุคคล ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้ทุกหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในหน้าที่และผลงานของตนเองตลอดเวลา พร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ

"ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ประสานงานกันองค์การจะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่จากผู้บริหารคนเดียว ต้องเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกระดับ มีความยุติธรรม ความถูกต้องไม่ลำเอียง ทำให้พนักงานจะรู้สึกได้เองว่า ทำงานแล้วมีความสุข ไม่ถูกเอาเปรียบ การลำเอียงทำให้เกิดความแตกแยก ทำให้เกิดความไม่มั่นคง เป็นสาเหตุจากความไม่สามัคคี เพราะการเป็น Unity จะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

"เป็นผู้นำที่กระฉับกระเฉงว่องไวในการแก้ปัญหา มีน้ำใจ สนใจ เอาใจใส่งานและบุคลากรดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เมื่อมีแนวทางและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกันย่อมช่วยให้อย่างดี" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

2) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและให้ความสนใจในหลาย ๆ รายละเอียดในหลาย ๆ เรื่อง โดยเฉพาะด้านการประหยัด เพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์การ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้คุ้มค่า จากพื้นฐานการประหยัดที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายของหน่วยงาน เป็นการทบทวน จัดสรรงบประมาณประจำปีตามการพัฒนาองค์การตามนโยบายของเครือข่าย ผู้นำมีมุมมองที่ช่วยให้คำปรึกษาแก่บุคลากรแต่ละหน่วยงานเพื่อช่วยนำพาองค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"ผู้อำนวยการมีมุมมองกว้าง หลากหลายแง่มุม และยังสอบถามแนวคิดและรับฟังมุมมองที่หลากหลาย สามารถให้คำแนะนำที่ทุก ๆ ฝ่ายพอใจ ท่านมุ่งเน้นที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ทั่วหน้า โดยให้ร่วมมือช่วยเหลือกัน โดยเฉพาะด้านงบประมาณที่พยาไกล่เกลี่ยงบที่ให้ประโยชน์ได้หลายหน่วยงานและสามารถสร้างรายได้ได้ชัดเจน แต่ยังคำนึงถึงนโยบายความปลอดภัยเป็นที่ตั้ง" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เป็นการลดต้นทุน เพิ่มกำไรให้กับองค์การ" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

4) ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ

การเข้าร่วมกิจกรรมคุณภาพและสนับสนุนการพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำ ทำให้พนักงานในองค์การรู้สึกถึงความร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีมเดียวกันในทุกระดับโดยไม่แบ่งแยก ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และมีทัศนคติด้านบวกในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายและเป็นผู้นำแนวทางเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าถึงบุคลากรทุกระดับ มีความเห็นอกเห็นใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และคอยเสนอแนะแนวทางต่างมุมอย่างที่คาดไม่ถึง

"มีความมุ่งมั่นเป้าหมายชัดเจน ทำงานอย่างมืออาชีพ คอยติดตามถามไถ่พนักงาน เอาใจใส่ เพื่อให้มีความสุขในที่ทำงาน ตามหลัก Happy work place" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"ผอ. เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรและงานทุก ๆ จุดให้ความเอาใจใส่ มี positive Thinking ในการทำงาน และเป็นที่ปรึกษาได้ทุก ๆ เรื่อง" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

1.2.3 สัมพันธภาพต่อบุคลากร

ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับเช่นเดิม ยังคงดูแลเอาใจใส่หาโอกาสเยี่ยมเยียน ทักทายพนักงานระดับปฏิบัติการเมื่อมีโอกาสเช่นช่วงเช้าในวันที่ท่านไม่ติดภารกิจ การให้ความสำคัญยังมุ่งเน้นไปในด้านการส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ในสาขาต่าง ๆ ทั้งของแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ เทคนิคเฉพาะสาขา พนักงานผู้ช่วยพยาบาลและแม้กระทั่งการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานผู้เคลื่อนย้ายผู้ป่วย เพราะนับเป็นบุคลากรที่สำคัญส่วนหนึ่งและบางครั้งอาจเป็นด่านแรก

ที่สามารถสร้างความปลอดภัย ช่วยชีวิตและสร้างความรู้สึกประทับใจให้กับผู้รับบริการได้ นับเป็นขวัญและกำลังใจและมีผลถึงความรู้สึกตั้งใจ เต็มใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนางานเพิ่มขึ้น

"การรับฟัง การสนใจ ใส่ใจในการเข้าร่วมประชุม Moring brief ทุก ๆ เช้า ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความใส่ใจในการให้คำปรึกษา การช่วยร่วมแก้ปัญหา การเห็นความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในทุก ๆ จุดว่าเป็นฟันเฟืองที่สำคัญที่ทำให้ผลงานขององค์การมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกอุ่นใจ ที่ยังมีที่ปรึกษาและผู้คอยให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"ในสายตาของบุคคลากรขององค์กร ผอ.เป็นคนใจดี เป็นกันเอง ดูเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถพึ่งพิงได้ ทุ่มเทเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

"ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทุกตำแหน่งงานอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้มีการบริหารและรับผิดชอบหน่วยงานตนเอง และมีระบบการประเมินผลงานรายบุคคลที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลของพนักงานทุกระดับ" (ผู้จัดการฝ่ายเภสัชกรรม, 2562)

"ใส่ใจพนักงาน โดยมีช่องทางรับฟังพนักงานที่หลากหลาย ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี ถือว่าพนักงานเก่ง" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

1.3 สโลแกน (Slogans)

สโลแกนขององค์การ คือ BDMS

B: Beyond excellence: เหนือกว่าความเป็นเลิศ

D: Deep empathy: สร้างให้เกิดความเข้าใจ

M: Moral commitment: จรรยาบรรณธำรงไว้

S: Service with Thai hospitality: คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า เป็นสโลแกนที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติทั่วทุกองค์การในเครือ แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ ความมีพลังภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ความเป็นทีมเดียวกัน สื่อถึงหลักการและความมุ่งมั่นขององค์การ ว่าเป็นกลุ่มโรงพยาบาลที่มีเครือข่ายมากที่สุดในประเทศ พร้อมให้การบริการที่ดีที่สุดเพื่อคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ สามารถไว้วางใจได้ โดยยึดมั่นตามสโลแกนที่วางไว้ BDMS your trusted healthcare network ที่หมายถึงกลุ่มโรงพยาบาลที่มีเครือข่ายที่ผู้รับบริการสามารถไว้วางใจได้ และโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์เป็นผู้นำในเขตภูมิภาคตะวันตก เป็นศูนย์การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยในภูมิภาคตะวันตกนี้ : เหนือกว่าความเป็นเลิศ สร้างให้เกิดความเข้าใจ จรรยาบรรณธำรงไว้ คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ ให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างมืออาชีพ เข้าใจผู้คน มีคุณธรรมในอาชีพและมีรากเง่าแห่งความเป็นบริษัทคนไทย สื่อถึงกลุ่มโรงพยาบาลที่มีเครือข่ายที่ผู้รับบริการสามารถไว้วางใจได้

"สื่อถึงหลักการและการทำงานร่วมกันทั่วทั้งเครือข่าย โดยยึดมาตรฐานเดียวกันสื่อสารภาษาเดียวกัน เป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งเครือ" (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

การสื่อสารสโลแกน โดยประกาศเป็น Core value : ค่านิยมหลักขององค์กร โดยจัดประชุมใหญ่ในองค์การเพื่อสื่อสาร Core value โดยเฉพาะ มีผู้บริหารระดับสูงของเครือและขององค์การร่วมเป็น Presenter อย่างเป็นทางการ มีป้ายประชาสัมพันธ์สแตนดี้ เพลงประจำองค์การ พร้อมทั้งฝึกร้องและเต้นทั่วทั้งองค์การ มีวิดีทัศน์เพลงประจำองค์การที่ประชาสัมพันธ์และเปิดชมได้ออนไลน์ทุกที่ทุกเวลาพร้อมทั้งป้ายประชาสัมพันธ์ การอบรมของ HR, โลโก้ "B", "BDMS" ตามสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การ ในการประชุมของผู้นำในโอกาสต่าง ๆ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่และเสียงตามสาย เป็นสร้างแรงกระตุ้นให้รู้สึกฮึกเหิม สร้างแรงบรรดาลใจ ทำให้เผยแพร่ Core Value ได้ในเวลาอันรวดเร็วและระบุไว้ในคุณสมบัติหลักของพนักงานแต่ละตำแหน่งงาน ในการผ่านการปฐมนิเทศน์เรื่อง Core Value นอกจากนี้ยังมีการทบทวน Core Value เป็นระยะ ระบุไว้เป็นเกณฑ์การประเมินศักยภาพของบุคลากรเบื้องต้นในการยืนยันหรือปรับระดับศักยภาพของตำแหน่งงานประจำปีอีกด้วย

"มีการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เช่น ในการพบปะระหว่างผู้นำและบุคลากรเป็นระยะในระดับต่าง ๆ กัน ในช่วงเริ่มต้นพิธีการ ซึ่งทำให้รู้สึกฮึกเหิม คึกคัก มีพลัง รู้สึกหัวใจพองโตและความภาคภูมิใจ" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"ด้วยวิธีการ สื่อสารโดยสื่อต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบ มีการจัดทำ Music video โดยใช้บุคลากรในองค์การเอง ยิ่งทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในอีกรูปแบบหนึ่ง" (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

"สื่อสารโดยการ 1) ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ให้ทราบ 2) ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบสื่อประชาสัมพันธ์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ตามแผนกต่าง ๆ 3)ในการประชุมแผนก, On the job training (OJT) ให้บุคลากรรับรู้เป็นประจำ" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2. ค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานขององค์การเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติและไม่พึงปฏิบัติเพื่อให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย

2.1 สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัดขององค์การ มีแบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากร แนวคิดและแนวทางในการทำงานของผู้นำองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การหลายด้าน ดังต่อไปนี้

2.1.1 แบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล

1) การมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาค โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มีการพัฒนาคุณภาพบริการทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการรักษาพยาบาล โดยองค์การมี “เป้าหมาย” ให้เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตก จากความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การตามนโยบายและแนวคิดที่วางไว้จนสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ทำให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ได้รับการยอมรับจากเครือให้เป็นศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉินในภาคตะวันตก และปัจจุบันยังได้รับการยกระดับเป็น COE (Center of Excellence) ลำดับที่ 10 ของเครือ BDMS ซึ่งเปรียบเสมือนพี่ใหญ่ในภาคตะวันตกของเครือ ที่มีศักยภาพมากพอที่สามารถให้คำปรึกษา รับการส่งต่อ หรือให้ความช่วยเหลือยามฉุกเฉินแก่โรงพยาบาลในเครือภาคตะวันตกและโรงพยาบาลใกล้เคียง

“หลังการควบรวมกิจการและพัฒนาให้ก้าวขึ้นเป็นโรงพยาบาลระดับชั้นนำในภูมิภาคเขต 7 การประกาศนโยบาย มุ่งมั่น ร่วมมือกันเรียนรู้และพัฒนา ส่งผลให้คนในองค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งจัดเป็นโรงพยาบาลในระดับชั้นนำของประเทศ” (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

2) การให้บริการที่มีมาตรฐาน มีจรรยาบรรณและคุณธรรม

องค์การมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ยึดมั่นในการให้บริการทางการแพทย์ที่มีมาตรฐานสูงระดับประเทศ มีจรรยาบรรณและคุณธรรม เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและการเจริญเติบโตที่มั่นคงขององค์การ ตามแนวนโยบายของเครือ BDMS โดยมีปรัชญาว่า “ณ สถานที่แห่งนี้คือสถานที่ซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์ และคุณธรรมมาบรรจบกัน”

“อุดมการณ์ที่เป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักภายใต้จรรยาบรรณในวิชาชีพ เนื่องจากคู่แข่งของธุรกิจทางการแพทย์ในเขตภูมิภาคตะวันตกเริ่มเข้มข้นขึ้น การก้าวก่อนและก้าวเร็วย่อมเป็นทางได้เปรียบ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

“เป็นแบบแผนทางความคิดที่ต้องการดูแลสุขภาพแบบมืออาชีพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์” (ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ, 2562)

3) การควบคุมคุณภาพขององค์การ

องค์การและเครือมีนโยบายในควบคุมคุณภาพขององค์การทั้งในด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์การ โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) เพราะเป็นองค์ประกอบของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นกลไกสำคัญและเครื่องมือในการบริหารงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนช่วยลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งทางด้านผลกำไร การปฏิบัติงานและความเชื่อถือจากผู้ลงทุนและผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียขององค์การ โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนทุกระดับชั้นในองค์การที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญอย่างหมาะสมและเพียงพอ และมีคณะกรรมการในการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในที่มีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่และมีคณะกรรมการชุดย่อย ๆ ในการดำเนินการและควบคุมตัวชี้วัด เพื่อให้การดำเนินงานตามเป้าหมายในแนวทางเดียวกัน

"ปัจจุบันมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ มีกิจกรรม "Patient Safety Week" และกิจกรรมอื่น ๆ เป็นระยะ ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตะหนักและเห็นถึงความสำคัญ" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

4) การบริหารธุรกิจที่มีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากวิสัยทัศน์ลัและพันธกิจขององค์การที่ว่า "มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการแพทย์ของเอเชียแปซิฟิคด้วยสมาร์ทเฮลท์แคร์" และ "เรามุ่งมั่นเป็นผู้นำในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ล้ำหน้า ผสานเอกลักษณ์ไทยในการดูแลเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นเลิศ" ซึ่งเป็นนโยบายร่วมกันในเครือที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาศักยภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและการบริหารธุรกิจที่มีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบให้คำปรึกษา ระบบรายงานติดตามผลงานและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการส่งต่อทั้งทางด้านข้อมูลและผู้รับบริการตามเครือข่ายเพื่อให้การบริการรักษาพยาบาลเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

"การทำงานเป็นทีมสหสาขา และมีเครือข่าย มีการดำเนินการตามแบบแผน มีวาง strategies และสื่อลงไปตามฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ จะรับลูกลงไปจัดทำ Action plan ให้สอดคล้องกับ strategies ทำให้มั่นใจได้ว่าแบบแผนที่ได้วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริง และมีเครือข่ายคอยสนับสนุน" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

"มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบมืออาชีพ ย่อมส่งผลต่อเนื่องตั้งแต่เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน ในการดูแลสุขภาพแบบมืออาชีพ และเป็นการการพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์ด้วย" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

5) การพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง

หน่วยงานย่อยในองค์การแต่ละหน่วย จะมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) เพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการและการเจริญเติบโตที่มั่นคงขององค์กร โดยใช้ข้อมูลตัวชี้วัดต่าง ๆ ของหน่วยงานนำมาเป็นเครื่องมือตามกระบวนการขององค์การ แต่ละขั้นตอนจะมาจากขบวนการคิดและตัดสินใจของบุคลากรแต่ละหน่วยงานเอง เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายและจุดยืนขององค์การ โดยมีศูนย์คุณภาพเป็นฝ่ายควบคุมดูแลให้เป็นไปตามแผนงานขององค์การ

"มีแบบแผนที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนางาน ช่วยสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน มีตัวชี้วัดและมีแนวการปฏิบัติในแต่ละงาน (SOP) ช่วยให้งานสำเร็จได้โดยง่าย เป็นขั้นตอน การบรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"มีการดำเนินการตามแบบแผน มี Action plan ที่สอดคล้อง กลยุทธ์ มีฝ่ายให้คำแนะนำคอยชี้แนะ ให้คำปรึกษา คอยติดตามงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มือใหม่ทำความเข้าใจและเรียนรู้งานไปพร้อม ๆ กัน" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

6) มุ่งเป้าหมายทางด้านกำไรตามเป้าหมายขององค์การและเครือ

การบริหารงานของเครือ BDMS เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบแบบแผนที่บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาไปพร้อม ๆ มีตัวชี้วัดทั้งระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ ซึ่งตัวชี้วัดด้านกำไรและรายได้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์การมี่บุคลากรทุกคนมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน โดยผู้นำจะมีการสื่อสารและทบทวนผลงานแก่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเป็นระยะ ๆ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกกระตือรือร้น สร้างแรงจูงใจ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมจากการมีเป้าหมายร่วมกันและตัวชี้วัดที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทางอ้อมจากการให้บริการที่เป็นเลิศ การมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่สามารถเป็นจุดขายขององค์การได้

"การสร้างแรงจูงใจทางด้านรายได้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงาน การมีโบนัสประจำปี การมีเบี้ยขยัน อาจเป็นกลวิธีหนึ่งในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน"(ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

"ตั้งแต่เป็นโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เราได้โบนัสมากขึ้นเป็นเท่าตัว แต่ละปีอาจไม่เท่ากัน แต่เรารู้ว่า เราทำจริงได้จริง ตามรายได้ที่เราเห็น" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

7) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

นโยบายของเครือ BDMS ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ทั่วถึง เท่าเทียม โปร่งใสและทันการณ์ ทั้งข้อมูลทางการเงิน สาระสำคัญ ข่าวสารทั่วไป ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการถือหุ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนขององค์การมีความซื่อสัตย์และยุติธรรม และนอกจากนี้ผู้บริหารยังเห็นถึงความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลรายได้และสถิติของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานวิเคราะห์ตนเองและร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

"มีการเปิดเผยรายได้ของแต่ละหน่วยงานให้ทราบทุกวัน เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทางเครือได้วางไว้ ทำให้แต่ละหน่วยงานสามารถประเมินการปฏิบัติงานของตนเองได้ ทวนสอบได้ตลอดเวลา" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.1.2 ความเชื่อเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การดำเนินการที่ผ่านมา หลังการควบรวมกิจการองค์การได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน ทั้งทางโครงสร้างการบริหาร เทคโนโลยี รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร จากแนวคิด แบบแผนและแนวทางการพัฒนาจากเครือ BDMS ที่มีทั้งประสบการณ์และประสิทธิภาพที่คอยให้คำปรึกษาและสนับสนุนทุก ๆ ด้าน ประกอบกับบุคลากรขององค์การในแต่ละหน่วยงานมองเห็นถึงความเป็นไปได้ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและผลประโยชน์ที่ได้รับจริง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญยิ่งคือการมองเห็นถึงคุณค่าของการปรับปรุงและการพัฒนาหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างในองค์การ การเปลี่ยนแปลงนี้ ได้รับการปรับปรุงแนวทางทั้งในด้านแบบแผนโครงสร้างแนวทางการบริหารงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมตามบริบทขององค์การ

การปรับปรุงและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นระบบเครือข่าย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จึงเป็นส่วนประกอบหลักที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยจึงมาพร้อมกับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมทุกสาขา ปัจจัยเหล่านี้ เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรต้องตื่นตัว และมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และปรับแนวคิด ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การรับรู้ ความคาดหวังและพฤติกรรม (Waber, 2014) ถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย การพัฒนาที่เกิดขึ้นแรงสนับสนุนและความพร้อมในการเป็นที่ปรึกษาจากเครือ ยิ่งเป็นแรงผลักดันที่สร้างความเชื่อมั่นในแนวคิด ช่วยกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการฝึกฝน การพัฒนาศักยภาพและการทำงานเป็นทีมตามแนวทางของเครือ BDMS

จากการมองเห็นถึงคุณค่าและเชื่อมั่นในแนวคิดของเครือ BDMA ส่งผลให้สมาชิกขององค์การเชื่อว่าโรงพยาบาลจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เพราะเชื่อมั่นในเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพของ BDMS แนวทางและนโบบายที่เครือ BDMS ไม่เพียงแต่เป็นที่ปรึกษาแต่ยังเป็นผู้ติดตามผลงาน ควบคุมดูแลเพื่อช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้แจ้งไว้ และทางเครือ BDMS สำนักงานใหญ่แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติ ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขั้นร้ายแรง นโยบายของเครือ BDMS สามารถช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้อย่างมืออาชีพ มีคุณธรรมภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

ประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุกแผนก ทุกฝ่ายภายใต้ตัวชี้วัดเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน จนเป็นความคุ้นชินที่ในอนาคตอันใกล้อาจเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบและผลงานที่นำมาซึ่งความพึงพอใจของหน่วยงานและองค์การ คำชื่นชมจากทั้งผู้รับบริการและบุคลากรด้วยกันเอง บุคลิกภาพ ความมีระเบียบวินัย การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ และรวมทั้งรายได้จากโบนัสประจำปีและระหว่างปี ถือเป็นผลประโยชน์โดยตรงที่บุคลากรได้รับและมีความแตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยไม่สามารถปฏิเสธข้อเท็จจริงได้เลย มีผลให้

เกิดการยอมรับทั้งแนวคิด วิธีการและแนวนโยบายไปโดยอัตโนมัติ และทำให้บุคลากรในองค์การมีความเชื่อว่า การปรับปรุงและพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ผ่านมา เป็นค่านิยมที่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ ซึ่งสามารถแยกเป็นหัวข้อหลัก ได้ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยีและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างมากและต่อเนื่องนี้ ต้องอาศรัยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเรียนรู้อย่างจริงจัง เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ของแต่ละหน่วยงาน จากผลสำเร็จที่ผ่านมา พิสูจน์ให้เห็นถึงการรับรู้ถึงคุณค่าและความเชื่อในอุดมการณ์ขององค์การ

"วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง โดยมีการ Morning brief ทุกเช้า 7.30 น. รับผิดชอบโดยศูนย์คุณภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้ตรวจการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานสภาวการณ์ขององค์การ อุบัติการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อการแก้ไข วางแผนการดำเนินงานอย่างทันท่วงที และเป็นช่องทางหนึ่งที่บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"วัฒนธรรมในการเรียนรู้ การปรับตัว องค์การให้ความสำคัญและสนับสนุนทั้งทางด้าน บุคลากรและทรัพยากรอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรมีส่วนรับผิดชอบในด้านการแสดงผลงาน การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งเป็นเสริมสร้างความเชื่อมั่นในแนวทางและการดำเนินงาน" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"กลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติในองค์การมีความสอดคล้องกัน จะเห็นได้จาก โรงพยาบาลมีหลักสูตรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและบุคลากรทุก ๆ หน่วยงาน ต่างให้ความสำคัญ" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"บุคลากรมีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง สนใจเรียนรู้งาน พัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและต้องการดูแลผู้ป่วยให้ดีที่สุดโดยผู้รับบริการพึงพอใจ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562

2) การมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ

การมุ่งสร้างองค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการนับเป็นวัฒนธรรมองค์การหนึ่งที่องค์การยึดถือปฏิบัติเป็นกิจวัตร ที่เรียกกันว่า "International Patient Safety Goal (IPSG)" โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่ง IPSG นี้ เป็นหลักความปลอดภัยสากลที่เครือ BDMS ยึดถือปฏิบัติและถ่ายทอดสู่โรงพยาบาลในเครือโดยสอดคล้องกับการเป็นองค์การธุรกิจที่ดูแลเกี่ยวกับสุขภาพ

"มีการปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมสร้างความปลอดภัย เช่น การสั่งยาทางระบบคอมพิวเตอร์ จำกัดสิทธ์สั่งได้โดยแพทย์หรือเภสัชกรเท่านั้น หากพยาบาลรับคำสั่งมา จะมีแนวทางการรับคำสั่ง ซึ่งถูกตรวจสอบด้วยพยาบาลที่อยู่เวรด้วยกันและเภสัชกรที่จัดแจกยาตามคำสั่งแพทย์ การตรวจสอบคำสั่งโดยแผนกทะเบียน ทบทวนและรายงานกลับไปยังแผนกหรือแพทย์ที่เอกสารไม่สมบูรณ์ถูกต้อง" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

"มีการปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมสร้างความปลอดภัย นับเป็นตัวชี้วัดระดับองค์การตัวหนึ่ง ที่สำคัญมากในธุรกิจทางการแพทย์ เช่น ขั้นตอนการล้างมือที่ต้องปฏิบัติในทีมสหสาขา การตรวจสอบ Spill kit ทุกเดือนจากฝ่ายสนับสนุนบริการ การตรวจสอบการใช้ยาที่มีความเสี่ยงสูงจากแผนกเภสัชกร ซึ่งเป็นมาตรฐานการสร้างความปลอดภัยของทั้งลูกค้าและบุคลากร การ Marked site โดยแพทย์ที่มีการทบทวนจากสหสาขาวิชาชีพ" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

3) การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาย่อมมีข้อติดขัดและปัญหาที่ต้องการการแก้ไขปรับปรุงอยู่เป็นระยะ ๆ และนำมาต่อยอดเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงในการดำเนินการหรือเมื่อเกิดปัญหาต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การให้ความสำคัญในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูล ส่งเสริมการเรียนรู้ การรวบรวมข้อมูลนำมาร่วมกันวิเคราะห์ การดำเนินการปฏิบัติควบคู่ไปกับการประมวลผลและแก้ไขปัญหาและสุดท้ายการประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อการต่อยอดไปในอนาคต

"มีการประชุมการแก้ปัญหาได้ทุกที่ โดยเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานสามารถบริหารจัดการปัญหาได้ในระดับหนึ่ง และมีการบันทึกปัญหา เพื่อรายงานตามระบบ มีการ Morning brief เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการแก้ไขในระยะยาว โดยเสนอความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหากับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์การ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

4) การทำงานเป็นทีม

การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ การประสานงานกันของทีมและระหว่างทีมของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ตามนโยบายที่วางไว้ โดยในแต่ละทีม มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน แนวทางปฏิบัติ การดำเนินงาน การประเมินผลงาน การส่งต่อการเสนอแนะกลับ (Feedback) หรืออาจมีการข้ามสายงานซึ่งจะมีทีมสหสาขาวิชาชีพร่วมรับผิดชอบเพิ่มเติม

"องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วย BDMS เพราะ BDMS คือเครือข่ายที่สร้างและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางการส่งต่อผู้ป่วยในเครือ ด้วยระบบที่มีความพร้อมทั้งทางด้านการแพทย์การสื่อสาร การเคลื่อนย้าย ระบบส่งต่ออย่างมีประสิทธิภาพ ทำงาน

เป็นทีม โดยมีแนวปฏิบัติเป็นขั้นตอน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นสำคัญ” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

“ความเชื่อเกี่ยวกับอุดมการณ์ของการทำงานเป็นทีม การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสื่อสารแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ มีบุคลากรที่มีความร่วมมือร่วมใจร่วมพัฒนาองค์การ เชื่อว่าโรงพยาบาลจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้” (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

5) การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม

ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การได้รับความชื่นชมทั้งจากผู้รับบริการและบุคลากรด้วยกันเอง การได้พัฒนาบุคลิกภาพ ความมีระเบียบวินัย การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาความรู้ และรวมทั้งรายได้จากโบนัสประจำปีและระหว่างปี ถือเป็นผลประโยชน์โดยตรงที่บุคลากรได้รับและมีความแตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยไม่สามารถปฏิเสธข้อเท็จจริงได้เลย มีผลให้เกิดการยอมรับไปโดยอัตโนมัติ

“มีความเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์ของการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ และรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญอยู่ตลอดเวลา” (ผู้ตรวจการพยาบาล สัมภาษณ์, 2562)

“มีความเชื่อว่าเป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นผลลัพธ์และถือลูกค้าเป็นหลักสำคัญ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

“บุคลากรคือความภาคภูมิใจในเครือ BDMS การมีระบบงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและบุคลากรรู้สึกได้ถึงความภาคภูมิใจพร้อมผลตอบแทนที่ได้รับซึ่งในความสอดคล้องกับอุดมการณ์ ในการให้การบริการที่เป็นเลิศ (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.1.3 คุณลักษณะของผู้นำกับแนวคิดและแนวทางในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับผู้นำ พบว่า ผู้นำขององค์การมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย คิดบวก ใจดี มีเมตตา ซื่อสัตย์และมีความยุติธรรม มีแนวคิดและแนวทางในการทำงานแบบมืออาชีพ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุมมองที่หลากหลายมีส่วนช่วยให้เข้าถึง เข้าใจบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคลและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์การให้ดำเนินไปตามแนวคิดและแนวทางตามนโยบายของเครือ ดังนี้

1) มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจตามนโยบายที่วางไว้ในเครือ

จากการที่องค์การรับยโยบายจากส่วนกลาง จะมีเป้าหมายทางธุรกิจประจำปีที่เป็นแนวทางในการบริหารงาน องค์การมีแนวทางในการรายงานทางสถิติเป็นรายวัน รายเดือน เพื่อให้บุคลากรได้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดต่าง ๆ นับเป็นกุลยุทธ์

อย่างหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรได้ สามารถเปรียบเทียบและแข่งขันกับตัวเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

"สำนักงานใหญ่ ให้เราดูแลบริหารกันเองให้ถึงเป้าหมายโดยไม่บังคับโน่นนี่ ซึ่งส่วนใหญ่ธุรกิจมองไม่กี่เรื่อง ผลกำไร อัตราเติบโต การควบคุมค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม พนักงานของเรามีความสมัครสมานสามัคคี ให้ความร่วมมือตามนโยบายโดยไม่เกี่ยงงอน ไม่มีใครเก่งทุก ๆ เรื่อง เราต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ยึดถือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สมัครสมานสามัคคี ให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารดี มองไปในทางเดียวกันต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเองประสานงานกัน เราก็จะฝ่ามรสุมไปได้" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

"วัฒนธรรมที่มีทิศทางทางธุรกิจที่ชัดเจนขึ้น มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ มีเป้าหมายเป็นยอดรายได้โดยติดตามผลการประกอบการในแต่ละวันเปรียบเทียบย้อนหลังกับปีก่อนเพื่อเป็นแนวทางประเมินตัวชี้วัดด้านรายได้ มีการเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสในการบริหารค่าใช้จ่ายและรายได้ในหน่วยงานตนเอง ทำให้บุคลากรตื่นตัวอีกทางหนึ่ง" (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

"วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันเน้นความสำเร็จ เชื่อมั่นในการแข่งขันว่าจะช่วยนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

2) การทำงานเป็นทีม

จากแนวคิดที่ผู้อำนวยการเห็นว่าจากการที่สมาชิกขององค์การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสังเกตได้จากการให้ความร่วมมือในการริเริ่มการปฏิบัติการของทีมสหสาขา เช่น คณะทำงาน คณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานทุก ๆ ด้าน ให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพ แนวคิดที่สอดคล้อง เป็นไปในแนวทางเดียวกันนี้ ย่อมเพิ่มโอกาสในการพัฒนาองค์การประสพผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันประสานงานกันจะช่วยให้องค์การจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

"กระจายการบริหารออกเป็นคณะกรรมการกลุ่มย่อย ๆ ทำให้บุคลากรหลายระดับได้มามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาองค์กร" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

ผู้อำนวยการและผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ร่วมให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางหรือแสดงความคิดเห็นในบางเรื่องที่เป็นประสบการณ์ใหม่ขององค์การร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการส่งเสริมและพัฒนางานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

"มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจนในเรื่องการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการรายงานอุบัติการณ์ ทำให้งานมีระบบและผลของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น" (ผู้ตรวจ การพยาบาล, 2562)

3) การมุ่งเน้นให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรม

จากการที่สังคมให้ความสนใจและมุ่งเน้นด้านสิทธิผู้ป่วยมากขึ้น ทางองค์การให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนแนวนโยบายดังกล่าวทั้งในด้านการให้ข้อมูล ให้คำปรึกษาและให้ผู้ป่วยและญาติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรักษา ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการและการรักษาตามสิทธิจริธรรมและคุณธรรมในวิชาชีพ โดยปฏิบัติไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและหลักกฎหมาย ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการโดยแสดงคำประกาศสิทธิ์ผู้ป่วย ณ จุกให้บริการที่สามารถมองเห็นได้ และมีระเบียบข้อบังคับสำหรับสิทธิและหน้าที่ของผู้ให้บริการและให้การดูแลและคุ้มครองตามสิทธิและหน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่

"อุดมการณ์ที่เป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักตามสิทธิผู้ป่วย" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"สิทธิผู้ป่วยที่เข้มข้นขึ้น เรายินดีให้บริการ ควบคู่ไปกับมีการจัดตั้งองค์การแพทย์เพื่อให้คำปรึกษาและดูแลแพทย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ และมีฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้คำปรึกษา ดูแลและป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

2.2 ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

2.2.1 แบบแผนการดำเนินงานของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า แต่ละหน่วยงานมีการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีเป้าหมายคือความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีแนวทางตามนโยบายขององค์การโดยมีตัวชี้วัดเฉพาะของแต่ละแผนก มีฝ่ายศูนย์คุณภาพมีหน้าที่ติดตามและรวบรวมงานคุณภาพในด้านต่าง ๆ ทุก ๆ ด้าน และนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารพบหัวหน้าแผนกเป็นประจำทุกเดือน โดยมีแบบแผนและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) มีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) ซึ่งเป็นหน้าที่ที่บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตลอดเวลาการทำงาน โดยมุ่งเน้นการรายงานข้อเท็จจริงไม่ระบุผู้กระทำเป็นรายบุคคล ผู้รับผิดชอบจะได้รับรายงานเหตุการณ์ตามสายงานและนำทีมช่วยกันปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานต่อไปพร้อมทั้งบันทึกรายงานตอบกลับตามระบบ เหตุการณ์ไม่ปกติที่มีผลกระทบต่อองค์กรสูงในระดับที่กำหนดไว้ หัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายมีหน้าที่นำเสนอข้อแก้ไข

ปรับปรุงและผลการปฏิบัติให้ที่ประชุมศูนย์คุณภาพประจำเดือนและและมีการประเมินติดตามรายเดือนตามจำนวนเดือนจนกว่าจะแก้ปัญหาได้

"โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก มีการทำงานเป็นทีม ทุกงานเชื่อว่าจะสำเร็จด้วยคน ๆ เดียวเป็นไปได้ยาก และทุกงานจะมีการทบทวนและทวนสอบอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อตรวจสอบระบบการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงระบบและองค์การของเรา เมื่อมีเหตุการณ์ณ์สุ่มเสี่ยงหรือเหตุการณ์ไม่ปกติ สามารถรายงานเหตุการณ์ในระบบ Intranet ได้ตามระบบงาน ซึ่งองค์การพยายามปลูกฝังวัฒนธรรมในการแก้ไขที่ระบบ เพื่อส่งเสริมการรายงานปัญหาอย่างตรงไปตรงมา" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

2) การประชุม Morning brief

การประชุม Morning brief กับทีมบริหารและฝ่ายคุณภาพทุก ๆ วัน ไม่เว้นวันหยุดเป็นการสรุปรายงานยอดและเหตุการณ์ประจำวันที่ผ่านมา เพื่อติดตามสถานการณ์ปัจจุบันที่สุดขององค์การ รวมทั้งรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติที่มีประเด็นปัญหาโดยเฉพาะปัญหาด้านบริการจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาหาข้อเท็จจริง สาเหตุของปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ต่อเนื่องจากการแก้ไขเฉพาะหน้าโดยผู้ตรวจการพยาบาลแล้ว เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่อผู้รับบริการให้หมดไปหรือน้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้และนำไปเป็นแนวทางในการระมัดระวังไม่ให้เกิดเหตุการณ์ผิดพลาดซ้ำ นอกจากนี้ยังเป็นการติดตามประเมินเป้าหมายระยะสั้นขององค์การ เช่น การเพิ่มยอดผู้รับบริการจากการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเฉพาะกิจตามเทศกาล โปรโมชันตามเทศกาล รายงานผู้ป่วยย้ายออกนอกเครือโรงพยาบาล ผู้ป่วยที่รับย้ายเข้าจากโรงพยาบาลอื่น ทั้งนี้เป็นการประเมินสถานการณ์รอบด้านทั้งด้านรุกและด้านรับ สถานการณ์ที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญ และแจ้งแผนการปฏิบัติงานพิเศษในวันนั้น ๆ

"ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัย รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยใช้เวทีมที่หลากหลาย เบื้องต้น คือ Morning brief" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

3) การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOPs)

โดยทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและแบบแผนที่ได้กำหนดfขึ้นมาจากการประชุมวางแผนแต่ละงานในแผนก โดยมีการแนะนำตัว ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ ระยะเวลาการให้บริการโดยประมาณ เป้าหมาย ประโยชน์และสิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับ สรุปท้ายด้วยการขอบคุณ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นข้อบังคับเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละแผนก มีการประเมินโดยสมาชิกในแผนก ประเมินโดยลูกค้า ประเมินโดยทีมคุณภาพเฉพาะของฝ่ายหรือเป็นตัวชี้วัดของแผนก

ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หรือแนวทางที่บุคลากรสามารถออกแบบการดูแล ควบคุมและบริหารในความรับผิดชอบของตนเองได้

"การทำงานเป็นทีม เริ่มตั้งแต่การวางแผนแนวทางการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน การประเมินผล การทบทวนผลงาน มีการส่งต่องานทั้งสิ้น ในแผนกจะสอนงานน้อง ๆ เสมอ ว่าให้ปฏิบัติงานของตนเองให้ครอบคลุม หากงานไหนที่ตรวจสอบแล้วว่าเกินความรับผิดชอบให้ปรึกษาหรือขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานได้เพื่อเป็นการทบทวนการทำงานของตนเองด้วย แรก ๆ อาจติดขัด ต้องใช้เวลาต่อ ๆ ไปจะรวดเร็วขึ้น ถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

4) การพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่นำแบบแผนหลายอย่างมาประสานเข้าด้วยกันอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ขั้นตอนการคิด การวางแผน การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การเก็บตัวชี้วัด การวิเคราะห์ผล การปรับปรุงและพัฒนารวมถึงการป้องกัน

"มีการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละงานจะมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกันและมีมาตรฐาน ตรวจสอบด้วยตัวชี้วัดที่แผนกหรือองค์การกำหนด ซึ่งจะมีการรายงานผลในระบบเป็นประจำทุกเดือน และมีการรายงานตัวชี้วัดขององค์การไปยังสำนักงานใหญ่ทุกเดือนเช่นกัน จุดประสงค์ คือ ต้องการให้เกิดการประเมินตนเองโดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือช่วยตัดสิน มีลูกค้าช่วยประเมินผลงานด้วยส่วนหนึ่งและเราจะได้ทราบความต้องการของลูกค้าไปด้วยในตัว" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ สัมภาษณ์, 2562)

2.2.2 ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บุคลากรทุกหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม เพราะการปฏิบัติงานจะมีทั้งสำเร็จในหน่วยงานและมีการส่งต่องาน จากแบบแผนการดำเนินงานของบุคลากร อีกทั้งระบบอิเลคโทรนิคทางคอมพิวเตอร์ ระบบเอกสารและการประสานงานทางโทรศัพท์ นำมาซึ่งความสัมพันธ์ ดังนี้

1) มีความเป็นพี่เป็นน้อง

มีสัมพันธภาพในทีมที่ดี มีความเป็นพีเป็นน้อง ให้ความช่วยเหลือกัน การพูดคุยกันเป็นการติดต่อที่ง่ายที่สุด ทำให้ได้รับรู้รับฟังอีกฝ่าย สื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุด การมีระบบอิเลคโทรนิคเพื่อช่วยประสานงานเพิ่มความสมบูรณ์และรวดเร็วในการสื่อสารอีกวิธีหนึ่ง และจำเป็นในระบบเครือข่าย มีระบบรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง การกระทบกระทั่งขัดแย้งกันย่อมเกิดขึ้นบ้างแต่มีกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรดำเนินงานไปตามแบบแผนเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้

"ใช้การพูดคุยกันเพราะเป็นการติดต่อที่ง่ายที่สุด ทำให้ได้รับรู้รับฟังอีกฝ่ายสื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุด เพื่อสัมพันธภาพที่ดีในทีม" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"สมาชิกให้ความร่วมมือกันและมีการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน เพื่อผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นแรงผลักดัน" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"มีการสร้างวัฒนธรรมการยิ้มไหว้ทักทาย เคารพผู้อาวุโสกว่า และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการทำงานทีมสหสาขาวิชาชีพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

2) มีความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน

แนวทางการทำงานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นในขบวนการและหน่วยงานเดียว บุคลากรแต่ละงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งนับเป็นกุศโลบายอย่างหนึ่ง เป็นการทบทวนตนเองโดยแผนก ต่างแผนกและทบทวนในระบบ ทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ความคุ้นเคยที่ทำงานด้วยกันมานาน และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการปลูกฝังตั้งแต่ในระบบแรกเข้าที่ให้รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องในระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) จะเห็นได้ชัดในการปฏิบัติงานของฝ่ายการพยาบาล สร้างระบบให้รุ่นน้องรู้สึกอบอุ่น มีที่ปรึกษา ผู้ดูแล แนะนำและช่วยเหลือได้จริง

"พนักงานมีความร่วมมือเป็นทีมเนื่องจากทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างและหลังจากงาน จะมีการทบทวนตนเอง ทบทวนระบบเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ จึงมีการพูดคุยประสานงานกันอยู่เสมอ มีการชื่นชม การท้วงติง คำแนะนำ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"มีความเป็นพี่เป็นน้องช่วยเหลือกันในทีม ส่วนหนึ่งเกิดจากการคุ้นเคยที่ทำงานด้วยกันมานาน และอีกส่วนเกิดจากการปลูกฝังในระบบแรกเข้าที่ให้รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องในระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) จะเห็นได้ชัดในฝ่ายการพยาบาล สร้างระบบให้รุ่นน้องรู้สึกว่ามีที่ปรึกษาดูแลและช่วยเหลือกันได้" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"วัฒนธรรมที่ผู้บริหารทำเป็นแบบอย่างส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีกำลังใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นว่าของการทำดีแล้วจะได้ผลตอบแทนที่ดี" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"BDMS" วัฒนธรรมองค์การที่ถูกปลูกฝัง ถือเป็นจุดเปลี่ยนทำให้ค่านิยมขององค์การมุ่งเน้นไปในการพัฒนาทุกหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม มีระบบที่ชัดเจน โดยผู้นำที่มุ่งมั่นและอยู่เคียงข้างกัน." (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.2.3 พิธีการกับระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาลที่มีผลต่อองค์การจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า โรงพยาบาลมีพิธีการกับระเบียบแบบแผนตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่ได้

วางไว้ สามารถสื่อสารกันได้แบบตรงไปตรงมาและเป็นแนวทางเดียวกัน พูดภาษาเดียวกัน แต่ละงานจะมีพิธีการตามลำดับความสำคัญ โดยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ให้เกียรติเป็นประธานในกิจกรรมนั้น ๆ หรือมอบหมายงานตามความสำคัญของแต่ละงาน ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญที่ตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งในงานนั้น ๆ รับรู้ถึงภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ พิธีการและระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาลที่กำหนดให้มีการปฏิบัติในองค์การและบันทึกรายงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) การประชุมแผนก ประจำเดือน
2) การประชุมฝ่าย ประจำเดือน
3) การประชุมคณะทำงานและคณะกรรมการต่าง ๆ ประจำเดือน
4) การประชุมหัวหน้าแผนกพบผู้บริหาร ประจำเดือน
5) การประชุมคุณภาพ ประจำเดือน
6) การประชุม Morning brief ประจำวัน
7) การประชุมฝ่ายการตลาดและ Referral ทุก 2 สัปดาห์
8) กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) ปีละ 1 ครั้ง
9) งานทำบุญวันเกิดโรงพยาบาล 1 มิถุนายน
10) งานทำบุญใส่บาตรข้าวสารอาหารแห้งส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่
11) งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่
12) การประเมินความผูกพันต่อองค์การ
13) การอบรมดับพลิง ประจำปี
14) การซ้อมโค้ดต่าง ๆ
15) การประเมินผลงานประจำปี สำหรับพนักงาน เพื่อปรับเงินเดือนและโบนัส

แบบแผนข้างต้น มีผลต่อโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ที่มีการทำงานในรูปแบบสหสาขาวิชาชีพทำงาน คือ

1) มีการทำงานที่มีแนวทางชัดเจน การร่วมกันเป็นทีมและทีมคร่อมสายงานเพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบเครือข่ายที่สามารถให้คำปรึกษาและรับการส่งต่อผู้ป่วยได้ครอบคลุมทุกสหสาขาวิชาชีพ

2) มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางองค์การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นแนวทางเดียวกันทั้งเครือ มีระเบียบการปฏิบัติงานโดยสื่อสารถึงบุคลากรได้ตลอดเวลาทางโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในระบบอินตราเน็ต

3) มีการประเมินผลชัดเจน การบันทึกเวลาเข้า-ออกปฏิบัติงานโดยการสแกนลายนิ้วมือ บันทึกการเข้าประชุม-อบรมวิชาการ โดยลงทะเบียนในระบบอินตราเน็ต ประวัติการเข้าอบรม การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ จะถูกบันทึกไว้เป็นประวัติ ใช่ร่วมประเมินผลงานประจำปี

4) มีแนวทางการพัฒนาต่อยอด จากแบบแผนแนวทางที่องค์การวางไว้ระเบียบข้อบังคับที่มีเป็นกรอบที่บุคลากรทุกคนสามารถให้ความร่วมมือและปฏิบัติได้ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและแนวทางนี้ ซึ่งในระยะเริ่มแรก นับเป็นสิ่งที่ห่างไกลประสบการณ์มาก แต่มีแบบอย่าง มีคำแนะนำ มีสำนักงานใหญ่เป็นที่ปรึกษาและต้นแบบ มีบุคลากรในองค์การเป็นตัวอย่าง จากวิธีการลอกเลียนแบบด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ จนสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การได้จริงอย่างผสมผสาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมาถือเป็นความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นว่าสามารถพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าขึ้นไปกว่านี้ได้

"โรงพยาบาลมีการทำงานในรูปแบบสหสาขาวิชาชีพทำงานร่วมกันเป็นทีม มีระบบเครือข่าย ส่งผลต่อความภาคภูมิใจของทุกคนเมื่อบรรลุเป้าหมาย" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"โรงพยาบาลมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นแบบแผนที่ถูกตั้งขึ้นมาเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ถ้าไม่เป็นไปตามกฎระเบียบจะมีการหักคะแนนมีผลต่อโบนัสจึงทำให้ทุกคนต้องตระหนัก ให้ความสำคัญและปฏิบัติตาม สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยรวมต่อองค์การในด้านการมีระเบียบวินัย มีมาตรฐาน ซื่อสัตย์และยุติธรรม" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"โรงพยาบาลมีการกำหนดระเบียบแบบแผนโดยการสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบเป็นระยะ ๆ ส่งผลให้พนักงานเกิดความตะหนัก ปฏิบัติตามระเบียบได้ตลอดเวลา และโรงพยาบาลมีมาตรฐาน" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"โรงพยาบาลมีระบบประเมินผลงานการทำงานเพื่อปรับเงินเดือนและโบนัสจึงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามนโยบาย งานมีมาตรฐานตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนด" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

3. ฐานคติร่วมกัน

ฐานคติร่วมกันหรือวัฒนธรรมร่วมตามสมมติฐาน เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและผลต่อสมาชิกและองค์การ

3.1 แบบแผนในการปฏิบัติงานในองค์การ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า แบบแผนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากร เริ่มต้นมาจากแผนนโยบายขององค์การที่ต้องการให้บุคลากรในแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐานของตัวเองและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เป้าหมายเดียวกันและผลสำเร็จที่ได้รับคือผลงานที่เกิดจากความร่วมมือ

ร่วมใจกัน องค์การมีการจัดตั้งฝ่ายศูนย์คุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน ควบคุมและรณรงค์ให้องค์การมีการขับเคลื่อนการปฏิบัติตามมาตรฐานต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOPs) มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนการปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจริง และมีการทบทวนทุกปี เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลให้แต่ละพื้นที่มีแนวทางการทำงานเป็นระบบที่บุคลากรเห็นพ้องกันว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับหน่วยงานของตนแล้ว รู้สึกเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติ เพราะเป็นแนวทางที่ร่วมกันคิดและวางแผนในทีม เกิดความสามัคคี เมื่อผลของงานสำเร็จ ราบรื่น รวดเร็ว ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองมีส่วนร่วม เป็นการลดความผิดพลาดในการสื่อสารและการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน

3.1.2 โปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET โปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET ในกระบวนการบริการผู้ป่วย ซึ่งเป็น 5 หลักการพื้นฐานที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป็นหลักการที่ช่วยให้การวางแผนของสมาชิกในทีมครอบคลุม ง่ายขึ้นและสะดวกในการทบทวน A: Acknowledge การสื่อสารที่แสดงออกให้ผู้รับบริการได้รับรู้ถึงการบริการที่ใส่ใจของโรงพยาบาล I: Introduce การแนะนำตัว D: Duration แจ้งระยะเวลาที่รอกับผู้รับบริการ E: Explanation อธิบายรายละเอียดกับผู้รับบริการ T: Thank you แสดงความขอบคุณ มีผลให้การปฏิบัติงานมีขั้นตอนชัดเจนขึ้นผู้รับบริการรับรู้แนวทางในการให้บริการ ระยะเวลารอคอยและเพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการได้

3.1.3 Morning Brief การ Morning Brief ทุกเช้าไม่เว้นวันหยุดของสำนักงาน เป็นการประชุมรายงานข้อมูลในโรงพยาบาลประจำวันต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกฝ่าย เพื่อติดตามสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การและสถานการณ์ต่าง ๆ สรุปแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามการแก้ไขปัญหาให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ติดตามผลการแก้ปัญหาต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การทุกด้าน และเป็นช่วงเวลาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและทีมได้

3.1.4 มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างปลอดภัยในระดับสากล (International Patient Safety Goal: IPSG) มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างปลอดภัยในระดับสากล จากการเป็นธุรกิจโรงพยาบาล จึงมี IPSG เป็นมาตรฐาน ซึ่งองค์การยึดถือปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหลักของมุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอในที่ประชุมงานคุณภาพประจำเดือนและเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์การที่รายงานต่อสำนักงานใหญ่ มีผลโดยตรงต่อการพิจารณาและประเมินคุณภาพองค์การโดยรวม

3.1.5 Occurrence Report on Line การบันทึกเหตุการณ์ไม่ปกติในระบบ Intranet ขององค์การ เป็นเครื่องมือการดักจับและค้นหาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ข้อมูลเหล่านี้นำมาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข แนวทางปฏิบัติและวิธีการป้องกันเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

3.1.6 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากนำตัวชี้วัดที่ไม่ได้ตามเป้าหมายหรือเหตุหารณ์ไม่ปกติในหน่วยงานนำมาร่วมกันหาสาเหตุ ทำให้มีมุมมองกว้างขึ้นและช่วยกันหาทางปรับปรุงแก้ไข ทำให้สมาชิกได้เปิดใจและองค์การเกิดการพัฒนา เครื่องมือต่าง ๆ ที่เราใช้ ไม่ว่าจะเป็น IPSG, SOPs, AIDET หรือ 7ส ล้วนเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราไปถึงเป้าหมายได้ โดยมีมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards) เป็นกรอบมาตรฐานในการทบทวนกิจกรรมต่าง ๆ

3.1.7 กิจกรรมปีใหม่ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี โดยมีแบบแผนที่มุ่งเน้นการทำกิจกรรมรื่นเริงร่วมกัน พิธีการมอบรางวัลต่าง ๆ เช่น งานคุณภาพที่ได้สะสมคะแนนมาตลอดปี รางวัลคำชมจากผู้รับบริการ รางวัลงานแสดงต่าง ๆ และรางวัลพิเศษ ๆ ที่จะทำให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ประธานกรรมการของเครือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จนถึงระดับปฏิบัติการแผนกต่าง ๆ ได้กิจกรรมรื่นเริง มีความสุข สนุกสนานร่วมกัน

3.1.8 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) กิจกรรม CSR เป็นกิจกรรมอาสาที่เป็นนโยบายจากเครือ BDMS และได้รับความร่วมแรง ร่วมใจจากสมาชิกขององค์การอย่างดี การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ เป็นส่วนช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกัน สร้างความภาคภูมิใจทั้งในตัวเองรวมถึงองค์การด้วย

"การให้ความร่วมมือกันอย่างดี ในทุก ๆ งานองค์การ ไม่ว่าจะเป็น งานบวงสรวงครุฑพร่าห์ งานฉลองปีใหม่ งาน CSR ของโรงพยาบาล แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันและความภาคภูมิใจในองค์การของเรา การมีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล มี IPSG เป็นแนวทางปฏิบัติ จากการที่โรงพยาบาลมีแผนซ้อมดับเพลิงประจำปีแล้วและพบว่ามีจุดที่มีปัญหา พบความไม่คล่องตัวของแผนกต่าง ๆ ก็มีการจัดซ้อมเป็นรายแผนกทั้งองค์การ และ IPSG อื่นก็มีผู้รับผิดชอบควบคุมและติดตามเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

3.2 แบบแผนการปฏิบัติงานมีผลต่อสมาชิกในองค์การอย่างไร

กิจกรรมและแบบแผนการทำงานดังกล่าวข้างต้น มีผลต่อสมาชิกในองค์การ ดังนี้

3.2.1 บุคลากรทำงานอย่างมีระบบ มีแนวทางและเป้าหมาย

3.2.2 สร้างความสามัคคี ความผูกพัน การทำงานเป็นทีม

3.2.3 ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่นำไปใช้ได้ทั้งในที่ทำงานและครอบครัว เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง องค์การและสิ่งแวดล้อมได้ในอนาคต

"มีการเขียนข้อตกลงที่ชัดเจน เป็น SOPs และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในแผนกปฏิบัติตาม เมื่อทุกคนร่วมสร้าง ทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"มีการรับคำสั่งจากหัวหน้า มีการแจกจ่ายงาน ทั้งงานประจำเวร ประจำวันและงานคุณภาพ เมื่อสมาชิกร่วมกันคิดร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางและแนวนโยบายแล้ว งานของแผนกก็จะสำเร็จลุล่วง งานของฝ่ายก็จะดำเนินการไปได้อย่างเป็นระบบระเบียบและบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด เพราะฝ่ายการพยาบาลมีรายละเอียดปลีกย่อยเยอะมาก" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและตามลักษณะงาน จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างเป็นระบบ ไม่เกิดการก้าวก่ายงานและการทำงานซ้ำซ้อน ใช้เวลาคุ้มค่า ได้ผลงานร่วมกัน ลูกค้าประทับใจ มาใช้บริการต่อเนื่องและบอกต่อ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"มีการทำ Plan Do Check Act งานในแผนกร่วมกันและประเมินผลหลังทำทุกครั้งโดยทบทวนจากหลายมุมมองทั้งจากตนเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า หรือจากสื่อภายนอกก็อาจเป็นได้ ทำให้ได้ตระหนักถึงการทำงานที่ต้องแม่นยำและระมัดระวังมากขึ้นซึ่งมีผลต่อโดยตรงต่อภาพลักษณ์ขององค์การ" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"แบบแผนแนวทางตามนโยบายที่บรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือกันและการแข่งขันกันโดยทางอ้อมจากการทำสถิติผลงานทางการลงทุนและรายได้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการเสริมแรงแบบมีเป้าหมาย ประเมินแนวทางได้ ซึ่งแนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อให้งานได้มาตรฐานและตามเป้าหมาย" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"ทุกแผนก พนักงานแต่ละคนมีภารกิจ หน้าที่ของตัวเองและเป้าหมายร่วมกัน ต้องช่วยกันทุกคนไม่ได้เก่งไปทุกเรื่องและเก่งไม่เท่ากัน" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

4. ความคาดหวังของผู้บริหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในระดับหนึ่ง หากคำนึงถึงด้านรายได้นับได้ว่าเป็นองค์การที่มีการเจริญเติบโตเป็นที่หน้าพอใจและติดอันดับต้น ๆ ของเครือ BDMS เมื่อมองในด้านการบริหารงาน ด้านผู้นำและบุคลากรในองค์การต่างมีความเห็นเดียวกันว่าได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างมาก มีระบบแบบแผน แนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีแนวทางการบริหาร การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากเครือ เป็นที่ปรึกษาและเป็นต้นแบบทั้งแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ก้าวสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงแยกเป็นรายข้อได้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ ประกอบด้วย

1.1 สัญลักษณ์

1.1.1 “โลโก้”: “B”, “BDMS” และ “BES” เป็นสัญลักษณ์หนึ่งที่ช่วยทั้งดึงดูดผู้ใช้บริการ ลูกค้าเห็นแล้วจำได้ ติดตา สามารถรับประกันคุณภาพของบริการได้ในระดับดีเยี่ยม สามาถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าซึ่งจะมีผลให้มีการใช้บริการซ้ำและบอกต่อ

1.1.2 “ชุดแต่งกายของพนักงาน”: มุ่งเน้นความสุภาพเรียบร้อย เป็นระเบียบ ภูมิฐาน น่าเชื่อถือ สะดวก ปลอดภัยในการปฏิบัติงานและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ สามารถทำให้ผู้ใช้บริการเห็นแล้วติดตา จำได้ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการมาใช้บริการ เช่น การออกแบบชุดพยาบาลสีขาวมีเข็มกลัดรูปตัว “B” ติดที่คอเสื้อระดับไหล่ข้างซ้าย แบบชุดแผนกเฉพาะเชี่ยวชาญพิเศษซึ่งผู้เคยใช้บริการจะสามารถจดจำได้ว่าเป็นบุคลากรเฉพาะทาง แบบชุดธุรการมีฟ้า-น้ำเงิน มีชุดประดับที่สะดุดตา แปลกตา ง่ายต่อการจดจำและดึงดูดความสนใจในการเลือกใช้บริการ และแม้กระทั่งแบบชุดของแผนกอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน หน่วยเคลื่อนย้ายผู้ป่วยประจำรถพยาบาล จะมีสัญลักษณ์เฉพาะ คือ “B”, “BDMS” และ “BES”ที่บ่งบอกถึง โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่พร้อมให้บริการด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครันและทันสมัยสร้างความมั่นใจในชีวิตและทรัพย์สินของผู้รับบริการ

“ชุดแต่งกายของพนักงานบ่งบอกถึง ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นระเบียบ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

1.1.3 สภาพบรรยากาศโดยรวม

1) ด้านสถานที่ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านสถานที่ บริเวณต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ โดยรวมแล้วมีระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะและดูมีระดับมากขึ้น มีการออกแบบพื้นที่จัดแบ่งสถานที่ให้ผู้รับบริการใช้งานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ปรับปรุงโทนสีให้ดูโล่ง แสงสว่างทั่วถึงเหมาะสมและส่งเสริมสุขภาพ

2) ด้านบริการ ทั้งในด้านบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก นโยบายของเครือ BDMS ให้บริการโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก มีระเบียบข้อบังคับในการใช้สรรพนามกับลูกค้าเพื่อเป็นการให้เกียรติลูกค้า เว้นช่องว่าง ไม่ทำตัวสนิทสนมคุ้นเคยเกินความเหมาะสม ข้อมูลและประวัติของผู้รับบริการมีการบันทึกในระบบ Intranet และแฟ้มกระดาษ ช่วยให้สามารถดึงประวัติและข้อมูลเพื่อให้บริการได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการให้บริการที่สุภาพ รวดเร็วโดยยึดหลักของ AIDET (A: Acknowledge, I: Introduce, D: Duration, E: Explanation, T: Thank you) และมีการส่งต่อข้อมูลผู้รับบริการด้วย Hand off form โดยหลัก SBAR (S: Situation, B: Background, A: Assessment, R: Recommendation) เพื่อความปลอดภัยสูงสุดของผู้รับบริการ

3) ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ มีการปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้ทันสมัยและมีการดูแลบำรุงรักษาโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เครื่องมือและอุปกรณ์มีคุณภาพได้มาตรฐานและพร้อมใช้งานตลอดเวลา

"องค์การที่จะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานที่สามารถส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จ โดยให้การสนับสนุนบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ รวมถึงสถานที่ทำงานด้วย" (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

1.2 ผู้นำ

1.2.1 บุคลิกภาพของผู้นำองค์การ ในยุคธุรกิจสมัยใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย การมีบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์นับเป็นจุดขายและจุดยืนได้ โดยเฉพาะธุรกิจบริการทางการแพทย์สุขภาพดี แข็งแรงเป็นสิ่งสำคัญ แสดงออกทางบุคลิกภาพที่มีความเข้มแข็ง มั่นคง มีพลัง และนอกจากนี้ความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นที่พึ่ง เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ สามารถเข้าถึงและเข้าใจบุคลากรเป็นสิ่งที่ควรมาควบคู่กัน

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำองค์การ ผู้นำองค์การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเป้าหมายชัดเจนให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมและการส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ การกระจายอำนาจการบริหารงานในทีม โดยใช้หลักการให้ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความมั่นใจในตัวบุคลากรในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจและภาคภูมิใจ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมดีขึ้น และยังช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การ เช่น ผู้รับบริการ Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ส่งผลให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุสู่เป้าหมายได้โดยง่าย

1.2.3 ความสนใจต่อบุคลากร ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ แสดงออกถึงความสนใจ ความใส่ใจดูแลเรื่องความเป็นอยู่ สวัสดิการ สถานที่และบรรยากาศในการทำงาน นอกจากนี้ การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและให้ความสำคัญแก่บุคลากรและงาน ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ตลอดจนสร้างแรงบรรดาลใจจากกผลงานที่ปรากฏเป็นระยะ จะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างความผูกพันในองค์การได้มาก ความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ ได้รับความสนใจย่อมทำให้มีกำลังใจ แรงกาย แรงใจในการปฏิบัติภารกิจใด ๆ ได้ดี

"ผู้นำองค์การมีบุคลิกภาพดี แต่งตัวดีย่อมมีชัยไปกว่าครึ่ง ความใจดี มีเมตตา ฟังความคิดเห็นของผู้น้อยถือเป็นสเน่ห์อีกอย่างของผู้นำที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ ซึ่งหมายถึง ต้นทุนที่จะได้พลังความร่วมมือร่วมใจจากพนักงาน" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

1.3 สโลแกน (Slogans) ปรัชญาหรือสโลแกนขององค์การ เป็นกลยุทธ์ในการสื่อสารเป้าหมายขององค์การ ที่ใช้ได้ทั้งภายในองค์การเองและภายนอกองค์การเพื่อประชาสัมพันธ์แก่

ผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้คนจดจำได้ หรือติดตา คิดถึงในอันดับต้น ๆ สโลแกนที่สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน อาจเป็นจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและยั่งยืนสามารถนำไปสู่องค์การสมรรถสูงได้

"สโลแกนที่โดนใจสามารถปลุกจิตสำนึกของบุคลากร คอยกระตุ้นคอยเตือนและชี้นำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

2. ค่านิยมร่วม

2.1 สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัด จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า

2.1.1 แบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ แบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ ของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การหลายด้าน คือ

1) การมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตก

"หลังการควบรวมกิจการและพัฒนาให้ก้าวขึ้นเป็นโรงพยาบาลระดับชั้นนำในภูมิภาคเขต 7 การประกาศนโยบาย มุ่งมั่น ร่วมมือกันเรียนรู้และพัฒนา ส่งผลให้คนในองค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งจัดเป็นโรงพยาบาลในระดับชั้นนำของประเทศ" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

2) ยึดมั่นในการให้บริการทางการแพทย์ที่ได้มาตรฐานและมีคุณธรรม

"เป็นแบบแผนทางความคิดที่ต้องการดูแลสุขภาพแบบมืออาชีพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์" (ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ, 2562)

3) การให้บริการทางการแพทย์ที่มีมาตรฐานสูงระดับประเทศเพื่อความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

"การทำงานเป็นทีมสหสาขา และมีเครือข่าย มีการดำเนินการตามแบบแผน มีวาง strategies และสื่อลงไปตามฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ จะรับลูกลงไปจัดทำ Action plan ให้สอดคล้องกับ strategies ทำให้มั่นใจได้ว่าแบบแผนที่ได้วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริง และมีเครือข่ายคอยสนับสนุน" (ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

4) เป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมทันสมัยและบริหารธุรกิจที่มีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

"มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบมืออาชีพ ย่อมส่งผลต่อเนื่องตั้งแต่เป็นการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน ในการดูแลสุขภาพแบบมืออาชีพ และเป็นการการพัฒนาคุณภาพการบริการทางการแพทย์ด้วย" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

5) มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ยึดมั่นในมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

"อุดมการณ์ที่เป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักภายใต้จรรยาบรรณในวิชาชีพ เนื่องจากคู่แข่งของธุรกิจทางการแพทย์ในเขตภูมิภาคตะวันตกเริ่มเข้มข้นขึ้น การก้าวก่อนและก้าวเร็วย่อมเป็นทางได้เปรียบ" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

6) มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการและการเจริญเติบโตที่มั่นคงขององค์กร โดยข้อมูลเหล่านี้ถูกสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในการประชุมใหญ่ขององค์การในโอกาสสำคัญ ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกตระหนักถึงจุดยืนขององค์การ

"มีแบบแผนที่สร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จ เพราะเมื่อมีผลงานปรากฏที่เป็นตัวชี้วัดให้เห็น การบรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

7) มุ่งเป้าหมายทางด้านกำไรตามเป้าหมายขององค์การและเครือ: ซึ่งเป็นผลประโยชน์ทางอ้อมจากการให้บริการที่เป็นเลิศ การมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ที่สามารถเป็นจุดขายขององค์การ

"การสร้างแรงจูงใจทางด้านรายได้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงาน การให้โบนัสประจำปี การมีเบี้ยขยัน อาจเป็นกลวิธีหนึ่งในการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน"(ผู้จัดการบริษัทเอ้าท์ซอร์ท สาขา, 2562)

เนื่องจากโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์เป็นหนึ่งในเครือ BDMS ซึ่งมีโรงพยาบาลในเครือกว่า 50 โรง มีการแบ่งการบริหารออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามพื้นที่ที่ตั้งตามภูมิภาค โดยโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์อยู่ในกลุ่ม 1 ซึ่งอยู่ในพื้นที่แถบภาคตะวันตกของประเทศไทย มีสมาชิก 6 โรงพยาบาลด้วยกัน คือ 1) โรงพยาบาลกรุงเทพสำนักงานใหญ่ 2) โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ 3) โรงพยาบาลกรุงเทพเมืองราช 4) โรงพยาบาลกรุงเทพเมืองเพชร 5) โรงพยาบาลกรุงเทพหัวหิน มีนโยบายการบริหารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยวางแผนให้โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์เป็นศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉินของกลุ่มภาคตะวันตก และเป็น COE อันดับที่ 12 ของเครือ BDMS แสดงให้เห็นเป้าหมายของศักยภาพที่ถูกวางไว้ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ซึ่งผู้บริหารได้ถ่ายทอดให้บุคลากรรับทราบเป็นระยะ ๆ ผ่านการประกาศ การประชุมหลาย ๆ กลุ่ม เป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดช่องทางนำไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้ และโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ได้ดำเนินการตามแบบแผนดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน

2.1.2 ความเชื่อเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การดำเนินการที่ผ่านมา หลังการควบรวมกิจการ องค์การได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ทั้งทางโครงสร้างการบริหาร เทคโนโลยี รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร จากแนวคิด แบบแผนและแนวทางการพัฒนาจากเครือ BDMS ที่มีทั้งประสบการณ์และประสิทธิภาพ คอยให้คำปรึกษาและสนับสนุนทุก ๆ ด้าน ประกอบกับบุคลากรขององค์การแต่ละหน่วยงานที่เห็นถึงความเป็นไปได้ ผลประโยชน์ที่จะได้รับและมองเห็นถึงคุณค่าจากการปรับปรุงและพัฒนาขององค์การ จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การพบว่าแบบแผนโครงสร้างขององค์การมีการปรับปรุงแนวทางการบริหารบางส่วนเพื่อให้เหมาะสมและสามารถติดตามประเมินผลได้ครอบคลุม ในด้านเทคโนโลยีมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดเจนเนื่องจากเป็นระบบเครือข่าย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จึงเป็นส่วนประกอบหลักที่เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยจึงมาพร้อมกับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมทุกสาขา ปัจจัยเหล่านี้ เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรต้องตื่นตัว และมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และปรับแนวคิด ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การรับรู้ ความคาดหวังและพฤติกรรม (Weber, 2014) ถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย การพัฒนาที่เกิดขึ้น แรงสนับสนุนและความพร้อมเป็นที่ปรึกษาจากเครือ ยิ่งเป็นแรงผลักดันที่สร้างความเชื่อมั่นในแนวคิด ความมุ่งมั่นในการฝึกฝน และมีความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพและการทำงานเป็นทีมตามแนวทางของเครือ BDMS ส่งผลให้สมาชิกขององค์การเชื่อว่าโรงพยาบาลจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เพราะเชื่อมั่นในเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพของ BDMS แนวทางและนโยบายที่เครือ BDMS ไม่เพียงแต่เป็นที่ปรึกษา แต่ยังเป็นผู้ติดตามผลงานควบคุมดูแลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้แจ้งไว้และทางเครือ BDMS สำนักงานใหญ่แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีเหตุการณ์วิกฤติ ฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขั้นร้ายแรง นโยบายของเครือ BDMS สามารถช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้อย่างมืออาชีพ ภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

จากประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุกแผนก ทุกฝ่ายภายใต้ตัวชี้วัดเฉพาะของแต่ละแผนก จนเป็นความคุ้นชินที่ในอนาคตอันใกล้อาจเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบและผลงานจากการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งความพึงพอใจของหน่วยงานและองค์การ คำชื่นชมจากทั้งผู้รับบริการและบุคลากรด้วยกันเอง บุคลิกภาพ ความมีระเบียบวินัย การได้รับการสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาความรู้ และรวมทั้งรายได้จากโบนัสประจำปีและระหว่างปี ถือเป็นผลประโยชน์โดยตรงที่บุคลากรได้รับและมีความแตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยไม่สามารถปฏิเสธข้อเท็จจริงได้เลย มีผลให้เกิดการยอมรับไปโดยอัตโนมัติ

ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองตามแนวทางการปฏิบัติงาน การดูแลผู้ป่วยให้ดีที่สุดและการทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งเกิดจากความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์การ เช่น มีการเปิดเผยค่าใช้จ่ายแผนก ค่าใช้จ่ายระหว่างแผนก รายได้ของแผนกในแต่ละวัน เปรียบเทียบกับสถิติในวันเดียวกันของปี

ที่ผ่านมา รวมถึงคะแนนความพึงพอใจจากผู้รับบริการ คะแนนประเมินเป้าหมายความปลอดภัยผู้ป่วยสากล (IPSG) เป็นรายเดือน สิ่งเหล่านี้เป็นการกระตุ้นตวามรู้สึกรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม การมีส่วนได้ส่วนเสียต่อเป้าหมายและรายได้ขององค์การ ทั้งนี้ ผลสรุปสุดท้าย เมื่อผู้รับบริการพึงพอใจหรือมีการบอกต่อย่อมเป็นโอกาสในการใช้บริการซ้ำหรือมีผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น มีโอกาสสร้างรายได้สูงขึ้น ทำให้การประเมินโบนัสมีโอกาสเพิ่มขึ้นตามรายได้ขององค์การด้วย สอดคล้องกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาลทั้ง 5 ข้อข้างต้น โดยองค์การมีแผนนโยบายหลักเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานย แต่ละหน่วยงานมีตัวชี้วัดเป็นแนวทางในการรับผิดชอบบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นทีมเดียวกัน มีแนวทางในการส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแนวทางในการร่วมดูแลโดยทีมสหสาขา มีระเบียบปฏิบัติเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อให้ครอบคลุมในแต่ละทีมที่เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้มีเป้าหมายร่วมกัน คือ ผู้รับบริการพึงพอใจ

2.1.3 ค่านิยมของบุคลากร การปฏิบัติงานและผลการดำเนินการที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่องสื่อให้เห็นว่า บุคลากรในองค์การมีความเชื่อว่า การปรับปรุงและพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ผ่านมา เป็นค่านิยมที่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและสมบูรณ์ ซึ่งสามารถแยกเป็นหัวข้อหลัก ได้ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคโนโลยีและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างมากนี้ ต้องอาศรัยความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะเรียนรู้อย่างมาก เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การในบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป

“วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง มีการ Morning brief ทุกเช้า 7.30 น. รับผิดชอบโดยศูนย์คุณภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้ตรวจการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานสภาวการณ์ขององค์การ อุบัติการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อการแก้ไข วางแผนการดำเนินงานอย่างทันท่วงที และเป็นช่องทางหนึ่งที่บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้” (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

“วัฒนธรรมในการเรียนรู้ การปรับตัว องค์การให้ความสำคัญและสนับสนุนทั้งทางด้านบุคลากรและทรัพยากรอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรมีส่วนรับผิดชอบในด้านการแสดงผลงาน การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ซึ่งเป็นเสริมสร้างความเชื่อมั่นในแนวทางและการดำเนินงาน” (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

“สอดคล้องกันเนื่องจากโรงพยาบาลมีหลักสูตรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ” (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"บุคลากรมีแนวคิดในการพัฒนาตนเอง สนใจเรียนรู้งาน พัฒนางานที่ตนเองปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและต้องการดูแลผู้ป่วยให้ดีที่สุดโดยผู้รับบริการพึงพอใจ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

2) การมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ

การสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ นับเป็นวัฒนธรรมองค์การหนึ่งที่องค์การยึดถือปฏิบัติเป็นกิจวัตร คือ "International Patient Safety Goal (IPSG)" โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่ง IPSG นี้ เป็นหลักความปลอดภัยสากลที่เครือ BDMS ยึดถือปฏิบัติและถ่ายทอดสู่โรงพยาบาลในเครือโดยสอดคล้องกับการเป็นองค์การธุรกิจที่ดูแลเกี่ยวกับสุขภาพ

"มีการปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมสร้างความปลอดภัย เช่น การสั่งยาทางระบบคอมพิวเตอร์ จำกัดสิทธิ์สั่งได้โดยแพทย์หรือเภสัชกรเท่านั้น หากพยาบาลรับคำสั่งมา จะมีแนวทางการรับคำสั่ง ซึ่งถูกตรวจสอบด้วยพยาบาลที่อยู่เวรด้วยกันและเภสัชกรที่จัดแจกยาตามคำสั่งแพทย์ การตรวจสอบคำสั่งโดยแผนกทะเบียน ทบทวนและรายงานกลับไปยังแผนกหรือแพทย์ที่เอกสารไม่สมบูรณ์ถูกต้อง" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

"มีการปฏิบัติตามแนวทางวัฒนธรรมสร้างความปลอดภัย นับเป็นตัวชี้วัดระดับองค์การตัวหนึ่ง ที่สำคัญมากในธุรกิจทางการแพทย์ เช่น ขั้นตอนการล้างมือที่ต้องปฏิบัติในทีมสหสาขา การตรวจสอบ Spill kit ทุกเดือนจากฝ่ายสนับสนุนบริการ การตรวจสอบการใช้ยาที่มีความเสี่ยงสูงจากแผนกเภสัชกร ซึ่งเป็นมาตรฐานการสร้างความปลอดภัยของทั้งลูกค้าและบุคลากร การ Marked site โดยแพทย์ที่มีการทบทวนจากสหสาขาวิชาชีพ" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

3) การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ย่อมมีข้อติดขัดและปัญหาที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุงอยู่เป็นระยะ ๆ และนำมาต่อยอดเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงในการดำเนินการหรือเมื่อเกิดปัญหาต่อไปอย่างต่อเนื่อง

"มีการประชุมการแก้ปัญหาได้ทุกที่ โดยเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานสามารถบริหารจัดการปัญหาได้ในระดับหนึ่ง และมีการบันทึกปัญหา เพื่อรายงานตามระบบ มีการ Morning brief เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นการแก้ไขในระยะยาว โดยเสนอความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหากับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์การ" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

4) การทำงานเป็นทีม

การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ การประสานงานกันของทีมและระหว่างทีมของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ตาม

นโยบายที่แจ้งไว้ โดยในแต่ละทีม มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน แนวทางปฏิบัติ การดำเนินงาน การประเมินผลงาน การส่งต่อการเสนอแนะกลับ (Feedback) หรืออาจมีการคล่อมสายงานซึ่งจะมีทีมสหสาขาวิชาชีพร่วมรับผิดชอบเพิ่มเติม

"องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วย BDMS เพราะ BDMS คือเครือข่ายที่สร้างและสนับสนุนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางการส่งต่อผู้ป่วยในเครือ ด้วยระบบที่มีความพร้อมทั้งทางด้านการแพทย์การสื่อสาร การเคลื่อนย้าย ระบบส่งต่ออย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานเป็นทีม โดยมีแนวปฏิบัติเป็นขั้นตอน โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วยเป็นสำคัญ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

5) การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม

ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การได้รับความชื่นชมทั้งจากผู้รับบริการและบุคลากรด้วยกันเอง การได้พัฒนาบุคลิกภาพ ความมีระเบียบวินัย การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาความรู้ และรวมทั้งรายได้จากโบนัสประจำปีและระหว่างปี ถือเป็นผลประโยชน์โดยตรงที่บุคลากรได้รับและมีความแตกต่างจากเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยไม่สามารถปฏิเสธข้อเท็จจริงได้เลย มีผลให้เกิดการยอมรับไปโดยอัตโนมัติ

"มีความเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์ของการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพเป็นมืออาชีพสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ และรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญอยู่ตลอดเวลา" (ผู้ตรวจการพยาบาล สัมภาษณ์, 2562)

"มีความเชื่อว่าเป็นมืออาชีพ มุ่งเน้นผลลัพธ์และถือลูกค้าเป็นหลักสำคัญ" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"บุคลากรคือความภาคภูมิใจในเครือ BDMS การมีระบบงาน แนวทางการปฏิบัติงาน ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและบุคลากรรู้สึกได้ถึงความภาคภูมิใจพร้อมผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งในความสอดคล้องกับอุดมการณ์ ในการให้การบริการที่เป็นเลิศ (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.1.4 คุณลักษณะของผู้นำกับแนวคิดและแนวทางในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับผู้นำ พบว่า ผู้นำขององค์การมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย คิดบวก ใจดี มีเมตตา ซื่อสัตย์และมีความยุติธรรม มีแนวคิดและแนวทางในการทำงานแบบมืออาชีพ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุมมองที่หลากหลายมีส่วนช่วยให้เข้าถึง เข้าใจบุคลากร สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล และการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์การให้ดำเนินไปตามแนวคิดและแนวทางตามนโยบายของเครือ

1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสังเกตได้จากการให้ความร่วมมือในการริเริ่มการปฏิบัติการของทีมสหสาขา เช่น คณะทำงาน คณะกรรมการต่าง ๆ

เพื่อพัฒนางานทุก ๆ ด้าน ให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพ แนวคิดที่สอดคล้อง เป็นไปในแนวทางเดียวกันนี้ ย่อมเพิ่มโอกาสในการพัฒนาองค์การประสพผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันประสานงานกันจะช่วยให้องค์การจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

"กระจายการบริหารออกเป็นคณะกรรมการกลุ่มย่อย ๆ ทำให้บุคลากรหลายระดับได้มามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาองค์กร" (แพทย์ประจำโรงพยาบาล, 2562)

2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา ผู้อำนวยการและผู้บริหารระดับสูงจะเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ร่วมให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางหรือแสดงความคิดเห็นในบางเรื่องที่เป็นประสบการณ์ใหม่ขององค์การร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นการส่งเสริมและพัฒนางานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

"มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเจนในเรื่องการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการรายงานอุบัติการณ์ ทำให้งานมีระบบและผลของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"สำนักงานใหญ่ ให้เราดูแลบริหารกันเองให้ถึงเป้าหมายโดยไม่บังคับโน่นนี่ ซึ่งส่วนใหญ่ธุรกิจมองไม่กี่เรื่อง ผลกำไร อัตราเติบโต การควบคุมค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม พนักงานของเรามีความสมัครสมานสามัคคี ให้ความร่วมมือตามนโยบายโดยไม่เกี่ยงงอน ไม่มีใครเก่งทุก ๆ เรื่อง เราต้องมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ยึดถือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สมัครสมานสามัคคี ให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารดี มองไปในทางเดียวกันต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเองประสานงานกันเราก็จะฝ่ามรสุมไปได้" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

3) ผู้บริหารสนับสนุนการรายงานทางสถิติ

ผู้นำมีแนวคิดในการรายงานทางสถิติเป็นรายวัน รายเดือนเพื่อให้บุคลากรได้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดต่าง ๆ นับเป็นกุลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรได้ สามารถเปรียบเทียบและแข่งขันกับตัวเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

"วัฒนธรรมที่มีทิศทางทางธุรกิจที่ชัดเจนขึ้น มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ มีเป้าหมายเป็นยอดรายได้โดยติดตามผลการประกอบการในแต่ละวันเปรียบเทียบย้อนหลังกับปีก่อนเพื่อเป็นแนวทางประเมินตัวชี้วัดด้านรายได้ มีการเปิดเผยข้อมูลและเปิดโอกาสในการบริหารค่าใช้จ่ายและรายได้ในหน่วยงานตนเอง ทำให้บุคลากรตื่นตัวอีกทางหนึ่ง" (ผู้จัดการฝ่ายคอมพิวเตอร์, 2562)

"วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันเน้นความสำเร็จ เชื่อมั่นในการแข่งขันว่าจะช่วยนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

2.2 ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

2.2.1 แบบแผนการดำเนินงานของบุคลากร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า แต่ละหน่วยงานมีการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละงานอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีเป้าหมายคือความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีแนวทางตามนโยบายขององค์การโดยมีตัวชี้วัดเฉพาะของแต่ละแผนก มีฝ่ายศูนย์คุณภาพมีหน้าที่ติดตามและรวบรวมงานคุณภาพในด้านต่าง ๆ ตัวชี้วัด 12 กิจกรรมพัฒนา โครงการพัฒนาประจำปีของแผนกพร้อมทั้งประเมินผลการพัฒนาต่อเนื่องประจำเดือน โดยรวบรวมนำเสนอในที่ประชุมระดับหัวหน้าพร้อมกันทุกต้นเดือน เป็นการควบคุมและตรวจสอบตัวชี้วัดของแต่ละแผนก แนวทางการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้หัวหน้าแผนกได้แสดงข้อคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการบริหารและการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1) มีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence Report Online) การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ ซึ่งเป็นหน้าที่ที่บุคลากรทุกคน สามารถปฏิบัติได้ตลอดเวลาการทำงาน โดยมุ่งเน้นการรายงานข้อเท็จจริง ไม่ระบุผู้กระทำเป็นรายบุคคล ผู้รับผิดชอบจะได้รับรายงานเหตุการณ์ตามสายงานและนำทีมช่วยกันปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานต่อไปพร้อมทั้งบันทึกรายงานตอบกลับตามระบบ เหตุการณ์ไม่ปกติที่มีผลกระทบต่อองค์กรสูงในระดับที่กำหนดไว้ หัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายมีหน้าที่นำเสนอข้อแก้ไขปรับปรุงและผลการปฏิบัติให้ที่ประชุมศูนย์คุณภาพประจำเดือนและมีการประเมินติดตามรายเดือนตามจำนวนเดือนจนกว่าจะแก้ปัญหาได้

"Occurrence Report Online เป็นเครื่องมือที่ดีอย่างหนึ่งที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ สัมภาษณ์, 2562)

2) การประชุม Morning Brief การ Morning brief กับทีมบริหารและฝ่ายคุณภาพทุก ๆ วัน ไม่เว้นวันหยุดเป็นการสรุปรายงานยอดและเหตุการณ์ประจำวันที่ผ่านมา เพื่อติดตามสถานการณ์ปัจจุบันที่สุดขององค์การ รวมทั้งรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติที่มีประเด็นปัญหาโดยเฉพาะปัญหาด้านบริการจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาหาข้อเท็จจริง สาเหตุของปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ต่อเนื่องจากการแก้ไขเฉพาะหน้าโดยผู้ตรวจการพยาบาลแล้ว เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่อผู้รับบริการให้หมดไปหรือน้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้และนำไปเป็นแนวทางในการระมัดระวังไม่ให้เกิดเหตุการณ์ผิดพลาดซ้ำ นอกจากนี้ยังเป็นการติดตามประเมินเป้าหมายระยะสั้นขององค์การ เช่น การเพิ่มยอดผู้รับบริการจากการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเฉพาะกิจตามเทศกาล โปรโมชันตามเทศกาล รายงานผู้ป่วยย้ายออกนอกเครือโรงพยาบาล ผู้ป่วยที่รับย้ายเข้าจากโรงพยาบาลอื่น ทั้งนี้เป็นการประเมินสถานการณ์รอบด้านทั้งด้านรุกและด้านรับ สถานการณ์ที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญ และแจ้งแผนการปฏิบัติงานพิเศษในวันนั้น

"โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก มีการทำงานเป็นทีม ทุกงานเชื่อว่าจะสำเร็จด้วยคน ๆ เดียวเป็นไปได้ยาก และทุกงานจะมีการทบทวนและทวนสอบอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การจับผิด แต่เพื่อตรวจสอบระบบการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงระบบและองค์การของเรา" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

3) การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOPs) โดยทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและแบบแผนที่ได้กำหนดขึ้นมาจากการประชุมวางแผนแต่ละงานในแผนก โดยมีการแนะนำตัว ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการ ระยะเวลาการให้บริการโดยประมาณ เป้าหมาย ประโยชน์และสิ่งที่ผู้รับบริการจะได้รับ สรุปท้ายด้วยการขอบคุณ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นข้อบังคับเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละแผนก มีการประเมินโดยสมาชิกในแผนก ประเมินโดยลูกค้า ประเมินโดยทีมคุณภาพเฉพาะของฝ่ายหรือเป็นตัวชี้วัดของแผนกขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หรือแนวทางที่บุคลากรสามารถออกแบบการดูแล ควบคุมและบริหารในความรับผิดชอบของตนเองได้

"มีการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยแต่ละงานจะมีแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกันและมีมาตรฐาน ตรวจสอบด้วยตัวชี้วัดที่แผนกหรือองค์การกำหนด ซึ่งจะมีการรายงานผลในระบบเป็นประจำทุกเดือน และมีการรายงานตัวชี้วัดขององค์การไปยังสำนักงานใหญ่ทุกเดือนเช่นกัน จุดประสงค์ คือ ต้องการให้เกิดการประเมินตนเองโดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือช่วยตัดสิน มีลูกค้าช่วยประเมินผลงานด้วยส่วนหนึ่งและเราจะได้ทราบความต้องการของลูกค้าไปด้วยในตัว" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ สัมภาษณ์, 2562)

"การทำงานเป็นทีม เริ่มตั้งแต่การวางแผนแนวทางการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน การประเมินผล การทบทวนผลงาน มีการส่งต่องานทั้งสิ้น ในแผนกจะสอนงานน้อง ๆ เสมอ ว่าให้ปฏิบัติงานของตนเองให้ครอบคลุม หากงานไหนที่ตรวจสอบแล้วว่าเกินความรับผิดชอบให้ปรึกษาหรือขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานได้เพื่อเป็นการทบทวนการทำงานของตนเองด้วย แรก ๆ อาจติดขัด ต้องใช้เวลา ต่อ ๆ ไปจะรวดเร็วขึ้น ถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น ลูกค้าพึงพอใจและประทับใจ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"มีการสร้างวัฒนธรรมการยิ้มไหว้ทักทาย เคารพผู้อาวุโสกว่า และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการทำงานทีมสหสาขาวิชาชีพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"วัฒนธรรมที่ผู้บริหารทำเป็นแบบอย่างส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีกำลังใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานและสร้างความเชื่อมั่นว่าของการทำดีแล้วจะได้ผลตอบแทนที่ดี" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"BDMS" วัฒนธรรมองค์การที่ถูกปลูกฝัง ถือเป็นจุดเปลี่ยนทำให้ค่านิยมขององค์การมุ่งเน้นไปในการพัฒนาทุกหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม มีระบบที่ชัดเจน โดยผู้นำที่มุ่งมั่นและอยู่เคียงข้างกัน." (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

2.2.2 ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า บุคลากรทุกหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม เพราะแนวทางการทำงานจะมีการส่งต่องานเสมอ ทั้งระบบอิเลคโทรนิคทางคอมพิวเตอร์ ระบบเอกสาร และการประสานงานทางโทรศัพท์ ซึ่งการพูดคุยกันเป็นการติดต่อที่ง่ายที่สุด ทำให้ได้รับรู้รับฟังอีกฝ่าย สื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุด เพื่อสัมพันธภาพที่ดีในทีม การมีระบบอิเลคโทรนิคทางคอมพิวเตอร์ร่วมด้วยเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสารอีกด้านที่จำเป็น แนวทางการทำงานที่ไม่สามารถเสร็จสิ้นในขบวนการเดียว นับเป็นกุศโลบายอย่างหนึ่ง เป็นการทบทวนตนเองโดยแผนกและต่างแผนกและทบทวนหลายระบบ ทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การติดต่อประสานงานกันเป็นแบบพี่น้อง ช่วยเหลือกัน ส่วนหนึ่งเกิดจากการคุ้นเคยที่ทำงานด้วยกันมานาน และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการปลูกฝังตั้งแต่ในระบบแรกเข้าที่ให้รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องในระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) จะเห็นได้ชัดในการปฏิบัติงานของฝ่ายการพยาบาล สร้างระบบให้รุ่นน้องรู้สึกอบอุ่น มีที่ปรึกษา ผู้ดูแล แนะนำและช่วยเหลือได้จริง

"พนักงานมีความร่วมมือเป็นทีมเนื่องจากทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างและหลังจากงาน จะมีการทบทวนตนเอง ทบทวนระบบเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ จึงมีการพูดคุยประสานงานกันอยู่เสมอ มีการชื่นชม การท้วงติง คำแนะนำ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถึงการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"มีความเป็นพี่เป็นน้องช่วยเหลือกันในทีม ส่วนหนึ่งเกิดจากการคุ้นเคยที่ทำงานด้วยกันมานาน และอีกส่วนเกิดจากการปลูกฝังในระบบแรกเข้าที่ให้รุ่นพี่สอนงานรุ่นน้องในระบบพี่เลี้ยง (Preceptor) จะเห็นได้ชัดในฝ่ายการพยาบาล สร้างระบบให้รุ่นน้องรู้สึกว่ามีที่ปรึกษา ดูแลและช่วยเหลือกันได้" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"ใช้การพูดคุยกันเพราะเป็นการติดต่อที่ง่ายที่สุด ทำให้ได้รับรู้รับฟังอีกฝ่าย สื่อสารแบบ 2 ทางให้มากที่สุด เพื่อสัมพันธภาพที่ดีในทีม" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"สมาชิกให้ความร่วมมือกันและมีการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน เพื่อผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นแรงผลักดัน" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

2.2.3 พิธีการกับระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาลที่มีผลต่อองค์การ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า โรงพยาบาลมีพิธีการกับระเบียบแบบแผนตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่ได้วางไว้ สามารถสื่อสารกันได้แบบตรงไปตรงมาและเป็นแนวทางเดียวกัน พูดภาษาเดียวกัน แต่ละงานจะมีพิธีการตามลำดับความสำคัญ โดยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูงหรือ

ผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้ให้เกียรติเป็นประธานในกิจกรรมนั้น ๆ หรือมอบหมายงานตามความสำคัญของแต่ละงาน ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญที่ตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งในงานนั้น ๆ รับรู้ถึงภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ พิธีการและระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาลที่กำหนดให้มีการปฏิบัติในองค์การและบันทึกรายงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1) การประชุมแผนก ประจำเดือน
2) การประชุมฝ่าย ประจำเดือน
3) การประชุมคณะทำงานและคณะกรรมการต่าง ๆ ประจำเดือน
4) การประชุมหัวหน้าแผนกพบผู้บริหาร ประจำเดือน
5) การประชุมคุณภาพ ประจำเดือน
6) การประชุม Morning brief ประจำวัน
7) การประชุมฝ่ายการตลาดและ Referral ทุก 2 สัปดาห์
8) กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) ปีละ 1 ครั้ง
9) การประเมินความผูกพันต่อองค์การ
10) การอบรมดับพลิง ประจำปี
11) การซ้อมโค้ดต่าง ๆ
12) การประเมินผลงานประจำปี สำหรับพนักงาน เพื่อปรับเงินเดือนและโบนัส

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มีการทำงานในรูปแบบสหสาขาวิชาชีพที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบเครือข่ายที่สามารถให้คำปรึกษาและรับการส่งต่อผู้ป่วยได้ครอบคลุมทุกสหสาขาวิชาชีพ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางองค์การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นแนวทางเดียวกันทั้งเครือ มีระเบียบการปฏิบัติงานโดยสื่อสารถึงบุคลากรได้ตลอดเวลาทางโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในระบบอินตราเน็ต มีการบันทึกเวลาเข้า-ออกปฏิบัติงานโดยการสแกนลายนิ้วมือ บันทึกการเข้าประชุม-อบรมวิชาการ โดยลงทะเบียนในระบบอินตราเน็ต ประวัติการเข้าอบรม การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ จะถูกบันทึกไว้เป็นประวัติ ใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลงานประจำปี

จากแบบแผนแนวทางที่องค์การวางไว้ ระเบียบข้อบังคับที่มี เป็นกรอบที่บุคลากรทุกคนสามารถให้ความร่วมมือและปฏิบัติได้ และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและแนวทางนี้ ซึ่งในระยะเริ่มแรก นับเป็นสิ่งที่ห่างไกลประสบการณ์มาก แต่มีสำนักงานใหญ่เป็นที่ปรึกษาและต้นแบบ เป็นแบบอย่าง คอยให้คำแนะนำ มีบุคลากรในองค์การเป็นตัวอย่างไว้ จากวิธีการลอกเลียนแบบด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ จนสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

ได้จริงอย่างผสมผสาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมาถือเป็นความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นว่าสามารถพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าขึ้นไปกว่านี้ได้

"โรงพยาบาลมีการทำงานในรูปแบบสหสาขาวิชาชีพทำงานร่วมกันเป็นทีม มีระบบเครือข่าย ส่งผลต่อความภาคภูมิใจของทุกคนเมื่อบรรลุเป้าหมาย" (ผู้จัดการฝ่ายศูนย์คุณภาพ, 2562)

"โรงพยาบาลมีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นแบบแผนที่ถูกตั้งขึ้นมาเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม ถ้าไม่เป็นไปตามกฎระเบียบจะมีการหักคะแนนมีผลต่อโบนัสจึงทำให้ทุกคนต้องตระหนัก ให้ความสำคัญและปฏิบัติตาม สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยรวมต่อองค์การในด้านการมีระเบียบวินัย มีมาตรฐาน ซื่อสัตย์และยุติธรรม" (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"โรงพยาบาลมีการกำหนดระเบียบแบบแผนโดยการสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบเป็นระยะ ๆ ส่งผลให้พนักงานเกิดความตะหนัก ปฏิบัติตามระเบียบได้ตลอดเวลา และโรงพยาบาลมีมาตรฐาน" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"โรงพยาบาลมีระบบประเมินผลงานการทำงานเพื่อปรับเงินเดือนและโบนัสจึงส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามนโยบาย งานมีมาตรฐานตามแนวทางที่ร่วมกันกำหนด" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

3. ฐานคติร่วมกัน

ฐานคติร่วมกันหรือวัฒนธรรมร่วมตามสมมติฐาน เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและผลต่อสมาชิกและองค์การ

3.1 แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า แบบแผนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากร เริ่มต้นมาจากแผนนโยบายขององค์การที่ต้องการให้บุคลากรในแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างมาตรฐานของตัวเองและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เป้าหมายเดียวกันและผลสำเร็จที่ได้รับคือผลงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การมีการจัดตั้งฝ่ายศูนย์คุณภาพเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน ควบคุมและรณรงค์ให้องค์การมีการขับเคลื่อนการปฏิบัติตามมาตรฐานต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOPs) มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนการปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานจริง และมีการทบทวนทุกปี เพื่อพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีผลให้แต่ละพื้นที่มีแนวทางการทำงานเป็นระบบที่บุคลากรเห็นพ้องกันว่าเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับหน่วยงานของตนแล้ว รู้สึกเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติ เพราะเป็นแนวทางที่ร่วมกันคิดและวางแผนในทีมเกิดความสามัคคี เมื่อผลของงานสำเร็จ ราบรื่น รวดเร็ว ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองมีส่วนร่วม

3.1.2 โปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET การนำโปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET มาใช้ในกระบวนการบริการผู้ป่วย ซึ่งเป็น 5 หลักการพื้นฐานที่จะทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป็นหลักการที่ช่วยให้การวางแผนของสมาชิกในทีมครอบคลุม ง่ายขึ้นและสะดวกในการทบทวน A: Acknowledge การสื่อสารที่แสดงออกให้ผู้รับบริการได้รับรู้ถึงการบริการที่ใส่ใจของโรงพยาบาล I: Introduce การแนะนำตัว D: Duration แจ้งระยะเวลาที่รอกับผู้รับบริการ E: Explanation อธิบายรายละเอียดกับผู้รับบริการ T: Thank you แสดงความขอบคุณ มีผลให้การปฏิบัติงานมีขั้นตอนชัดเจนขึ้นผู้รับบริการรับรู้แนวทางในการให้บริการ ระยะเวลารอคอย และเพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการได้

3.1.3 Morning Brief มี Morning Brief ทุกเช้าไม่เว้นวันหยุดของสำนักงาน เป็นการประชุมรายงานข้อมูลในโรงพยาบาลประจำวันต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกฝ่าย เพื่อติดตามสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การและสถานการณ์ต่าง ๆ สรุปแนวทางการแก้ปัญหาและติดตามการแก้ไขปัญหาให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ติดตามผลการแก้ปัญหาต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การทุกด้าน และเป็นช่วงเวลาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและทีมได้

3.1.4 มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างปลอดภัยในระดับสากล (International Patient Safety Goal: IPSG) จากการเป็นธุรกิจโรงพยาบาล จึงมี IPSG เป็นมาตรฐาน ซึ่งองค์การยึดถือปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหลักของมุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอในที่ประชุมงานคุณภาพประจำเดือนและเป็นตัวชี้วัดหนึ่งขององค์การที่รายงานต่อสำนักงานใหญ่ มีผลโดยตรงต่อการพิจารณาและประเมินคุณภาพองค์การโดยรวม

3.1.5 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) เริ่มจากนำตัวชี้วัดที่ไม่ได้ตามเป้าหมายหรือเหตุการณ์ไม่ปกติในหน่วยงาน นำมาร่วมกันหาสาเหตุ ทำให้มีมุมมองกว้างขึ้นและช่วยกันหาทางปรับปรุงแก้ไข ทำให้สมาชิกได้เปิดใจและองค์การเกิดการพัฒนา เครื่องมือต่าง ๆ ที่เราใช้ ไม่ว่าจะเป็น IPSG, SOPs, AIDETหรือ 7ส ล้วนเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราไปถึงเป้าหมายได้ โดยมีมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital and Healthcare Standards) เป็นกรอบมาตรฐานในการทบทวนกิจกรรมต่าง ๆ

3.1.6 กิจกรรมปีใหม่ กิจกรรมปีใหม่ ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี โดยมีแบบแผนที่มุ่งเน้นการทำกิจกรรมรื่นเริงร่วมกัน พิธีการมอบรางวัลต่าง ๆ เช่น งานคุณภาพที่ได้สะสมคะแนนมาตลอดปี รางวัลคำชำจากผู้รับบริการ รางวัลงานแสดงต่าง ๆ และรางวัลพิเศษ ๆ ที่จะทำให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ประธานกรรมการของเครือผู้อำนวยการโรงพยาบาล จนถึงระดับปฏิบัติการแผนกต่าง ๆ ได้มีความสุข สนุกสนานร่วมกัน

3.1.7 โบนัสประจำปี มีโบนัสแก่พนักงานประจำเมื่อผลงานถึงเป้าหมาย โบนัสครึ่งปีหรือประจำปี ของขวัญประจำเทศกาลต่าง ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยพิจารณาตามผลงานและรายได้ขององค์การ แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในผลประกอบการขององค์การ

3.1.8 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) เป็นกิจกรรมอาสาที่เป็นนโยบายจากเครือ BDMS และได้รับความร่วมแรง ร่วมใจจากสมาชิกขององค์การอย่างดี การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ เป็นส่วนช่วยสร้างแรงบรรดาลใจในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกัน สร้างความภาคภูมิใจทั้งในตัวเองรวมถึงองค์การด้วย

3.2 แบบแผนการปฏิบัติงานส่งผลต่อสมาชิกและองค์การอย่างไร

การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ประเมินผลและติดตาม ดูแล คอยให้คำปรึกษา ไม่แสดงการบังคับแต่กึ่งควบคุม นับเป็นกลยุทธ์การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เป็นแบบแผนการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนได้ กิจกรรมดังกล่าวข้างต้นทำให้สมาชิกในองค์การทราบแนวทางการทำงาน เป้าหมายของแผนกและองค์การที่มีร่วมกัน และนอกจากนี้ คือ ได้ความสามัคคี ความผูกพันธ์ ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่นำไปใช้ได้ทั้งในที่ทำงานและครอบครัว เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง องค์การและสิ่งแวดล้อมได้ในอนาคต โดยสามารถสรุปผลที่ส่งต่อสมาชิกและองค์การได้ดังนี้

3.2.1 ความรู้สึกมีส่วนร่วม จากแบบแผนการปฏิบัติงานขององค์การที่มีเป็นแนวทางที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายงานและการบริหารงานกันในกลุ่ม

3.2.2 ความมีระเบียบวินัย การปฏิบัติอย่างมีแบบแผนเป็นกิจวัตร การถูกวางแนวทางโดยมีการตรวจประเมิน แต่ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับจากการเป็นพี่เลี้ยง คอยเป็นที่ปรึกษา ดูแลสอบถามและเอาใจใส่ ทำให้เกิดความคุ้นชิน และสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ เกิดเป็นวินัย

3.3.3 เกิดการฝึกฝนเรียนรู้ ด้วยสถานการณ์บังคับในหลายสถานการณ์ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดการกระตือรือร้นในการฝึกฝนเรียนรู้ ด้วยแบบแผนการปฏิบัติงานที่พิสูจน์แล้วว่าสามารถปฏิบัติได้และประสบความสำเร็จได้จริง

3.3.4 ความรู้สึกภาคภูมิใจ การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การจากผลของการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร ประกอบกับผลประโยชน์ที่ได้โดยตรง คือ รายได้และโบนัสจากผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นจากเดิมและกิจกรรมที่ได้ช่วยเหลือสังคมแวดล้อม ย่อมทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จนี้

“มีการเขียนข้อตกลงที่ชัดเจน เป็น SOPs และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนในแผนกปฏิบัติตาม เมื่อทุกคนร่วมสร้าง ทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม” (ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้าสัมพันธ์, 2562)

"มีการรับคำสั่งจากหัวหน้า มีการแจกจ่ายงาน ทั้งงานประจำเวร ประจำวันและงานคุณภาพ เมื่อสมาชิกร่วมกันคิดร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวทางและแนวนโยบายแล้ว งานของแผนกก็จะสำเร็จลุล่วง งานของฝ่ายก็จะดำเนินการไปได้อย่างเป็นระบบระเบียบและบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด เพราะฝ่ายการพยาบาลมีรายละเอียดปลีกย่อยเยอะมาก" (ผู้จัดการฝ่ายการพยาบาล, 2562)

"ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและตามลักษณะงาน จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างเป็นระบบ ไม่เกิดการก้าวก่ายงานและการทำงานซ้ำซ้อน ใช้เวลาคุ้มค่า ได้ผลงานร่วมกัน ลูกค้าประทับใจ มาใช้บริการต่อเนื่องและบอกต่อ" (ผู้จัดการฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรทางการแพทย์และงานประสานสิทธิ์, 2562)

"มีการทำ Plan Do Check Act งานในแผนกร่วมกันและประเมินผลหลังทำทุกครั้งโดยทบทวนจากหลายมุมมองทั้งจากตนเอง เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า หรือจากสื่อภายนอกก็อาจเป็นได้ ทำให้ได้ตระหนักถึงการทำงานที่ต้องแม่นยำและระมัดระวังมากขึ้นซึ่งมีผลต่อโดยตรงต่อภาพลักษณ์ขององค์การ" (ผู้ตรวจการพยาบาล, 2562)

"การให้ความร่วมมือกันอย่างดี ในทุก ๆ งานองค์การ ไม่ว่าจะเป็น งานบวงสรวงครุฑพร่าห์ งานฉลองปีใหม่ งาน CSR ของโรงพยาบาล แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือร่วมใจกันและความภาคภูมิใจในองค์การของเรา การมีมาตรฐานความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล มี IPSG เป็นแนวทางปฏิบัติ จากการที่โรงพยาบาลมีแผนซ้อมดับเพลิงประจำปีแล้วและพบว่ามีจุดที่มีปัญหา พบความไม่คล่องตัวของแผนกต่าง ๆ ก็มีการจัดซ้อมเป็นรายแผนกทั้งองค์การ และ IPSG อื่นก็มีผู้รับผิดชอบควบคุมและติดตามเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน" (ผู้จัดการฝ่ายสนับสนุนบริการ, 2562)

"แบบแผนแนวทางตามนโยบายที่บรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือกันและการแข่งขันกันโดยทางอ้อมจากการทำสถิติผลงานทางการลงทุนและรายได้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการเสริมแรงแบบมีเป้าหมาย ประเมินแนวทางได้ ซึ่งแนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งเพื่อให้งานได้มาตรฐานและตามเป้าหมาย" (ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, 2562)

"ทุกแผนก พนักงานแต่ละคนมีภารกิจ หน้าที่ของตัวเองและเป้าหมายร่วมกัน ต้องช่วยกันทุกคนไม่ได้เก่งไปทุกเรื่องและเก่งไม่เท่ากัน" (ผู้อำนวยการโรงพยาบาล, 2562)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
วัฒนธรรมที่สังเกตได้						
1	สัญลักษณ์ โลโก้	องค์พระปฐมเจดีย์ครอบบนสัญลักษณ์กาชาดมีอักษร S และ N ที่มุมซ้ายและขวาด้านล่าง	/	- B+ - BDMS - BES	/	“B”, “BDMS” และ “BES” - ช่วยดึงดูดผู้ใช้บริการ ลูกค้าจำได้ สามารถรับประกันคุณภาพของบริการ สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ให้ใช้บริการซ้ำและบอกต่อ
2	ชุดแต่งกาย	ชุดพยาบาล ชุดสำนักงานแบบสุภาพ ภูมิฐาน น่าเชื่อถือ ออกแบบเองได้ สะดุดตา		ชุดพยาบาล ชุดสำนักงานแบบสุภาพมีแบบบังคับแพทย์สวมเสื้อกาว์นขาว ภูมิฐาน น่าเชื่อถือ มีระเบียบ	/	- เน้นความสุภาพเรียบร้อย เป็นระเบียบ ภูมิฐาน น่าเชื่อถือ สะดวก ปลอดภัยในการปฏิบัติงานและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ผู้ใช้บริการเห็นแล้วติดตา จำได้ ช่วยสร้างความมั่นใจในการมาใช้บริการ
3	สภาพบรรยากาศโดยรวม	- อบอุ่น เป็นกันเองแบบพี่ ๆ น้อง ๆ ให้ความช่วยเหลือกัน - ให้บริการลูกค้าเสมือนคนในครอบครัว		- การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ - การส่งเสริมการเรียนรู้ - การทำงานเป็นทีม: ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก	/	- ด้านสถานที่: ระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะและดูมีระดับ - ด้านบริการ: มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก รู้จักลูกค้า ให้เกียรติ สุภาพ รวดเร็ว - ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์: ทันสมัย คุณภาพได้มาตรฐานและมีการดูแลบำรุงรักษาต่อเนื่อง

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
4	เรื่องเล่า	ผู้นำมุ่งเน้นการประหยัด	/	-		-
5	ผู้นำ	- เป็นกันเอง ดูแล เอาใจใส่ - แต่งกายสุภาพ ทันสมัย - ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	/	ชุดเดิม เป็นกันเอง ดูแล เอาใจใส่ - แต่งกายสุภาพ ทันสมัย - แนวคิด: การทำงานเป็นทีม : มีวิสัยทัศน์กว้างไกล : ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ - สัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากร	/	- การมีบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ เข้มแข็ง มั่นคง มีพลัง ซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นที่พึ่ง ที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ สามารถเข้าถึงและเข้าใจบุคลากร - มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป้าหมายชัดเจน ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจการบริหารงานและส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ในทีม
6	สโลแกน	บริการประทับจิต ใกล้ชิดดุจญาติ		BDMS B: Beyond excellence: เหนือกว่าความเป็นเลิศ D: Deep empathy: สร้างให้เกิดความเข้าใจ M: Moral commitment: จรรยาบรรณธำรงไว้ S: Service with Thai hospitality: คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ	/	- สโลแกนที่สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นจุดเริ่มต้นให้วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็งและยั่งยืน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
ค่านิยมร่วม						
7	วัฒนธรรมที่เด่นชัด แบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์: เป้าหมาย	- ตามสโลแกน บริการประทับจิตใกล้ชิดดุจญาติ - เป็นกันเอง ให้บริการแบบญาติมิตร เรียกแบบเครือญาติ - คำชมจากลูกค้า เป็นการประเมินผลงานการให้บริการของพนักงาน มีผลต่อคะแนนประเมินในการขึ้นเงินเดือนประจำปี และมีรางวัลคำชมประจำปี		- การมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตก: เป้าหมาย - การให้บริการที่มีมาตรฐาน มีจรรยาบรรณและคุณธรรม - การควบคุมคุณภาพขององค์การ - การบริหารธุรกิจที่มีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ - การพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง - มุ่งเป้าหมายทางด้านกำไร - การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	/	- ความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตก - ยึดมั่นในการให้บริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณธรร - การให้บริการที่มีมาตรฐานสูงระดับประเทศเพื่อความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้รับบริการ - เป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัยและมีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ - มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีมาตรฐานและจรรยาบนรรณวิชาชีพ - พัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง - มุ่งเป้าหมายทางด้านกำไรตามเป้าหมายขององค์การและเครือ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
8	ความเชื่อเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล		/	- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และฝึกฝนช่วยพัฒนาองค์การได้ - การมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ - การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง - การทำงานเป็นทีม - การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม	/	- การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัว และมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และปรับแนวคิด ทัศนคติในการพัฒนาองค์การ - การมีส่วนร่วมในองค์การ จากประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ - การส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน - การมีระบบและทีมในการช่วยแก้ปัญหาที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง
	ค่านิยมของบุคลากร :พันธกิจ	เราจะเป็นโรงพยาบาลที่มอบบริการที่สนองความพึงพอใจภายใต้กระบวนการที่พัฒนาระบบคุณภาพและระบบบริหารอย่างต่อเนื่องตลอดจนให้ความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม				- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ - การมุ่งสู่องค์กรแห่งการสร้างความปลอดภัยแก่ผู้รับบริการ - การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง - การทำงานเป็นทีม - การสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	**HPO**	**วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน**	**HPO**	**วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง**
13	แนวคิดและแนวทางของผู้นำ	- ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่มีข้อร้องเรียน		- มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจตามนโยบายที่วางไว้ในเครือ - การทำงานเป็นทีม - การมุ่งเน้นให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรม		- ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม - มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา - กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ
	ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด แบบแผนการดำเนินงาน	- การแต่งกายสุภาพ สวยงาม		แบบแผนการทำงานของบุคลากร: การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ(Occurrence report online) : การประชุม Morning brief : การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) : การพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (CQI) ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก: สัมพันธภาพในทีมที่ดี : มีความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน	/	แบบแผนการทำงานของบุคลากร: การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ(Occurrence report online) : การประชุม Morning brief : การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก: สัมพันธภาพที่ดี ร่วมมือช่วยเหลือกัน **พิธีการกับระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาล** 1) การประชุมแผนก ประจำเดือน 2) การประชุมฝ่าย ประจำเดือน 3) การประชุมคณะทำงานและคณะกรรมการต่าง ๆ ประจำเดือน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
				พิธีการกับระเบียบแบบแผนของโรงพยาบาล: 1) การประชุมแผนก ประจำเดือน 2) การประชุมฝ่าย ประจำเดือน 3) การประชุมคณะทำงานและคณะกรรมการต่าง ๆ ประจำเดือน 4) การประชุมหัวหน้าแผนกพบผู้บริหาร ประจำเดือน 5) การประชุมคุณภาพ ประจำเดือน 6) การประชุม Morning brief ประจำวัน 7) การประชุมฝ่ายการตลาดและ Referral ทุก 2 สัปดาห์ 8) กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) ปีละ 1 ครั้ง 9) งานทำบุญวันเกิดโรงพยาบาล 1 มิ.ย. 10) งานทำบุญใส่บาตรข้าวสารอาหารแห้งส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ 11) งานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่		4) การประชุมหัวหน้าแผนกพบผู้บริหาร ประจำเดือน 5) การประชุมคุณภาพ ประจำเดือน 6) การประชุม Morning brief ประจำวัน 7) การประชุมฝ่ายการตลาดและ Referral ทุก 2 สัปดาห์ 8) กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) ปีละ 1 ครั้ง 9) การประเมินความผูกพันต่อองค์การ 10) การอบรมดับพลิง ประจำปี 11) การซ้อมโค้ดต่าง ๆ 12) การประเมินผลงานประจำปี สำหรับพนักงานเพื่อปรับเงินเดือนและโบนัส

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
				12) การประเมินความผูกพันต่อองค์การ 13) การอบรมดับพลิง ประจำปี 14) การซ้อมโค้ดต่าง ๆ 15) การประเมินผลงานประจำปี สำหรับพนักงาน เพื่อปรับเงินเดือนและโบนัส **แบบแผนข้างต้น มีผลต่อองค์การ** 1) มีการทำงานที่มีแนวทางชัดเจน 2) มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบการปฏิบัติงานของเครือ 3) มีการประเมินผลชัดเจน 4) มีแนวทางการพัฒนาต่อยอด		
9	ระเบียบข้อบังคับ	ระเบียบข้อบังคับของโรงพยาบาล		- ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่กำหนดเอง, ของโรงพยาบาล, ของส่วนกลาง	/	- ระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานที่กำหนดเอง, ของโรงพยาบาล, ของส่วนกลาง
10	พิธีการ ให้รางวัล	- รางวัลคำชม, กิจกรรม 7 ส - ประเมินผลงานส่วนหนึ่งจากคำชมของลูกค้า	/	รางวัลคำชม, กิจกรรม 7 ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ	/	รางวัลคำชม, กิจกรรม 7 ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
ฐานคติร่วมกัน (วัฒนธรรมร่วมตามสมมติฐาน)						
	เป็นแบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การและผลต่อสมาชิกและองค์การ	- มาตรฐานความปลอดภัยตามกระทรวงสาธารณสุข - จรรยาบรรณในวิชาชีพ		- มาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) - โปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET - Morning brief - มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างปลอดภัยในระดับสากล (IPSG) - การบันทึกเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report on line) - การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) - กิจกรรมปีใหม่ - กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR) **กิจกรรมและแบบแผนข้างต้น มีผลต่อสมาชิกในองค์การ** 1)บุคลากรทำงานอย่างมีระบบ มีแนวทางและเป้าหมาย 2) สร้างความสามัคคี ความผูกพันการทำงานเป็นทีม		- มาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) - โปรแกรมสื่อสารข้อมูล AIDET - Morning brief - มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยอย่างปลอดภัยในระดับสากล (IPSG) - การบันทึกเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report on line) - การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) - กิจกรรมปีใหม่ - กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การ (CSR)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ (ต่อ)

ลำดับที่	รายการวัฒนธรรมองค์การ	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์				
		วัฒนธรรมองค์การเดิม	HPO	วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน	HPO	วัฒนธรรมที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง
				3) ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ที่นำไปใช้ได้พัฒนาตนเอง		
18	OD	1- 2 ปี/ครั้ง	/	1- 2 ปี/ครั้ง	/	
19	- การทำบุญปีใหม่ - การทำบุญวันเกิด รพ.	- มี - มี		- มี - มีเช่นเดิม - พิธีบวงสรวงครุฑพร่าห์		-
20	การประชุมร่วม	- ประชุมแพทย์หมุนเวียนเป็นสาขา - ประชุมหัวหน้าแผนกประจำเดือน		- ประชุมองค์กรแพทย์ประจำเดือน - ประชุมหัวหน้าแผนกประจำเดือน - Morning brief ทุกเช้า - ประชุมคณะกรรมการ(PCT), คณะทำงาน ทุกเดือน - รายงานตัวชี้วัดรายแผนกและส่วนกลาง - รายงานผลประกอบการรายวัน รายเดือนและรายไตรมาส	/	การประชุม, ประชุมร่วมของสหสาขาวิชาชีพตามวาระอย่างน้อยเดือนละครั้ง ขึ้นอยู่กับความสะดวกและความจำเป็นในการประสานงานและปฏิบัติงาน - ประชุมองค์กรแพทย์ - ประชุมหัวหน้าแผนก - Morning brief ทุกเช้า - ประชุมคณะกรรมการ (PCT), คณะทำงาน - รายงานตัวชี้วัดรายแผนกและส่วนกลาง - รายงานผลประกอบการรายวัน รายเดือนและรายไตรมาส

จากตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การเดิมและปัจจุบันของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ และวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนขมากขึ้น และนำมาพัฒนาเป็นชุดข้อความคิวต่อไป

5. ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานจากเดิมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า วัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รับรู้ได้จากบุคลากรที่ผ่านการควบรวมกิจการของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ บุคลากรรุ่นหลังอาจได้รับรู้ความรู้สึกจากเรื่องเล่าของบุคลากรรุ่นเดิม ปัญหาที่พบ เกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน คือ

5.1 จากความสามารถของพนักงานเอง: การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอาจเป็นปัญหาอุปสรรคบ้างในบางงาน แต่ด้วยความที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ที่ดีมาแต่เดิมทำให้ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขจากทีมเพื่อช่วยกันให้สามารถไปถึงเป้าหมายได้

5.2 จากความคาดหวัง: การปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน ทำให้เกิดความเครียดกับพนักงานเนื่องจากความคาดหวังของลูกค้าในการเข้ารับบริการเพิ่มขึ้น

5.3 จากความแปลกใหม่และไม่คุ้นชิน: กฎระเบียบและนโยบายใหม่ ทำให้บุคลากรต้องปรับตัวเพื่อมุ่งถึงเป้าหมายซึ่งทำให้เกิดความเครียดได้

5.4 จากความไม่เข้าใจกฎระเบียบที่ปรับเปลี่ยนไป: อุปสรรคจากการออกระเบียบนโยบายที่ไม่ชัดเจนต่อการปฏิบัติ ทำให้พนักงานปฏิบัติตัวไม่ถูกต้อง ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจไม่ตรงกันซึ่งอาจเกิดจากการสื่อสาร ประสบการณ์หรือการหลงลืม ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ โดยใช้เครื่องมือ เช่น KPI ของแต่ละแผนกเป็นตัวช่วย ควบคุมการขับเคลื่อน ทุกคนแต่ละแผนกย่อมมีภารกิจของตัวเอง ต้องช่วยกัน ใส่ใจ ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม รับฟัง ช่วยกันแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าปัญหาก็จะแก้ไขได้ทุกเรื่อง และ 5) การยอมรับกฎระเบียบภายนอกและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในเวลาอันสั้น จากบริษัทแม่ที่เข้มงวดที่เน้นมาตรฐานหรือเน้นความต้องการของบริษัทแม่เป็นสำคัญ รวมถึงความคาดหวังของผู้รับบริการทำให้บุคลากรต้องพัฒนาให้ทัดเทียมกับโรงพยาบาลสำนักงานใหญ่ หรืออาจเกิดความกลัวและความไม่มั่นใจต่อการปฏิบัติงานในระบบที่เปลี่ยนแปลงไป การเปิดใจยอมรับในการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นจะเกิดการต่อต้านการยอมรับซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบต่อการผลักดันองค์การให้ก้าวหน้าได้ และความไม่แน่ใจว่าจะส่งผลกระทบกับตนมากน้อยแค่ไหน

ผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การดังกล่าวข้างต้น มีแนวทางในการบริหารจัดการได้หลากหลาย ซึ่งอาจต้องใช้ปัจจัยหลากหลายที่แตกต่างกันในแต่ละสภาพแวดล้อม การให้เวลา ให้ความสำคัญ ให้การเรียนรู้ การเปิดโอกาส การมีส่วนร่วม ความเข้าใจและอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับว่าองค์การเห็นความสำคัญหรือไม่และเลือกให้ความสำคัญกับสิ่งใด

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลที่มีอิทธิพลในการจัดการ บริหารงานหรือให้คำปรึกษาในฝ่ายงานและแผนกต่าง ๆ ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ผู้วิจัยนำมาจัดทำเป็นข้อความและลงคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ 81 ข้อความ ดังตารางที่ 3 เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้องของการใช้ภาษาและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมทั้ง 3 ท่าน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
1	ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นแรงผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้	/		/	/	/		/	/			/	/	/
2	ผู้นำมองเห็นถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูง	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	ผู้นำต้องมีความยุติธรรม ยึดมั่นความซื่อสัตย์ ถูกต้อง ไม่เปิดโอกาสให้มีการเอาเปรียบกัน	/		/				/		/				
4	ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม มองไปที่จุดหมายเดียวกัน มีความประนีประนอมกัน งานทุกอย่างจะสำเร็จได้ด้วยดี	/	/	/			/	/	/	/			/	/
5	ผู้นำรับฟังบุคลากรในองค์การจากหลากลายช่องทาง มีการพบปะ พูดคุย ดูแลการทำงาน-ความเป็นอยู่ของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่เสมอ	/		/		/	/		/	/	/	/		/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
6	ผู้นำขององค์การสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการฝึกอบรม กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	/		/	/	/	/	/		/		/	/
7	ผู้นำมีมุมมอง วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีเป้าหมายชัดเจน มุ่งผลลัพธ์และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ	/		/	/	/	/	/	/	/		/	/	/
8	ผู้นำองค์การมีความคิดสร้างสรรค์ทันสมัย รับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขปัญหาร่วมกัน	/			/	/	/	/	/	/		/		/
9	ผู้นำองค์การของเรา รับฟัง เปิดโอกาสและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาร่วมกัน ผ่านเวที Morning brief ที่จัดให้มีทุกเช้า	/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
10	ผู้นำมี Positive thinking ในการทำงานมีน้ำใจ เอาใจใส่งาน มีมนุษยสัมพันธ์ดีว่องไวในการแก้ปัญหา มีแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานการรักษาและการบริการอยู่สม่ำเสมอ								/	/			/	
11	ผู้นำมีความใส่ใจต่อบุคลากรในเรื่องสวัสดิการพนักงานและพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา								/	/	/		/	
12	ผู้นำสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สถานที่นี้เป็น Happy workplace คือ ความสุข ความมั่นคง ความยุติธรรม	/		/	/		/	/	/	/			/	/
13	ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน บริหารจัดการ วางแนวทางในการปฏิบัติงานตามนโยบายจากส่วนกลางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
14	บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติตามนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง	/		/		/	/	/	/		/	/		/
15	ผู้นำร่วมนำและร่วมทำกิจกรรมกับบุคลากรอยู่เสมอ	/		/			/	/	/	/				/
16	งานทางด้านคลินิก เป็นงานบริการที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนและไม่ตรงไปตรงมา	/		/	/			/		/				
17	บุคลากรไม่ทราบว่าองค์การกำหนดอุดมการณ์ไว้เช่นไร			/										
18	ผู้นำมุ่งเน้น BDMS (เหนือกว่าความเป็นเลิศ สร้างให้เกิดความเข้าใจ จรรยาบรรณธำรงไว้ คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ) ถ่ายทอดลงสู่พนักงานและมุ่งมั่นให้องค์การมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กับบุคลากร	/	/			/		/	/	/		/		
19	บุคลากรยังรู้สึกไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานในวัฒนธรรมแบบใหม่และต้องใช้เวลาในการเปิดใจยอมรับวัฒนธรรม รู้สึกชีวิตไม่มั่นคง	/		/			/	/	/	/				/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
20	ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ตามวิธีการและมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายทั้งด้านผู้รับบริการ ผลกำไร รายได้และมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม	/		/			/	/		/			/	/
21	บุคลากรมีการประเมินและติดตามผลงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพโดยเน้นผู้รับบริการเป็นหลักควบคู่ไปกับผลกำไรและค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงาน	/		/						/				
22	การปฏิบัติงานและการรายงานอย่างชัดเจนจะนำมาซึ่งการพัฒนา หากพบปัญหาสามารถแก้ไขได้รวดเร็ว ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น								/					
23	แนวการปฏิบัติงานมีทั้งวิธีการร่วมมือและแข่งขัน สามารถปรับปรุงมาตรฐาน คุณภาพการบริการ ใช้เวลาและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นแรงผลัก	/		/			/	/		/				

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
24	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีประสิทธิภาพและยกระดับการทำงานด้วยมาตรฐานที่สูงกว่า	/	/	/		/	/	/	/	/	/			/
25	บุคลากรมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการฝึกฝน สามัคคี เรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ตามแนวทางการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน	/	/	/			/	/	/	/	/		/	/
26	ความไม่ชัดเจนของกฎระเบียบ นโยบายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย	/		/			/	/			/			/
27	ผู้นำมีความเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกระดับ คอยสอดส่อง เยี่ยมเยียน ดูแล หากที่ใดมีปัญหาจะร่วมเร่งแก้ไข ไม่ปล่อยไว้เพราะจะแก้ไขได้ยาก	/		/		/		/	/	/	/	/	/	
28	บุคลาการในองค์การมีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือกันถ้อยทีถ้อยอาศรัย	/		/		/	/	/			/	/		/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
29	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/
30	สินน้ำใจหรือโบนัสในโอกาสพิเศษ ถือเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญเพื่อเสริมแรงในการปฏิบัติภารกิจในช่วงวิกฤติใด ๆ	/		/	/						/			
31	การประเมินผลงานเพื่อปรับเงินเดือนและโบนัสส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามนโยบาย	/		/	/				/	/	/			
32	บุคลากรในองค์การมีการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มุ่งการทำงานเป็นทีม และมีเทคนิคในการแก้ไขปัญหาตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นอย่างดี		/	/	/		/	/		/	/			/
33	บุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเนื่องจากทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน	/	/	/	/			/		/	/		/	/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
34	การแข่งขันทั้งกับตัวเอง ทีมและระหว่างทีมจะช่วยกระตุ้นและนำมาซึ่งการบรรลุสู่เป้าหมายได้		/											
35	การทำงานเป็นทีมที่มีบรรยากาศของการแข่งขันจะช่วยนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น		/	/		/				/				
36	บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติและเป็นต้นแบบในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและจรรยาบรรณของ BDMS ได้			/					/		/			/
37	บุคลากรในองค์การสามารถสื่อสารและให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและจรรยาบรรณของ BDMS ได้			/							/			
38	บุคลากรในองค์การแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการอย่างทันท่วงทีด้วยความเอาใจใส่ สุภาพ อ่อนโยน ไม่ปฏิเสธความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก						/	/	/	/	/			

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
39	บุคลากรในองค์การมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มุ่งการทำงานเป็นทีม และมีเทคนิคในการแก้ไขปัญหาตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นอย่างดี		/	/	/	/	/		/	/	/	/	/	/
40	บุคลากรในองค์การมีความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เนื่องจากทุกคนทราบทิศทางการทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน	/		/	/		/		/	/	/		/	/
41	บุคลากรในองค์การมีแผนการพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง				/	/	/	/		/	/	/		/
42	องค์การของเรามีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		/		/	/	/	/				/		/
43	Logo ขององค์การ คือ รูปตัว B+ มาจากบริษัทแม่และผู้ก่อตั้ง สื่อให้เห็นถึงการเป็นทีมเดียวกัน, เราคือ The Best: ความยอดเยี่ยม และมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ		/	/		/	/	/		/	/	/		/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
44	ชุดฟอร์มพนักงาน หมายถึง การเป็นทีม BDMS เดียวกันที่บ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพ ความเป็นระเบียบ		/	/	/	/	/				/	/	/	/
45	เรื่องเล่าของ ที่มาของเครือ BDMS: ให้ความสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และบุคลากรเก่าที่เก่ง มีความสามารถ		/				/	/						
46	เรื่องเล่าของ ค่านิยมของเครือ BDMS: มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพ		/			/	/	/	/	/		/		
47	BDMS your trusted healthcare network สื่อถึงกลุ่มโรงพยาบาลที่มีเครือข่ายที่ผู้รับบริการสามารถไว้วางใจได้					/	/		/	/		/		/
48	โรงพยาบาลมีการกำหนดระเบียบแบบแผนโดยการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบ เพื่อความเป็นระบบระเบียบความเป็นมืออาชีพ		/				/	/	/	/	/			/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
49	การปฏิบัติตามกรอบหน้าที่ของแต่ละบุคคลโดยยึดตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายโดยเน้นลูกค้าเป็นหลัก		/			/	/	/	/			/		/
50	เรามีความภาคภูมิใจในเครือ BDMS เชื่อมั่นในระบบบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้การบริการที่เป็นเลิศตามจุดมุ่งหมาย		/						/	/				
51	โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จะพัฒนาขึ้นเป็นโรงพยาบาลชั้นนำในภูมิภาคเขต 7 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา		/		/	/	/		/	/		/		
52	การสนับสนุนที่เข้มแข็งจากเครือข่ายในการพัฒนาองค์การให้มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสเป็นรากฐานของการนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้		/			/	/		/	/	/	/		/
53	การมีกรอบแนวคิด หน้าที่ จุดมุ่งหมายและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ ทำให้บุคลากรมีแนวทางและไปถึงจุดหมายได้รวดเร็วขึ้น	/		/						/	/			/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
54	สภาพบรรยากาศโดยรวมสื่อออกมาในลักษณะทำงานด้วยกันเป็นทีมหลาย ๆ ทีม แยกส่วนด้วยชุดแต่งกายที่เป็นเอกลักษณ์ของทีม แสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในการให้บริการ การมีเครือข่ายระดับมืออาชีพ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
55	เรื่องเล่าน่าจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทราบที่มาขององค์การ ระบบบริหารที่ต้องมีบริการให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ และมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในเครือโรงพยาบาลที่มีมาตรฐานโดยมุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ จัดเป็นโรงพยาบาลในระดับชั้นนำของประเทศ			/			/	/	/		/		/	
56	การผ่านกระบวนการรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน HA เป็นการสร้างการยอมรับ ความไว้วางใจจากสังคม และสามารถนำองค์การไปสู่องค์การสมรรถนะสูงได้	/	/	/					/					

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
57	องค์การของเรามีชุดแต่งกายมี่เป็นเอกลักษณ์บ่งบอกถึงการเป็น BDMS ที่เป็นหนึ่งเดียว เป็นระเบียบ เป็นระดับมืออาชีพ		/	/		/	/			/		/	/	/
58	สภาพบรรยากาศโดยรวมขององค์การ คือ ความเป็นเอกลักษณ์ มีความทันสมัย ความปลอดภัยตามมาตรฐาน BDMS		/	/		/	/	/	/		/	/	/	/
59	องค์การ มีเรื่องเล่า ถึงการปรับภาพลักษณ์ของ รพ.สนามจันทร์ให้สู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการรักษาและการบริการที่มีประสิทธิภาพ		/	/			/	/						
60	จุดเปลี่ยนจากการปรับภาพลักษณ์ขององค์การ มีการพัฒนาทุกหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม และมีระบบชัดเจน เป็นค่านิยมขององค์การที่สอดคล้องกัน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายได้		/			/	/	/		/	/	/		

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
61	BDMS เป็นสโลแกนขององค์การ ที่เป็น Core Value ใช้ถ่ายทอดความหมายเฉพาะขององค์การเอง ต้องการสื่อถึง B : Beyond Excellence เหนือกว่าความเป็นเลิศ D : Deep empathy สร้างให้เกิดความเข้าใจ M : Moral commitment จรรยาบรรณธำรงไว้ S : Service with Thai hospitality คงเอกลักษณ์ไทยด้วยหัวใจบริการ		/				/	/	/	/	/			
62	มีวิธีสื่อสารสโลแกนโดย 1)ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 2) สื่อประชาสัมพันธ์ โดยติดปะกาศแผนกต่าง ๆ 3) การประชุมแผนกพร้อม OJT 4) ประกาศเป็นค่านิยมองค์การโดย CEO		/		/	/		/	/		/	/	/	
63	การใช้สโลแกนเป็นหัวข้อประเมินผลงานบุคลากรเป็นวิธีสื่อสารสโลแกนที่ทำให้จำได้-เข้าใจง่าย		/				/				/			

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
64	BDMS (Core Value) เป็นแบบแผนทางความคิดขององค์การที่สร้างแรงจูงใจต่อบุคลากรส่งผลให้เกิดความสำเร็จ		/					/	/	/	/			
65	BDMS (Core Value) สร้างความตระหนักและเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการเป็นหลัก มุ่งเน้นผลลัพธ์ละปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ		/		/		/	/	/		/		/	
66	BDMS (Core Value) กระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจในเครือ BDMS ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ		/						/		/			
67	องค์การมีแบบแผนในการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นตอน โดยรับคำสั่งจากหัวหน้า ร่วมกันคิด ร่วมมือกันปฏิบัติตามแนวนโยบาย มุ่งเน้นให้บริหารงานในหน่วยงานของตนเอง			/		/	/	/				/	/	/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
68	แผนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมรับผิดชอบ บริหารงานและสร้างผลงานในหน่วยงานของตนเอง บางครั้งอาจทำให้เกิดความเครียดได้		/		/	/	/	/		/	/	/	/	/
69	ความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องเร่งพัฒนาในทุก ๆ ด้านเพื่อให้ทัดเทียมองค์การในเครือ อาจมีผลทำให้เกิดความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ		/	/	/	/	/		/	/	/	/	/	/
70	องค์การของเรามีการทำงานเป็นทีม สามัคคีและปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีมาตรฐาน		/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/
71	ข้าพเจ้าภูมิใจที่ทำงานในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์	/	/					/	/					
72	ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างดี มีเป้าหมายชัดเจนและแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้ทำให้เป็นองค์การที่น่าทำงาน		/		/			/		/	/		/	/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
73	องค์การมีการทำงานในรูปแบบสหสาขาวิชาชีพ ทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งผลต่อความภาคภูมิใจของทุกคนเมื่อบรรลุเป้าหมาย		/				/	/	/					/
74	องค์การมีแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการพัฒนาและการต่อยอดโครงการต่าง ๆ นอกเหนือจากการทำงานตามขอบเขตหน้าที่ตนเอง		/				/	/			/			/
75	แผนการปฏิบัติงานตามแผนการนี้ จะช่วยให้ได้ผลงาน เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางขององค์การ		/				/	/	/	/	/			
76	วัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและมีความพยายามมากขึ้น		/				/	/	/	/	/		/	/
77	กฎระเบียบภายนอกและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้องค์การต้องปรับตัวบ่อยด้วยเช่นกัน นับเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง		/	/		/	/	/	/			/	/	/

ตารางที่ 3 ข้อความและคะแนนน้ำหนักความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 1	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 2	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 3	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 4	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 5	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 6	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 7	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 8	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 9	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 10	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 11	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 12	ผู้ให้สัมภาษณ์ตนที่ 13
78	บริษัทแม่ที่เข้มงวด มุ่งเน้นความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ นับเป็นอุปสรรคในด้านบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ		/	/				/						
79	บุคลากรมีความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการทำงานเป็นทีม		/					/	/				/	/
80	บุคลากรมีอิสระในการบริหารงานจากส่วนกลาง โดยมีนโยบายและยึดเป้าหมายเป็นหลัก	/	/						/					
81	ความสัมพันธ์ที่ดีและมีการทำงานเป็นทีมแต่เดิม ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขจากทีมและสามารถไปถึงเป้าหมายได้		/			/	/	/	/		/	/	/	/

ขั้นตอนการพัฒนาชุดข้อความคิว (Q set)

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเบื้องต้น นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเนื้อหาสาระ (Concourse) ของชุดข้อความคิว (Q set) ได้รายการวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมดของการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นนำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คนข้างต้น พิจารณาความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ความเหมาะสมทางด้านภาษาของข้อคำถาม นำมาปรับแก้ไขแล้วตรวจสอบโดยอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง แล้วนำผลที่ได้มาคำนวณเพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยเทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ผลที่ได้จากการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ นำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่า 0.89 โดยมีข้อเสนอแนะเป็นไปในด้านการปรับเปลี่ยนภาษา การจัดรูปประโยคเพื่อให้สื่อสารได้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ และปรับเปลี่ยนกลุ่มวัฒนธรรมองค์การให้เป็นหมวดหมู่ที่เหมาะสม รวมได้ข้อความคิวจำนวน 34 ข้อความ แสดงไว้ในตารางที่ 4

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามข้อความคิวที่ปรับแก้สมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) จากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์

2.1 การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค เป็นการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค ได้ค่า Cronbach's Alpha 0.914 ดังแสดงผลการตรวจสอบไว้ในตารางที่ 5 และ 6

2.2 การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนรวมเมื่อหักคะแนนในข้อนั้นออกเป็นการทดสอบความเชื่อมั่นเพื่อพิจารณาข้อความคิวรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งหมดที่ไม่รวมข้อนั้น (Corrected Item-Total Correlation) ค่าสหสัมพันธ์ที่ใช้ได้ คือ จะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป ดังแสดงไว้ในตารางที่ 7

ตารางที่ 4 รายการข้อความคิว (ชุด Q)

รายการ	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ
2	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถกำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล โดยสื่อสารแนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน
5	ผู้บริหารมอบอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์
6	ผู้บริหารมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ร่วมในทีมงานทุกทีม ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
7	บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจและพร้อมใจ
8	บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง
9	บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
10	บุคลกรมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามวิชาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง
11	บุคลากรสามารถนำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย
12	บุคลากรร่วมทำงานกันเป็นทีมอย่างตั้งใจและทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก
13	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ ทั้งผู้นำและบุคลากร
14	บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
15	บุคลากรเต็มใจและภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้
16	การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 รายการข้อความคิว (ชุด Q) (ต่อ)

รายการ	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์
17	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การ เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้
18	องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา สื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพหากเกินศักยภาพ
19	องค์การมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและมีสภาพบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน
20	การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง
21	องค์การมีการประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร
22	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ
23	องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้
24	องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ
25	องค์การสนับสนุน ส่งเสริม มุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรมและท่านเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์การ
26	องค์การมีการบริหารงาน โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง
27	ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ
28	องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้ถึงเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

ตารางที่ 4 รายการข้อความคิว (ชุด Q) (ต่อ)

รายการ	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์
29	องค์การส่งเสริมด้านการอบรม โดยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน
30	บุคลากรแบ่งบันความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย
31	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติมประสบการณ์การทำงานและการแก้ปัญหาอยู่เสมอ
32	องค์การสนับสนุนการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
33	องค์การมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้
34	องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 5 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหาข้อความคิวแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

ตารางที่ 6 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเนื้อหาข้อความคิว

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.914	34

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมที่หักข้อนั้นออก

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ld1	7.63	1450.102	.696	.908
Ld2	7.63	1500.240	.544	.911
Ld3	7.37	1491.964	.555	.911
Ld4	6.57	1500.185	.459	.912
Ld5	8.37	1476.723	.580	.910
Ld6	7.13	1472.671	.702	.909
St7	7.83	1466.695	.606	.910
St8	7.43	1452.530	.712	.908
St9	7.57	1483.013	.538	.911
St10	7.77	1502.668	.559	.911
St11	7.57	1501.909	.576	.911
St12	7.63	1472.378	.639	.909
St13	7.73	1466.547	.561	.910
St14	7.00	1486.138	.567	.910
St15	7.50	1523.707	.358	.913
Cg16	7.17	1532.902	.364	.913
Cg17	6.50	1521.086	.514	.911
Cg18	6.77	1548.116	.244	.915
Cg19	6.70	1494.010	.576	.910
Cg20	7.60	1525.007	.338	.914
Cg21	6.53	1471.775	.554	.910
Cg22	7.00	1494.414	.475	.912
Cg23	7.20	1487.200	.652	.910
Cg24	6.77	1510.599	.370	.913
Cg25	5.87	1539.085	.401	.913

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมที่หักข้อนั้นออก (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cg26	7.67	1550.092	.263	.914
Cg27	8.93	1551.995	.230	.915
Og28	6.73	1532.892	.305	.914
Og29	7.53	1519.775	.306	.915
Og30	7.70	1517.114	.382	.913
Og31	5.03	1565.757	.214	.914
Og32	6.03	1547.482	.271	.914
Og33	7.07	1516.754	.423	.912
Og34	5.57	1535.151	.330	.914

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิทยาคิว

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ เชื้อชาติ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอายุงาน โดยข้อมูลจะถูกนำเสนอด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (N) และร้อยละ (%) รายละเอียดดังตาราง 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (N = 50)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	10	20.0
	หญิง	40	80.0
เชื้อชาติ	ไทย	50	100.0
อายุ	21–30 ปี	3	6..0
	31–40 ปี	17	34.0
	41–50 ปี	17	34.0
	51–60 ปี	10	20.0
	>61 ปี	3	6.0

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (N = 50)	ร้อยละ (%)
สถานภาพ	โสด	13	26.0
	สมรส	37	74.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	39	78.0
	ปริญญาโท	10	20.0
	ปริญญาเอก	1	2.0
ตำแหน่ง	HOD	37	74.0
	Manager	10	20.0
	Director	2	4.0
	CEO	1	2.0
อายุงาน	1–5 ปี	15	30.0
	6–10 ปี	9	18.0
	11–15 ปี	6	12.0
	16–20 ปี	4	8.0
	>21 ปี	16	32.0

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 50 คน จำแนกตามข้อมูลพื้นหลังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 50 คน มีเชื้อชาติไทย คิดเป็นร้อยละ 100 ประกอบด้วย เพศหญิง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20

ด้านอายุ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31–40 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 34 ซึ่งเท่ากันกับ อายุระหว่าง 41–50 ปี รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 51–60 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอายุระหว่าง 21–30 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ซึ่งเท่ากันกับ อายุมากกว่า 61 ปีขึ้นไป

ด้านสถานภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74 สถานภาพโสด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26

ด้านการศึกษา พบว่า จบระดับปริญญาตรีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 78 รองลงมาคือ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คนคิดเป็น ร้อยละ 2

ด้านตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่รับตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมารับตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย (Manager) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Director) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4 และรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด (CEO) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ด้านอายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่อายุของผู้ตอบแบบสอบถามจะมากกว่า 21 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมา คือ อายุงาน 1–5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30 อายุงาน 6–10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18 อายุงาน 11–15 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และ อายุงาน 16–20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 8

ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation matrix)

ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูลจริงในประเด็นการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบและความเพียงพอของความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) and Bartlett’s test of Sphericity ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ KMO และ Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.712
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	865.317
	df	561
	Sig.	.000

จากตารางที่ 9 พบว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0.712) และผลการวิเคราะห์เมตริกสหสัมพันธ์ของประชากรไม่เป็นเมตริกเอกลักษณ์ (Bartlett's Test of Sphericity = 865.317, df = 561, p – value = .000) ค่าที่ได้เพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยการนำอันดับข้อความไปลงรหัสและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้หลักการจำแนกกลุ่มความคิดเห็นด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) สกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principal component analysis; PCA) และหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์

(Varimax) โดยวิเคราะห์แบ่งกลุ่มออกมาได้ 10 กลุ่ม ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ ร้อยละ 74.05 ซึ่งคำตอบในแบบสอบถามกลุ่มที่ 1 อธิบายความแปรปรวนได้สูงสุด ร้อยละ 15.58 กล่าวได้ว่า คำตอบในแบบสอบถามกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนกลุ่มอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงมา สำหรับข้อมูลทางด้านการแสดงความคิดเห็นต่อข้อความนำมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เรียงลำดับรายกลุ่มและค่าน้ำหนักภายในกลุ่ม

กลุ่ม / ข้อ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Cg16	**.826**	.079	.014	-.002	.010	.035	-.054	.119	.068	-.010
Cg18	**.777**	.111	-.075	.012	.120	.119	.045	.023	.103	.238
St10	**.755**	.283	.130	-.022	-.079	.198	.009	-.104	.097	-.030
St12	**.655**	.248	.122	.314	.133	.186	-.054	-.102	-.279	.040
St15	**.587**	.265	.082	-.003	.274	-.216	.167	.336	-.024	.089
Ld6	**.576**	.371	.204	-.087	.195	.207	-.093	.147	.199	-.152
Cg23	**.574**	.111	.092	.372	.217	.042	-.193	-.279	.208	.163
St11	**.509**	.407	.311	.008	.188	.180	-.056	.150	.200	-.072
Cg17	**.488**	.207	.149	.047	.298	.464	.041	.267	.265	.129
Ld1	.326	**.817**	.144	-.003	.047	.082	-.002	-.120	-.075	-.136
Ld3	.255	**.795**	.062	.067	.014	-.083	-.290	.080	.066	-.110
Ld4	.228	**.667**	.062	.080	-.027	.169	.231	-.061	.057	.148
Cg19	.107	**.545**	.181	.023	.427	.074	-.266	-.101	.211	.353
Cg21	.233	**.435**	.088	.406	.237	.415	.042	.289	-.035	.030
St13	-.088	.137	**.848**	.090	.122	.022	.052	-.186	-.126	-.003
St7	.174	.100	**.813**	.099	-.034	-.031	.146	.093	.046	.114
Ld5	.485	.296	**.542**	-.109	.032	.136	-.130	.173	.049	.182
Og29	-.099	.120	-.077	**.715**	.124	.124	.122	-.132	.013	.153
St8	.139	-.063	.556	**.620**	.066	.051	-.189	.004	.241	.042
St9	.214	.040	.369	**.586**	-.182	.054	.270	-.156	.195	-.009
Cg22	.467	.168	.154	**.568**	.270	-.052	.071	.276	-.191	.020
Og31	-.375	-.269	.062	**.531**	.196	.133	.075	.320	-.019	-.245
Cg25	.167	.088	-.068	.186	**.767**	.150	.170	-.108	.053	.004

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง เรียงลำดับรายกลุ่มและค่าน้ำหนักภายในกลุ่ม (ต่อ)

กลุ่ม / ข้อ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Cg26	-.015	-.105	.128	-.061	**.732**	.031	.080	.383	-.121	.079
Cg24	.114	.007	-.041	.221	**.599**	.330	-.205	-.080	.294	.163
St14	.349	.330	.161	.064	**.506**	.172	-.051	-.100	-.043	-.185
Og34	.073	-.007	.013	.035	.219	**.847**	.189	-.029	-.005	.071
Og33	.316	.258	.033	.262	.076	**.658**	-.020	.180	-.016	.170
Og30	.181	.092	.360	.000	.038	.191	**.683**	.022	.270	-.017
Og32	-.253	-.189	-.067	.208	.088	.054	**.675**	-.030	.106	.124
Ld2	-.110	.363	.243	.242	-.027	-.313	.236	**-.639**	.085	-.091
Cg20	.310	.340	.060	.165	-.098	.038	.171	**.492**	.337	.366
Og28	.157	.069	.005	.084	.060	-.004	.257	-.020	**.822**	-.114
Cg27	.124	-.099	.155	.106	.094	.197	.094	.096	-.141	**.845**
Eigen values % of variance	15.58	10.46	7.96	7.67	7.56	6.47	4.91	4.77	4.46	4.22
Cumu-lative %	15.58	26.04	34.00	41.67	49.22	55.70	60.60	65.37	69.83	**74.05**

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากตารางข้างต้น สามารถรวบรวมและประมวลวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริการ

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริการ

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
16	การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ
18	องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
10	บุคลกรมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามวิชาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง
12	บุคลากรร่วมทำงานกันเป็นทีมอย่างตั้งใจและทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงาน มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก
15	บุคลากรเต็มใจและภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้
6	ผู้บริหารมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ร่วมในทีมงานทุกทีม ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
23	องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้
11	บุคลากรสามารถนำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย
17	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การ เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 1 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ รวมทั้งหมด 9 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามวิชาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง 4) บุคลากรร่วมทำงานกันเป็นทีมอย่างตั้งใจและทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานให้แก่

หน่วยงาน มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก 5) บุคลากรเต็มใจและภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้ 6) ผู้บริหารมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ร่วมในทีมงานทุกทีม ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 7) องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้ 8) บุคลากรสามารถนำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย 9) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การ เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้

จากปัจจัยที่ได้มา สรุปรวมเป็นชื่อองค์ประกอบว่า “คุณภาพการบริการ” หมายความถึงองค์ประกอบด้านการบริการ โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งเสริมให้การบริการมีคุณภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับผลประกอบการขององค์การ บนพื้นฐานของความโปร่งใส มีการเปิดเผยรายได้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและเป็นแนวทางการพัฒนาและวางแผนการให้บริการอย่างต่อเนื่องที่ครอบคลุมทุกสหสาขาวิชาชีพและทุกกระบวนการในการส่งเสริมสุขภาพ ตั้งแต่การให้คำแนะนำในการป้องกัน การดูแลให้บริการด้านการรักษา การบริการด้านการฟื้นฟูสุขภาพ รวมทั้งระบบส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายในกรณีที่เกินศักยภาพขององค์การด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทของบุคลากรที่ร่วมทำงาน ประสานงานกันเป็นทีม โดยมีผู้นำที่มีส่วนร่วมและส่งเสริมทีม คอยเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ และดูแลให้ความสำคัญครอบคลุมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ดำเนินกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคมและจัดกิจกรรมเพื่อคืนประโยชน์ต่อสังคมตามโอกาสเหมาะสม

นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสและส่งเสริมบุคลากรในการสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานให้ไปสู่เป้าหมายภายใต้ความเชื่อมั่นว่า กฎ ระเบียบ นโยบายขององค์การเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

2. องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถกำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล โดยสื่อสารแนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน
19	องค์การมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและมีสภาพบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน
21	องค์การมีการประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 2 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 5 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วยสำคัญ 1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถกำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้ 3) ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลโดยสื่อสารแนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน 4) องค์การมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและมีสภาพบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน และ 5) องค์การมีการประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่นความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร

จากปัจจัยทั้ง 5 ข้อ สรุปรวมเป็นชื่อองค์ประกอบว่า “แบบแผนของผู้นำ” หมายความถึงการมีผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาองค์การ โดยมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการตั้งแต่การศึกษาเรียนรู้ การถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน ด้วยวิสัยทัศนที่กว้างไกล กำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลที่สามารถปฏิบัติได้จริง จัดการประชุมของสหสาขาวิชาชีพเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการทำงานเป็นทีม กระตุ้นปฏิสัมพันธ์ในองค์การ สร้างเสริมสัมพันธภาพ ความมุ่งมั่นและความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงแบบแผนที่จะแสดงถึงศักยภาพของผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

3. องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
13	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ ทั้งผู้นำและบุคลากร
7	บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจและพร้อมใจ
5	ผู้บริหารมอบอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 3 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 3 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ ทั้งผู้นำและบุคลากร 2) บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจและพร้อมใจ 3) ผู้บริหารมอบอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์

จากปัจจัยทั้ง 3 ข้อ สรุปรวมเป็นชื่อองค์ประกอบว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร” หมายความถึง การที่องค์การมีบุคลากรที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันภายในองค์การทั่วทุกระดับ ตั้งแต่ผู้นำจนถึงชั้นปฏิบัติการ และบุคลากรมีความพร้อม ความตั้งใจ และเต็มใจที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันตามเป้าหมายขององค์การ โดยได้รับแรงจูงใจจากผู้นำที่กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ด้วยการสร้างความมุ่งมั่น และพร้อมใจในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ช่วยให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างมั่นคง

4. องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
29	องค์การส่งเสริมด้านการอบรม โดยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน
8	บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
9	บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
22	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ
31	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติมประสบการณ์การทำงานและการแก้ปัญหาอยู่เสมอ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 4 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 5 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) องค์การส่งเสริมด้านการอบรม โดยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน 2) บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง 3) บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ 4) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ 5) บุคลากรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติมประสบการณ์การทำงานและการแก้ปัญหาอยู่เสมอ

จากปัจจัยทั้ง 5 ข้อ สรุปรวมเป็นชื่อองค์ประกอบว่า “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” หมายความถึง องค์การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งในด้านงบประมาณและการฝึกอบรม ส่งเสริมโอกาสการเติบโตในตำแหน่งงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ แสวงหาความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงานและการปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาอยู่เสมออันเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอีกองค์ประกอบหนึ่ง

5. องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
25	องค์การสนับสนุน ส่งเสริม มุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรมและท่านเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์การ
26	องค์การมีการบริหารงาน โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง
24	องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ
14	บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 5 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 4 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) องค์การสนับสนุน ส่งเสริม มุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรมและท่านเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์การ 2) องค์การมีการบริหารงาน โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง 3) องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ 4) บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากปัจจัยทั้ง 4 ข้อ สรุปรวมเป็นชื่อองค์ประกอบว่า “ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล” หมายความถึง องค์การมุ่งเน้นและส่งเสริมการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรม มีการกระจายอำนาจการบริหารโดยยึดหลักการมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง ให้รางวัลส่งเสริมความสำเร็จจากจุดเล็ก ๆ เช่น รางวัลคำชม ระหว่างหน่วยงาน เช่น กิจกรรม 7ส ทั้งหมดนี้ช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การได้ และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจในตนเองให้แก่บุคลากร

6. องค์ประกอบที่ 6 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 6 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
34	องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence Report Online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว
33	องค์การมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 6 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 2 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว 2) องค์การมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้

จากปัจจัยทั้ง 2 ข้อ สรุปรวมเป็น ชื่อองค์ประกอบว่า “ตอบสนองอย่างรวดเร็ว” หมายความถึง องค์การให้ความสำคัญในการเฝ้าระวังและดักจับปัญหา โดยเห็นความสำคัญในการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) ที่อาจนำมาซึ่งเหตุการณ์ลุกลามใหญ่โตจนเกิดเป็นปัญหาที่ควบคุมได้ยาก การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกตินับเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ปฏิบัติได้จริง เป็นระบบที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องได้

7. องค์ประกอบที่ 7 วัฏจักรการสนับสนุน

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 7 วัฏจักรการสนับสนุน

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
30	บุคลากรแบ่งปันความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย
32	องค์การสนับสนุนการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 7 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 2 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) บุคลากรแบ่งปันความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย 2) องค์การสนับสนุนการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากปัจจัยทั้ง 2 ข้อ สรุปรวมเป็น ชื่อองค์ประกอบว่า “วัฏจักรการสนับสนุน” หมายความถึง บุคลากรในทีมมีความตั้งใจ เต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ทักษะและความสามารถกันอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การในด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายได้ เป็นกระบวนการสนับสนุนเอื้อประโยชน์กันและกัน

8. องค์ประกอบที่ 8 ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 8 ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
2	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ
20	การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 8 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญรองลงมา รวมทั้งหมด 2 ข้อ เรียงลำดับจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละปัจจัยจากสูงไปต่ำ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ 2) การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง

จากปัจจัยทั้ง 2 ข้อ สรุปโดยรวมเป็น ชื่อองค์ประกอบว่า “ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน” หมายความถึง องค์การมีผู้บริหารที่สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ และร่วมปฏิบัติไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนเสมือนเป็นผู้คอยดูแลให้สมาชิกดำเนินงานไปตามกฎ ระเบียบอย่างมีความสุข ช่วยให้การ

พัฒนาองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็งจนสามารถพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

9. องค์ประกอบที่ 9 มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 9 มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
28	องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้ถึงเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 9 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก มีจำนวน 1 ข้อ คือ องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้ถึงเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

จากปัจจัยข้างต้น สรุปองค์ประกอบที่ 9 คือ “มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย” หมายความถึง องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยระดับมาตรฐานสากลซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

10. องค์ประกอบที่ 10 เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 10 เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง
27	ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มที่ 10 พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก มีจำนวน 1 ข้อ คือ ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ

จากปัจจัยข้างต้น สรุปองค์ประกอบที่ 10 คือ “เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา” หมายความถึง การมีระบบการรายงานตัวชี้วัดประจำเดือนซึ่งปรับเกณฑ์ในแต่ละปีช่วยกระตุ้นการพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน เป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบในทีม แต่ละหน่วยงานมีความเฉพาะของตัวเอง การแข่งขันกับตัวเอง เป็นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ย่อมนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการจัดเรียงข้อความ ไม่เห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากที่สุดที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ข้อมูลทางด้านการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดข้อความที่ไม่เห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากที่สุดผู้วิจัยนำมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และอภิปรายผลต่อไป โดยผลการวิเคราะห์ข้อความทางภาษาที่แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 200 ความคิดเห็น ประกอบด้วยข้อความเชิงบวก 30 ข้อความ 100 ความคิดเห็น และ ข้อความเชิงลบ 28 ข้อความ 100 ความคิดเห็น โดยเป็นข้อความที่เป็นฐานนิยม ปรากฏผลดังนี้

1. ไม่เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวน 1 ข้อความ คือ ข้อความคิวข้อที่ 27 “ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ” จำนวน 8 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 16 โดยมีการแสดงเหตุผลประกอบ ดังนี้

“มีระบบของการส่งรายงานตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับแผนก ส่งเข้าระบบ มีศูนย์คุณภาพรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 1)

“การรายงานตัวชี้วัดของแผนก ทำให้เห็นประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าจะทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 8)

“การรายงานตัวชี้วัด ไม่ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาการทำงาน บุคลากรมักทำงานตามปกติ ส่วนใหญ่ต้องได้รับการกระตุ้นจากหัวหน้างานหรือมีแรงจูงใจจึงพัฒนาคุณภาพขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 10)

“ไม่เห็นการพัฒนาจากการทำ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 16)

“ตัวชี้วัดรายแผนกยังไม่ทำให้เกิดการแข่งขัน เพราะยังมุ่งเน้นแค่ให้ผ่าน target เท่านั้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 28)

“การรายงานตัวชี้วัดรายแผนก ไม่น่าจะเป็นการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ควรเป็นการพัฒนาทางหน่วยงาน แต่ละแผนกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 36)

“บางครั้งตัวเลขนี้ที่ได้อาจจะไม่ใช่ตัวเลขที่แท้จริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 45)

“ไม่มีระบบรายงานตัวชี้วัดแต่ละแผนกประจำเดือนทั่วทั้งโรงพยาบาล ไม่ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ไม่เกิดบรรยากาศการอยากพัฒนาองค์การ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 50)

จะเห็นได้ว่าข้อความความคิดเห็นไม่เห็นด้วยมากที่สุดสอดคล้องกัน เป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นว่า ตัวชี้วัดรายแผนกไม่ได้ช่วยส่งเสริมหรือาจไม่ได้ช่วยโดยตรงในการนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

นอกจากนี้ ความคิดเห็นไม่เห็นด้วยมากที่สุด อันดับลองลงมามี 7 ข้อความอันดับเท่า ๆ กัน คือ ข้อความคิวข้อที่ 1 “ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ” ข้อความคิวข้อที่ 9 “บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ” ข้อความคิวข้อที่ 16 “การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ” ข้อความคิวข้อที่ 22 “องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ” และข้อความคิวข้อที่ 23 “องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้” ข้อความคิวข้อที่ 24 “องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ” ข้อความคิวข้อที่ 26 “องค์การมีการบริหารงาน โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง” โดยในแต่ละข้อความ ประกอบด้วยเหตุผลจำนวน 8 ความคิดเห็นเท่า ๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 16

2. เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวน 1 ข้อความ คือ ข้อความคิวข้อที่ 34 “องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว” ประกอบด้วย 9 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 18 โดยมีการแสดงเหตุผลประกอบ ดังต่อไปนี้

“ระบบรายงานมีความสะดวกพนักงานสามารถรายงานต่าง ๆ ผ่านทาง Occurrence online ได้โดยไม่มีการตำหนิใด ๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 3)

“Occurrence report on line เป็นกิจกรรมที่ตรงประเด็นปัญหาจริงที่เกิดขึ้น และพนักงานไม่สามารถจะเลี่ยงการตอบและแก้ไขได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 9)

“การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติทำให้ผู้บริหารเห็นถึงปัญหาและแก้ไขจัดการได้อย่างรวดเร็ว ป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 10)

“ทำได้จริง สามารถสร้าง feed back กลับมาได้จริง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 13)

“Occurrence report on line เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกทีม สามารถมองเห็นข้อผิดพลาดของตนเอง หากนำไปหาสาเหตุแก้ไข ป้องกัน ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาถึงเป้าหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 15)

“Occurrence report on line เป็นเครื่องมือรายงานอุบัติการณ์ที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำอุบัติการณ์มาหารากของปัญหาและแก้ไขถูกจุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ 19)

"Occurrence report on line เป็นตัวช่วยองค์การในการรณรงค์ ให้รายงานอุบัติการณ์ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ" (ผู้ให้สัมภาษณ์ 20)

"การรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว" (ผู้ให้สัมภาษณ์ 48)

"การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติจะนำไปสู่การแก้ไขและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ในอนาคตได้ ทั้งยังมีประโยชน์ในการเก็บสถิติด้วย" (ผู้ให้สัมภาษณ์ 50)

จะเห็นได้ว่าข้อความความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดสอดคล้องกัน โดยมีความเห็นว่า การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

ความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุด อันดับลองลงมามี 2 ข้อความอันดับเท่า ๆ กัน คือ ข้อความคิวข้อที่ 18 "องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ"และข้อความคิวข้อที่ 20 "การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง" โดยในแต่ละข้อความ ประกอบด้วยเหตุผลจำนวน 8 ความคิดเห็นเท่า ๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 16

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและให้การสัมภาษณ์เพิ่มเติมส่วนใหญ่ให้ความเห็นด้วยมากที่สุดในด้านองค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence Report Online) มีความเห็นว่า เป็นเครื่องมือที่เป็นระบบ สะดวก ตรงประเด็น ทำให้มองเห็นข้อผิดพลาดของตนเองและรับรู้ตามสายงาน แก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว โดยถูกสะท้อนออกมาให้เห็นถึงกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นรูปธรรม เริ่มตั้งแต่การรณรงค์ขององค์การในการกระตุ้นให้รายงานอุบัติการณ์ และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้ความสำคัญตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน มีการติดตามงานอย่างเป็นขั้นตอน และสามารถค้นหาสาเหตุ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง แก้ไขได้จริง โดยไม่มีการตำหนิใด ๆ และนำไปเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหา ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของความไม่เห็นด้วยมากที่สุด มีผู้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอันดับรองลงมา คือ ในด้านระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนก ที่ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ ไม่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาได้โดยตรง และข้อมูลตัวชี้วัดที่ได้อาจไม่ใช่ข้อมูลที่แท้จริง โดยถูกสะท้อนถึงการพัฒนาที่ไม่สามารถจับต้องได้ และข้อสงสัยว่าข้อมูลมีประสิทธิภาพในการนำมาวัดผลได้จริงหรือไม่ รวมถึงไม่เกิดประสิทธิผลต่อแรงกระตุ้นจากการรายงานตัวชี้วัด นั่นหมายความว่าตัวเลขของตัวชี้วัดที่ถูกแสดงขึ้นมา อาจเพียงเพื่อแสดงให้เห็นว่าผลงานของหน่วยงานผ่านเกณฑ์ตามเป้าหมาย บางครั้งอาจจะไม่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลได้อย่างแท้จริง และไม่ช่วยก่อให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาการทำงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าข้อความที่เห็นด้วยมากที่สุดอันดับรองลงมายังมีคะแนนความคิดเห็นสอดคล้องกันในอันดับที่ใกล้เคียงกัน คือ เห็นด้วยมากที่สุดในด้าน “องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” และด้าน “การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง” จะเห็นว่าการให้บริการรักษาพยาบาลครอบคลุมทุกสหสาขาวิชาชีพและการมีระบบส่งต่อ สามารถปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความมั่นใจทั้งต่อบุคลากรเองและผู้รับบริการ และเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด และในด้านกฎ ระเบียบ นโยบายขององค์การผู้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรขับเคลื่อนพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันเข้มแข็งและเป็นมาตรฐานสากล

จากการวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม โดยใช้วิธีวิทยาคิวในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าโดยความเห็นของบุคลากรระดับผู้บริหารขององค์การ จัดวัฒนธรรมองค์การได้ 10 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ถูกให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การพัฒนาตนเองสู่องค์การสมรรถนะสูง ซึ่งมีข้อความที่จัดในองค์ประกอบนี้ 9 ข้อความ ความแปรปรวนได้สูงสุด ร้อยละ 15.58 กล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด มีผู้แสดงความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดในองค์ประกอบนี้ถึง 7 ข้อความ 25 ความคิดเห็น โดยให้ความเห็นสอดคล้องว่าบุคลากรมีความตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ตามสาขาวิชาชีพของตนดี เนื่องจากรักและมีความผูกพันในองค์กร มีสวัสดิการค่าตอบแทนที่ มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ ทำงานเป็นทีมดี ผู้นำมีวิสัยทัศน์และหลักการที่ชัดเจน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและจากองค์การ ระบบมีความโปร่งใส มีกฎ ระเบียบและข้อปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน ที่มั่นใจว่างานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ระบบเครือข่ายของ BDMS ทำให้มีความมั่นใจระดับหนึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนาในขั้นสูง ๆ ต่อไปได้ อย่างดี อย่างไรก็ดียังมีผู้ให้ความเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อความขององค์ประกอบนี้ 22 ความคิดเห็น แต่จากค่าน้ำหนักของปัจจัยและความแปรปรวนภายในกลุ่มแสดงให้เห็นว่า “การพัฒนาตนเองสู่องค์การสมรรถนะสูง” เป็นองค์ประกอบที่ถูกให้ความสำคัญมากที่สุด

ส่วนองค์ประกอบที่ถูกให้ความสำคัญรองลงมา คือ ศักยภาพของผู้บริหาร มีข้อความที่จัดในองค์ประกอบนี้ 5 ข้อความ ความแปรปรวน ร้อยละ 10.46 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 2 มีผู้แสดงความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดในองค์ประกอบนี้ทั้ง 5 ข้อความ 14 ความคิดเห็น โดยให้ความเห็นสอดคล้องว่า ผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการสื่อสาร ถ่ายทอดให้บุคลากรรับรู้แนวทางร่วมกันอย่างเป็นระบบจากการประชุมตามสายงาน การประชุมของสหสาขาวิชาชีพ เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

อย่างเข้มแข็งและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน จากความคิดเห็นยังมีความเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในข้อความขององค์ประกอบนี้ 9 ความคิดเห็น แต่ค่าน้ำหนักของปัจจัยและความแปรปรวนภายในกลุ่มแสดงให้เห็นว่า “ศักยภาพของผู้บริหาร” เป็นองค์ประกอบที่ถูกให้ความสำคัญอันดับ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม โดยศึกษาตามขั้นตอนของวิธีวิทยาคิว กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าแผนก ที่มีความรู้ความเข้าใจมีอิทธิพลในการบริหาร การตัดสินใจในองค์การ รวมทั้งสิ้น 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกใช้สำหรับผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย จำนวน 13 คน โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมในด้านวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูง นำมากำหนดเนื้อหาสาระและตั้งแนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก และสัมภาษณ์เชิงลึกจนเป็นข้อมูลที่อิ่มตัว เพื่อใช้ในการพัฒนาข้อความคิว (Q set) ได้จำนวน 34 ข้อความ เพื่อนำไปใช้กับชุดบุคคล (P set) ต่อไป 2) แบบสอบถามข้อความคิวใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ โดยวิธีการจัดลำดับและแสดงความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากที่สุดและไม่เห็นด้วยมากที่สุดในข้อความคิวที่เลือก และข้อความที่แสดงความเห็นจากการจัดอันดับความเห็นด้วยอย่างยิ่งและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจากแผนภาพการจัดอันดับข้อความ ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการตีความองค์ประกอบในภายหลัง สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย แบบสอบถามข้อความคิวใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวัดความเหมาะสมของข้อมูล (KMO and Bartlett’s test) ได้ 0.914 และวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้ข้อความแสดงความคิดเห็นของข้อความที่อยู่ทั้งสองปลายของกระดาษลงคะแนนข้างต้น

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์เชิงประชากรศาสตร์

จากการวิเคราะห์วิทยาคิวพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 50 คน มีเชื้อชาติไทยทั้งหมด ประกอบด้วย เพศหญิงร้อยละ 80 และเพศชายร้อยละ 20 ส่วนใหญ่มีอายุ ระหว่าง 31 – 40 ปี และ 41 – 50 ปีร้อยละ 34 เท่า ๆ รองลงมา คือ 51 – 60 ปี และช่วงอายุ 21 – 30 ปี และมากกว่า 61 ปีขึ้นไปมีจำนวนเท่ากัน มีสถานภาพสมรสร้อยละ 74 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 78 ปฏิบัติงานตำแหน่งหัวหน้าแผนกร้อยละ 74 ผู้จัดการฝ่ายร้อยละ 20 ผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 4 และผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO) ร้อยละ 2 โดยมีอายุงานมากกว่า 21 ปี ร้อยละ 32 และอายุงาน 1 – 5 ปี ร้อยละ 30

2. ความหมายขององค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ หมายถึง องค์การที่มีองค์ประกอบทั้งด้านโครงสร้างการบริหารองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องไปกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดี เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมกันและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีที่ให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมและสนับสนุนต่อกฎระเบียบ แบบแผน แนวคิด แนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงาน มีความโปร่งใส พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทั้งด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีบุคลากรที่พร้อมที่จะเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การ มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว มีการประเมินผลงานกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจำแนกเป็น 34 ข้อความ ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) หมุนแกนแบบ Varimax พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มี 10 องค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนรวมสูงสุดได้ร้อยละ 74.05 ซึ่งองค์ประกอบที่ 1 อธิบายความแปรปรวนได้สูงสุด ร้อยละ 15.58 และกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ส่วนกลุ่มอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงมาตามลำดับ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้

3.1 องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริการ

วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ องค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรก คือ องค์ประกอบด้านการบริการ โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งเสริมให้การบริการมีคุณภาพมากที่สุด ควบคู่กับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก บนพื้นฐานของความโปร่งใสและเปิดเผยรายได้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและเป็นแนวทางการพัฒนาและวางแผนการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกสหสาขาวิชาชีพ มีระบบส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายในกรณีที่เกินศักยภาพขององค์การ มีระบบงานประสานงานกันเป็นทีม โดยมีผู้นำที่มีส่วนร่วมและส่งเสริมทีม ดูแลให้ความสำคัญครอบคลุมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมเพื่อคืนประโยชน์ต่อสังคมตามโอกาสเหมาะสม นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสและส่งเสริมบุคลากรในการสร้างสรรค์แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานให้ไปสู่เป้าหมายภายใต้ความเชื่อมั่นว่า กฎ ระเบียบ นโยบายขององค์การเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

3.2 องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ

การมีผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาองค์การ ร่วมศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล กำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลที่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการจัดประชุมของสหสาขาวิชาชีพเพื่อส่งเสริมค่านิยมในการทำงานเป็นทีม กระตุ้นปฏิสัมพันธ์ในองค์การ สร้างเสริมสัมพันธภาพ ความมุ่งมั่นและความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงแบบแผนที่จะแสดงถึงศักยภาพของผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

3.3 องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

องค์การมีบุคลากรที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันภายในองค์การทั่วทุกระดับ และมีความพร้อม ความตั้งใจ และเต็มใจที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันตามเป้าหมายขององค์การ โดยได้รับแรงจูงใจจากผู้นำที่กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่น และพร้อมใจในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ช่วยให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้อย่างมั่นคง

3.4 องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งในด้านงบประมาณและการฝึกอบรม ส่งเสริมโอกาสการเติบโตในตำแหน่งงาน ให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ เปิดโอกาสให้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ แสวงหาความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงานและการปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาอยู่เสมออันเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอีกองค์ประกอบหนึ่ง

3.5 องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

องค์การมุ่งเน้นและส่งเสริมการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรม มีการกระจายอำนาจการบริหารโดยยึดหลักการมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง ให้รางวัลส่งเสริมความสำเร็จจากจุดเล็ก ๆ เช่น รางวัลคำชม ระหว่างหน่วยงาน เช่น กิจกรรม 7ส ทั้งหมดนี้ช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การได้ และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพซึ่งการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจในตนเองให้แก่บุคลากร

3.6 องค์ประกอบที่ 6 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

องค์การให้ความสำคัญในการเฝ้าระวังและดักจับปัญหา โดยเห็นความสำคัญในการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) ที่อาจนำมาซึ่งเหตุการณ์ลุกลามใหญ่โต

จนเกิดเป็นปัญหาที่ควบคุมได้ยาก การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกตินับเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ปฏิบัติได้จริง เป็นระบบที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องได้

3.7 องค์ประกอบที่ 7 วัฏจักรการสนับสนุน

บุคลากรในทีมมีความตั้งใจ เต็มใจในการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ ทักษะและความสามารถกันอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การในด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยมาใช้ทั้งในการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ เพื่อให้สามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายได้ เป็นกระบวนการสนับสนุนเอื้อประโยชน์กันและกัน

3.8 องค์ประกอบที่ 8 ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน

องค์การมีผู้บริหารที่สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือและร่วมปฏิบัติไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนเสมือนเป็นผู้คอยดูแลให้สมาชิกดำเนินงานไปตามกฎ ระเบียบอย่างมีความสุข ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็งจนสามารถพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

3.9 องค์ประกอบที่ 9 มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยระดับมาตรฐานสากลซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

3.10 องค์ประกอบที่ 10 เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา

การมีระบบการรายงานตัวชี้วัดประจำเดือนซึ่งปรับเกณฑ์ในแต่ละปีช่วยกระตุ้นการพัฒนาของแต่ละหน่วยงาน เป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบในทีม แต่ละหน่วยงานมีความเฉพาะของตัวเอง การแข่งขันกับตัวเอง เป็นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนย่อมนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการจัดเรียงข้อความ ไม่เห็นด้วยมากที่สุดและเห็นด้วยมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อความทางภาษาที่สามารถแสดงความคิดเห็นทั้งหมด 200 ความคิดเห็น ประกอบด้วยข้อความเชิงบวก 30 ข้อความ 100 ความคิดเห็น และ ข้อความเชิงลบ 28 ข้อความ 100 ความคิดเห็น โดยเป็นข้อความที่เป็นฐานนิยม ปรากฏผลดังนี้

4.1 ไม่เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวน 1 ข้อความ คือ ข้อความคิวข้อที่ 27 “ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ” ประกอบด้วย 8 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 16 ไม่เห็นด้วยมากที่สุดอันดับลองลงมามี 7 ข้อความ ประกอบด้วยเหตุผลจำนวน 6 ความคิดเห็นเท่า ๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 12 คือ ข้อความคิวข้อที่ 1 “ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้

ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ” ข้อความคิวข้อที่ 9 “บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ” ข้อความคิวข้อที่ 16 “การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ” ข้อความคิวข้อที่ 22 “องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ” และข้อความคิวข้อที่ 23 “องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้” ข้อความคิวข้อที่ 24 “องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ” ข้อความคิวข้อที่ 26 “องค์การมีการบริหารงานโดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง”

4.2 เห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวน 1 ข้อความ คือ ข้อความคิวข้อที่ 34 “องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว” ประกอบด้วย 9 ความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 18 เห็นด้วยมากที่สุด อันดับลองลงมามี 2 ข้อความ ประกอบด้วยเหตุผลจำนวน 8 ความคิดเห็นเท่า ๆ กัน คิดเป็นร้อยละ 16 คือ ข้อความคิวข้อที่ 18 “องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ” และข้อความคิวข้อที่ 20 “การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง”

อภิปรายผลการวิจัย

องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพการบริการ

วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ อันดับแรกที่สำคัญที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการบริการ โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งเสริมให้การบริการมีคุณภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับผลประกอบการตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง ที่ De Waal (2004) ได้จัดเป็นกรอบการทำงานไว้ ในด้านการจัดการกระบวนการ ที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานมี่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานของความโปร่งใส มีการเปิดเผยรายได้เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการให้บริการและเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาการให้บริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความได้เปรียบในการแข่งขัน เหตุที่คุณภาพการบริการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับแรกขององค์การอาจเป็นเพราะธุรกิจโรงพยาบาลเป็นการให้บริการทางการแพทย์ ที่ให้บริการในการดูแล รักษาพยาบาล

ซึ่งการใช้บริการในบางครั้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเข้าใช้บริการแล้วเกิดความประทับใจ ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความคุ้มค่ากับเงินที่ต้องจ่าย นับได้ว่าองค์การบรรลุเป้าหมายระดับหนึ่งแล้ว และเป้าหมายต่อไปคือการมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ กลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการคือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการขององค์การ

กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับ สุพิศ ประสพศิลปะ (2559) ที่กล่าวว่าองค์การสมรรถนะสูงตามมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์การ จะเกิดขึ้นได้องค์การต้องเริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมที่สามารถกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพได้ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การในลักษณะการพัฒนามาจากพื้นฐานขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศของการเป็นเจ้าของร่วมกัน สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 2 ใน 5 กลยุทธ์นั้น คือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง และพรชัย ดีไพศาลสกุล (2558) ได้ศึกษายุทธศาสตร์ในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาลสู่ความเป็นบรรษัทภิบาล ซึ่งบรรษัทภิบาลเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่นำสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในงานวิจัยนี้ พบว่า การเสริมสร้างคุณภาพการรักษา คุณภาพบริการ และการมีส่วนร่วมในการรักษาพยาบาลร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลและผู้รับบริการ การประสานงานดูแลผู้รับบริการร่วมโรงพยาบาลเครือข่าย การสร้างเครือข่ายการรักษาร่วมภาครัฐและภาคเอกชน การสร้างนวัตกรรมการบริการรูปแบบใหม่ เช่น การสร้างศูนย์การแพทย์เฉพาะทาง การสร้างศูนย์เคลื่อนย้ายผู้รับบริการครบวงจร เป็น 4 ใน 8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงพยาบาลเอกชน ควบคู่กับการจัดการบรรษัทภิบาลโดยมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของธุรกิจโรงพยาบาล

เนื่องจากทุกองค์ประกอบมีความสำคัญที่ต้องเกี่ยวโยงกัน เป้าหมายสำคัญในเชิงธุรกิจเอกชนคือด้านรายได้ขององค์การซึ่งเครือ BDMS จะมีเป้าหมายทุกด้านชัดเจน เป้าหมายด้านรายได้ควบคู่ไปกับคุณภาพการบริการรักษาพยาบาลที่เหนือมาตรฐาน มีระบบบริการการดูแลรักษาสุขภาพทุกขั้นตอน ระบบการส่งต่อที่รองรับกันในเครือข่าย BDMS รวมทั้งระบบการขนส่งทางการแพทย์มาตรฐานระดับโลก จะเห็นว่านโยบายและระบบขององค์การที่เอื้อการพัฒนาด้านคุณภาพการบริการมีความพร้อม ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและกระบวนการยังต้องอาศัยการกระตุ้นจากองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวโยงกันดังกล่าวข้างต้น นโยบายการส่งเสริมการฝึกอบรมตามมาตรฐานวิชาชีพและเพื่อพัฒนาบริการที่ล้ำสมัย ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขนส่งทางอากาศโดยได้รับการรองรับว่าผ่านมาตรฐานระดับโลก และบริการอื่น ๆ ที่องค์การคู่แข่งในภูมิภาคเดียวกันยังไม่มี ย่อมสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจทุ่มเทในการเรียนรู้เพื่อร่วมพัฒนาองค์การได้

การมีส่วนร่วมกิจกรรมของผู้บริหาร ไม่เพียงเฉพาะกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการเท่านั้น แม้แต่กิจกรรมตามแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ เมื่อบุคลากรพบว่าผู้บริหารร่วมปฏิบัติตามกฎนโยบาย เช่น การจอดรถในที่จอดรถเจ้าหน้าที่ ไม่จอดในที่จอดรถของผู้รับบริการ การใช้สวัสดิการการรักษาในช่วงบ่ายในกรณีเจ็บป่วยไม่ฉุกเฉินเร่งด่วน เป็นต้น ย่อมกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นทีมเดียวกัน รู้สึกถึงความศักดิ์สิทธิ์ของกฎ ระเบียบและยังรวมถึงความรู้สึกที่บุคลากรสามารถเข้าถึงระดับผู้บริหารได้เนื่องจากอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน

คุณภาพการให้บริการแบบครบวงจรภายในเครือ ในส่วนของการส่งต่อผู้รับบริการในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการว่า มีทีมการรักษาที่มีประสิทธิภาพรองรับและสร้างความมั่นใจและภาคภูมิใจแก่บุคลากรและทีมที่ให้บริการว่ามีทีมสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือตลอดเวลา แต่หากมองอีกแง่มุมหนึ่งถึงศักยภาพที่ยังไม่พร้อมขององค์การ ก็อาจทำให้เกิดทัศนคติที่เป็นผลเสียได้ในฐานะการเป็นศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉิน (Trauma Center) และศูนย์การแพทย์แห่งความเป็นเลิศ (Centers of Excellence) ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นในแบบแผนแนวทางขององค์การ การคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักโดยปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานภายใต้สัมพันธภาพระหว่างองค์การ ย่อมเป็นการส่งเสริมพัฒนางานไม่เพียงแต่ในองค์การเท่านั้น ยังสามารถพัฒนาได้ทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

การให้บริการอย่างมีคุณภาพต้องดำเนินการโดยไม่ทำร้ายสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์มีแนวทางการบริหารงานด้านความปลอดภัยอาชี-วอนามัย และสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาลด้วยตามมาตรฐานและบุคลากรระดับวิชาชีพคอยกำกับดูแลซึ่งช่วยยกระดับมาตรฐานและความน่าเชื่อถือขององค์การ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปลอดภัยและสามารถสร้างความปลอดภัยแก่สังคมแวดล้อมภายนอกองค์การได้ด้วยเช่นกัน ในองค์การที่มีความพร้อมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแวดล้อมภายนอก อาจให้ความช่วยเหลือสังคมได้หลายกิจกรรมไม่เฉพาะแต่การบริการด้านการรักษาพยาบาลเท่านั้น การช่วยเหลือสังคมในส่วนที่ขาด ที่ต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติหรือในกรณีเกิดภัยพิบัติ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้รับทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์การรวมทั้งสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้

องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนของผู้นำ

การมีผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลที่สามารถปฏิบัติได้จริง ผู้นำอาจร่วมศึกษา เรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน และสามารถสื่อสารเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนกสามารถรับนโยบายและถ่ายทอดต่ออย่างไม่ผิดเพี้ยน นับเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารสร้างให้เกิดความสามัคคีในองค์การ ส่งเสริมค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นปฏิสัมพันธ์ในองค์การ แบบแผนของผู้นำนี้เป็นองค์ประกอบ

หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงของ De Waal (2005) เช่นเดียวกัน ความน่าเชื่อถือและอ่อนโยน เด็ดขาดแต่มีความยืดหยุ่นสูง มองเห็นความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนทำสิ่งที่ดีที่สุดและระดมความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล ผู้นำที่ซื่อสัตย์สุจริตมีสัมพันธภาพที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ นับเป็นประตูแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์ การชี้แนะ การวางแนวทางของเป้าหมายที่ชัดเจน เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ การสื่อสารต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นกลยุทธ์ที่สร้างสรรบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในองค์การได้อย่างดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงแบบแผนที่จะแสดงถึงศักยภาพของผู้นำที่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

การศึกษาที่สนับสนุนองค์ประกอบแบบแผนของผู้นำนี้มีมากมาย เช่น การศึกษาของเสาวภา เมืองแก่น (2561) พบว่า องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย มีจำนวน 6 ด้าน 2 ด้านแรกที่สำคัญ คือ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในส่วนของการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจหลักและภาวะผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะ (มีความรู้ในศาสตร์และสายงานวิชาการ) ผู้นำเชิงพฤติกรรม (มีทิศทางการดำเนินงานชัดเจน วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำที่มุ่งงาน พร้อมมุ่งมิตรสัมพันธ์) ผู้นำเชิงการบริหารจัดการ (สามารถจัดการกับความไม่แน่นอนและข้อจำกัดในทุกสถานการณ์) ซึ่งการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศจะเกิดขึ้นได้ย่อมมาจากผู้บริหารทุกระดับที่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการทุกภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์ (2559) ได้ศึกษาพบว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล กลยุทธ์แรกใน 5 กลยุทธ์หลัก คือ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิตอล โดยองค์การเล็งเห็นความสำคัญของสมรรถนะผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นพัฒนานาสมรรถนะผู้บริหารให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การ รวมถึงพัฒนาความรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2559) พบว่าปัจจัยด้านการนำองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาองค์การที่ให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี วิษณุ เทพสินธพ (2560) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารยุทธ์ศาสตร์ การบริหารองค์การสมัยใหม่และการนำองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างเช่นเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

การที่องค์การมีบุคลากรที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันภายในองค์การทุกระดับ ทั้งในระดับบุคลากรด้วยกันเอง รวมทั้งบุคลากรกับผู้บริหาร ย่อมช่วยส่งเสริมให้เกิดสามัคคี การขอความร่วมมือขอความช่วยเหลือระหว่างหน่วยงานย่อมมีโอกาสราบรื่นขึ้น นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารงานโดยการมอบอำนาจให้รับผิดชอบบริหารงานในหน่วยงานตนเอง การมีส่วนร่วมสร้างแบบแผนแนวทาง

ปฏิบัติของหน่วยงานตนเอง ย่อมสร้างให้เกิดความตั้งใจ พร้อมใจที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากผู้นำให้ความไว้วางใจ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่น เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ช่วยสร้างเสริมความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ สอดคล้องกับสุพิศ ประสพศิลปะ (2559) ที่กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และการสร้างบรรยากาศของการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน Mohant and Rath (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมองค์การได้ โดยพบว่า วัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร การมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งบุคลากรจะแสดงออกมาให้เห็นด้วยพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ คือ พนักงานทุกคนรักการทำงานของตนเองและร่วมพัฒนางานและองค์การ

นอกจากนี้การศึกษาของ สุพรรษา เศษแสงศรี (2559) ซึ่งศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งสามารถทำนายความแปรปรวนของการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้เพื่อเป็นแนวทางวางแผนพัฒนาในอนาคตต่อไปโดยมีการเสนอแนะแนวทางที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ทำงานอย่างต่อเนื่อง ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรจะก่อให้เกิดความเป็นพวกเดียวกัน โดยเกิดจากความผูกพัน แนวคิด ทัศนคติ แนวปฏิบัติที่ยอมรับกันได้ ถือเป็นภูมิคุ้มกันขององค์การ เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2559) พบว่า การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาองค์การที่ให้มีสมรรถนะสูง วิษณุ เทพสินธพ (2560) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับ ภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวนี สิริสุขศิลป์ (2559) ซึ่งศึกษาพบว่า คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 ใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา คือการกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรและการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล สอดคล้องกับการศึกษาของปวลิน โปษยานนท์ (2557) ที่พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างมีนัยสำคัญ

การพัฒนาองค์การส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรและมีบุลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม จากกรอบการทำงานของ De Waal (2004) พบว่า ทุกองค์ประกอบส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรทั้งสิ้น กลยุทธ์ขององค์การที่สอดคล้องกับสังคม สภาพแวดล้อมและการปลูกฝังค่านิยมที่สอดคล้องและช่วยส่งเสริมกัน จะช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การและส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรได้ และในปี ค.ศ. 2012 De Waal ได้จำแนกคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การสมรรถนะสูง 1 ใน 5 คุณลักษณะ คือ คุณภาพของบุคลากร (Working quality: WQ) โดยมีการส่งเสริม สนับสนุนการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ให้มีการปรับตัวและยืดหยุ่นส่งเสริมกันและกันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองเสมอ สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จที่สูงขึ้น นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น สร้างระเบียบปฏิบัติในการพบปะทักทายเพื่อปลูกฝังค่านิยมในการยิ้ม ไหว้ ทายทักให้เกิดในองค์การเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจากประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร ความเป็นพวกเดียวกันทั้งผู้ให้และผู้รับ และสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันในสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ได้ทุกสถานที่

องค์ประกอบที่ 4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การให้การส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรในด้านการฝึกอบรมโดยสนับสนุนด้านงบประมาณการฝึกอบรมทั้งภายในองค์การเองและภายในเครือ BDMS และเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ส่งเสริมการเจริญเติบโตในตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรเองทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ การบริหารงานแบบกระจายอำนาจช่วยส่งเสริมให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบในเป้าหมายและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง ช่วยให้บุคลากรประเมินตนเองได้ว่าจะต้องเรียนรู้ ฝึกฝนด้านไหน เพิ่มเติมด้านไหน มีการแบ่งงาน กระจายงานที่เหมาะสมกับความถนัดและเชี่ยวชาญของตนเอง สร้างให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนางานประกอบกับความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาความคิดและวิธีการใหม่ในการพัฒนาการทำงานและการปรับปรุงแนวทางการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอย่อมเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอีกองค์ประกอบหนึ่ง

สอดคล้องกับ สุพิศ ประสพศิลปะ (2559) ที่กล่าวไว้ในองค์ประกอบแรกที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้ สามารถกระตุ้นให้พนักงานเกดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพและเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง ซึ่งเพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล (2559) ศึกษาได้ผลที่สอดคล้องกัน โดยศึกษาการพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูงเพื่อนำผลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี และพรชัย ดีไพศาลสกุล (2558) ศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากรการแพทย์

เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาลสู่ความเป็นบรรษัทภิบาล และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดย สุพิศ ประสพศิลป์ (2559) เรื่อง การจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์กรพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง มีเนื้อหาว่า HPO จะเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มต้น สร้างวัฒนธรรมและสร้างค่านิยมแห่งการเรียนรู้ สามารถกระตุ้นให้พนักงาน เกิดความตระหนัก ความรู้สึก ความเชื่อในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพ ลักษณะ HPO มีความใกล้ชิดกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การในลักษณะ Bottom Up การ สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการมีส่วนร่วม การให้รางวัล และ การสร้างบรรยากาศของการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งองค์การต่าง ๆ สามารถนำหลักการนี้ไปปรับใช้ได้

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์2559 ศึกษากลพบว่ายุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล 2 ใน 5 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างเสริมการบริหารทุนปัญญา ด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (Workplace spiritual)

การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์การ ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การหรือไม่ ผู้ที่ตั้งใจเรียนรู้และฝึกฝน ย่อมได้ประโยชน์ทั้งสิ้น การสั่งสมประสบการณ์จากหน่วยงานและองค์การยิ่งเป็นการเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ให้แตกฉานมากขึ้น การต่อยอดความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ยิ่งเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดี สอดคล้องกับแนวนโยบายของเครือ BDMS และองค์การในแนวทางการประเมินผลงานจากหัวหน้าหน่วยงานและสามารถสนับสนุนบุคลากรของหน่วยงานตนเองในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นได้ โดยที่บุคลากรนั้นอาจจะไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การโดยตรง

องค์ประกอบที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

องค์การมุ่งเน้นและส่งเสริมการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรม ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพทุกสหสาขาวิชาชีพ ตามนโยบายหลักของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (BDMS, 2562) และเชื่อว่าเป็นแนวทางที่ช่วยสร้างคุณค่าและความภาคภูมิใจในตนเองให้แก่บุคลากร การกระจายอำนาจการบริหารโดยยึดหลักการมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นพวกพ้องเดียวกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ส่งเสริมการประณีประนอม การให้รางวัลส่งเสริมความสำเร็จจากจุดเล็ก ๆ เช่น รางวัลคำชม ระหว่างหน่วยงาน เช่น กิจกรรม 7ส เพื่อช่วยกระตุ้นแนวคิด การพัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมแนวทางการปฏิบัติงานตามระบบธรรมาภิบาลของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์และช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การได้ สอดคล้องกับ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2558) ที่ศึกษาพบว่าระบบธรรมภิบาลเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข การมีระบบธรรมาภิบาลได้นั้นต้องเกิดจากยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้ความสามารถแก่บุคลากร และการศึกษา

ของพรชัย ดีไพศาลสกุล (2558) ยังพบว่ายุทธศาสตร์การสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรการจัดการบรรษัทภิบาลที่มุ่งเน้นความปลอดภัยในสุขภาพและชีวิตของผู้รับบริการเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักบรรษัทภิบาลของโรงพยาบาลเอกชนด้วย

การปฏิบัติงานด้านการแพทย์ โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชน นอกจากเป็นงานที่ต้องให้ความสำคัญด้านจรรยาบรรณเป็นที่ตั้งแล้ว หลักคุณธรรมและจริยธรรมยิ่งเป็นด้านที่เปราะบางสำหรับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเป็นอย่างมาก การมีค่าใช้จ่าย ความไม่พึงพอใจ การสื่อการไม่ครอบคลุม ไม่ชัดเชน อาจเป็นสาเหตุสู่การฟ้องร้องได้ทั้งสิ้น และยังเป็นที่ถกเถียงกันในผู้ป่วยบางราย บางกรณี สาเหตุสำคัญ คือ ทุกกิจกรรมของธุรกิจจะมีต้นทุนดำเนินการเสมอ แบบแผน แนวทางการบริหารจัดการจึงควรมีความชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีผู้ป่วยฉุกเฉินหรือในรายที่สุ่มเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน

องค์ประกอบที่ 6 ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

องค์การให้ความสำคัญในการเฝ้าระวังและดักจับปัญหา โดยมีแนวทางปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานที่สามารถเก็บทุกรายละเอียดของกระบวนการได้แม้เป็นปัญหาเล็กน้อยและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา หรือกระบวนการที่เรียกว่า สัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Sign) นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในงานบริการทางการแพทย์ และทางองค์การตระหนักถึงประโยชน์ในกระบานการนี้อย่างมาก แต่หากเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ขึ้นแล้ว กระบวนการดักจับปัญหาก่อนที่จะมีผลกระทบรุนแรงขึ้นจะเป็นขั้นตอนที่รองรับต่อมา คือ การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence Report Online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นับเป็นเครื่องมือที่สำคัญเป็นระบบ มีวิธีการประเมินผล การทบทวน การตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเบื้องต้นและนำมาพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องได้ โดยยึดหลักการไม่มีการตำหนิในตัวบุคคล และพิสูจน์แล้วว่าเป็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้จริง

จะเห็นได้ว่าองค์การมีระบบรองรับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว ทักษะในการแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะปัญหาระยะสั้นที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะส่วนบุคคลที่ไม่สามารถลอกแบบกันได้ นับเป็นความสามารถของบุคลากร (ชัชวลิต สรวารี, 2563) ที่จำเป็นยิ่ง แต่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจเพราะองค์การจะมีระบบบให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา โดยมีผู้ตรวจการที่คอยสอดส่องและสามารถประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงได้

จากองค์ประกอบนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยใช้แนวทางการดักจับปัญหาและการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจโรงพยาบาล กลยุทธ์การรายงานความผิดปกติ สามารถรายงานข้อมูลความผิดปกติได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เช่น เมื่อบุคลากรได้รับคำชมจากลูกค้าสามารถส่งข้อมูล “Occurrence Report on Line”

ให้ตนเองหรือให้เพื่อนร่วมงานก็ได้ การรายงานเหตุการณ์จะวิ่งไปตามสายงานการบังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ได้

องค์ประกอบที่ 7 วัฏจักรการสนับสนุน

บุคลากรในทีมมีความตั้งใจ เต็มใจในการแบ่งปันความรู้ ทักษะและความสามารถกันอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แหล่งสนับสนุนหลักจะมาจากเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นผู้จัดหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ภายในเครือ โดยมุ่งเน้นการส่งบุคลากรเพื่อรับการฝึกอบรมแล้วกลับมาปฏิบัติงานได้จริง มีการต่อยอดโดยการแบ่งปันความรู้ ความสามารถเพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย หากในเครือไม่สามารถจัดอบรมได้ จะสนับสนุนส่งอบรมในหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับการยอมรับ เช่น การฝึกอบรมการช่วยชีวิตขั้นสูงของบุคลากรในระดับวิชาชีพ การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉิน ฯลฯ โดยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์การในด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน การให้บริการที่รวดเร็ว แม่นยำและมีประสิทธิภาพสูง ย่อมเป็นสิ่งดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายได้

ซึ่งมีการศึกษาพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางบวกที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (สรรชัย ลี้สุขสม, 2556) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทางด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดการทรัพยากรทางกายภาพและการสร้างความปลอดภัยมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร (วรรณชัย ธุระแพง,2557) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง คือ การบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารองค์การสมัยใหม่ (วิษณุ เทพสินธพ, 2560) ซึ่งเป็นระบบที่องค์การเอื้อหนุนและส่งเสริมให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้

ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องว่า จากการแข่งขันของธุรกิจทางการแพทย์ที่นับวันจะสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ และการลงทุนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากจึงต้องควบคู่ไปกับการส่งเสริมพัฒนาในองค์การที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมวิทยาการใหม่ ๆ กับเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณ อันเป็นวัฏจักรการสนับสนุนและพัฒนาร่วมกันทั้งบุคลากรและองค์การ

สอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณชัย ธุระแพง (2557) เรื่องผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานผ่านการปฏิบัติตามวัฒธรรมองค์กรแบบ BEST ของพนักงานบริษัท ไทยรวมสินพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทางด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดการทรัพยากรทางกายภาพและการสร้างความปลอดภัยมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ BEST (รวมกันเป็นหนึ่ง(Beiong)

เข้าถึงสิ่งใหม่ (Explore) ทำงานด้วยใจ (Serve) ก้าวไกลเติบโต (Thrive) และการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรแบบ BEST มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาไปปรับปรุงกลยุทธ์ให้เอื้อประโยชน์มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 8 ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน

องค์การมีผู้บริหารที่สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือจากการมีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและประสบการณ์ที่หลากหลาย ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์จึงเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรแต่ละฝ่ายแต่ละงานได้เป็นอย่างดี และร่วมปฏิบัติไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ไม่เฉพาะกิจกรรมบริหาร กิจกรรมคุณภาพเท่านั้นในกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมทางอ้อมก็ยังพบผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมด้วยอย่างสม่ำเสมอ ช่วยให้การพัฒนาองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็งจนสามารถพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

สอดคล้องกับการศึกษาภาวะผู้นำกับการพัฒนาชุมชนของ จักรี ศรีจารุเมธีญาณและพระถนัด วฑฺฒโน (2561) พบว่า ผู้นำเป็นสื่อกลางที่สำคัญในการช่วยประสานคนให้บริหารงานได้อย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง เหมาะสม เป็นบุคคลที่ช่วยเป็นกำลัง แรงใจและมันสมองในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้นำชุมชนถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่จะระดมพลและทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหาร การพัฒนาหรือร่วมกิจกรรมของชุมชน เพื่อให้การพัฒนานั้นไปสู่จุดมุ่งหมายได้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ เอมอร แสนภูวา (2559) ที่ศึกษาพบว่า ผู้นำชุมชนชุมชนควรมีความพร้อมในด้านสร้างความเชื่อมั่นให้ทีม จัดทำแผนการเพื่อพัฒนา เชื่อมความสัมพันธ์กับผู้นำ

การมีผู้บริหารที่สามารถดูแลและร่วมปฏิบัติไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนในทุก ๆ ด้านนั้น นับเป็นการสร้างความศักดิ์สิทธิ์ของกฎ ระเบียบขององค์การได้วิธีหนึ่ง นอกจากนี้การมีผู้บริหารที่เข้าใจแบบแผนและแนวทางขององค์การโดยบุคลากรไม่ต้องพะวง สงสัย เช่น ผู้บริหารที่เข้าใจเพราะอยู่ในวิชาชีพเดียวกัน เช่น ผู้บริหารที่เป็นแพทย์ พยาบาล เภสัชกรตรงตามสายงาน ย่อมก่อให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ ความไว้วางใจของบุคลากรได้ดีขึ้น พูดภาษาเดียวกัน นอกจากนี้การมีระบบงานที่เป็นเครือข่าย เป็นการช่วยกระตุ้นเตือนสมาชิกในเครือ สร้างความกระตือรือร้นขวนขวายงาน ช่วยในการติดตามงาน ประเมินผลงานตามระดับชั้นและสามารถให้ความช่วยเหลือร่วมมือกัน ให้คำปรึกษาในบุคลากรระดับใกล้เคียงกัน

องค์ประกอบที่ 9 มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนบุคลากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระดับมาตรฐานสากล การมีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน ช่วยให้วางแนวทาง

ทั้งในด้านแนวคิด การวางแผนงาน การปฏิบัติงาน การประเมินผลและรวมทั้งแนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน เหมาะสมและมีความมุ่งมั่นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

สอดคล้องกับการศึกษาของบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ซึ่งพบว่า การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้องค์การมีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากทั้งหมด 7 องค์ประกอบซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

ความมุ่งมั่นแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและความพร้อมที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย ประกอบกับการมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ตั้ง จะเป็นจุดเริ่มต้นของความมุ่งมั่นและมั่นใจในความสำเร็จ เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแบบแผน แนวทางในการพัฒนาได้อย่างเป็นขั้นตอน ทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนบุคลากรทำได้ถูกจุดตามวัตถุประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมกัน

องค์ประกอบที่ 10 เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา

การมีระบบการรายงานตัวชี้วัดประจำเดือนเป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นถึงการร่วมรับผิดชอบในทีม จากแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารงานโดยให้หน่วยงานมีการบริหารงานกันเอง แต่ละหน่วยงานมีความเฉพาะของตัวเอง การแข่งขันกับตัวเองเสริมสร้างสัมพันธภาพภายในทีม โดยมีเครื่องมือต่าง ๆ ในการช่วยเหลือให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอน กระบวนการ มีการติดตามความก้าวหน้าของงานแต่ละระบบงาน ช่วยส่งเสริมให้เกิดการกระตือรือร้นในการพัฒนาเป็นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนย่อมนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้ จากการศึกษาของภาวนา กิตติวิมลชัยและเสาวนี สิริสุขศิลป์ (2559) พบว่า แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีทั้งสิ้น 10 ข้อ 1 ในนั้น คือ การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในโอกาสต่อไป และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จโดยพิจารณาจากคุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้เป็น องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงต่อไปได้

ภายในองค์การเดียวกัน แต่ละแผนกย่อมต้องมีตัวชี้วัดที่ใกล้เคียงกัน และสามารถเปรียบเทียบกันได้ อันอาจเป็นที่มาของการแข่งขัน ที่สามารถชักนำไปในแนวทางลบหรือบวกก็เป็นได้ ผู้นำหน่วยงานจึงเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการปรองดอง การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ การส่งเสริมทัศนคติในการพัฒนา การปฏิบัติตามแนวทางและแผนการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายย่อมมีส่วนเสริมสร้างความสุขในที่ทำงานได้

ข้อเสนอแนะ

การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ จึงควรนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้สร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ เพื่อให้เกิดองค์การสมรรถนะสูง

1. คุณภาพการบริการ

วัฒนธรรมองค์การอันดับแรกที่สำคัญที่สุดที่เป็นแนวทางนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวแทนในส่วนที่สำคัญประกอบกันเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในองค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ที่แสดงถึงการมีศักยภาพขององค์การ ดังนั้น ช่องว่างที่อาจเกิดขึ้น เช่น การให้บริการแบบครบวงจรภายในเครือ แต่หากมองอีกแง่มุมหนึ่งถึงศักยภาพที่ยังไม่พร้อมขององค์การ ก็อาจทำให้เกิดทัศนคติที่เป็นผลเสียได้ ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นในแบบแผนแนวทางขององค์การ การคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักและการปฏิบัติงานภายใต้สัมพันธภาพระหว่างองค์การ ย่อมเป็นการส่งเสริมพัฒนางานไม่เพียงแต่ในองค์การเท่านั้น ยังสามารถพัฒนาได้ทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

2. แบบแผนของผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การอันดับรองลงมา ซึ่งนับว่าสำคัญมากองค์ประกอบหนึ่ง แบบแผนของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนำให้องค์การเข้มแข็งนั้น เป็นสถานภาพที่สร้างความอ่อนไหวแก่บุคลากรได้อย่างมาก สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ พื้นฐานของสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากรในทุกระดับ เพราะเป็นบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงให้เกิดความสามัคคีในองค์การได้ แสดงถึงการมีแนวทางที่สามารถก้าวสู่องค์การสมรรถนะสูงได้ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติในงานประจำวัน รวมทั้งใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผล

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

การมีองค์ประกอบสำคัญ คือ บุคลากรที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและองค์การนับเป็นต้นทุนที่ดี ที่ต้องดูแลรักษาให้อยู่คู่กับองค์การ การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ การปลูกฝังค่านิยมที่สอดคล้องและช่วยส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน ลดอัตราการลาออกจากองค์การได้

4. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่อยู่คู่กับการพัฒนาในทุกรูปแบบ การตั้งใจเรียนรู้และฝึกฝนเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์การ การสั่งสมประสบการณ์จากหน่วยงานและองค์การยิ่งเป็นการเพิ่มพูนพัฒนาความรู้ให้แตกฉานมากขึ้น การต่อยอดความรู้

ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดี สอดคล้องกับแนวนโยบายของการพัฒนาทุกองค์การและตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าในการเข้ารับบริการในแนวคิดขององค์การ การลุงทุนส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรเป็นการซื้อใจอย่างหนึ่ง ที่องค์การควรมีเพิ่ม คือ สวัสดิการและความมั่นคงในวิชาชีพ

5. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

เป็นองค์ประกอบที่มีจุดเปราะบางในสถานะที่เป็นธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ที่ทุกกิจกรรมของธุรกิจจะมีต้นทุนดำเนินการเสมอ แบบแผน แนวทางการบริหารจัดการจึงควรมีความชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีผู้ป่วยฉุกเฉินหรือในรายที่สุ่มเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน อาจกำหนดเป็นแบบแผนสถานการณ์แนวทางการใช้คำพูดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

6. ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้และผู้รับผลงานโดยตรง ที่ปฏิบัติได้จริง ป้องกันและแก้ปัญหาได้จริง รวดเร็วตรงตามปัญหา และยังสามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง

7. วัฏจักรการสนับสนุน

เป็นองค์ประกอบทีแสดงให้เห็นถึงวัฏจักรที่ต้องอยู่คู่กัน การแข่งขันของธุรกิจทางการแพทย์ที่นับวันจะสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ และการลงทุนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากจึงต้องควบคู่ไปกับการส่งเสริมพัฒนาในองค์การที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมวิทยาการใหม่ ๆ กับเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีการวางแผนและจัดสรรงบประมาณ อันเป็นวัฏจักรการสนับสนุนและพัฒนาร่วมกันทั้งบุคลากรและองค์การ

8. ผู้บริหารใส่ใจในการให้คำปรึกษาและมีกฎระเบียบที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นการสร้างความศักดิ์สิทธิ์ให้กฎ ระเบียบขององค์การง่าย ๆ คือ การมีผู้นำที่สามารถดูแลและร่วมปฏิบัติไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนในทุก ๆ ด้าน และหวังผลในการช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจกฎ ระเบียบที่ปรับเปลี่ยนไปได้ นอกจากนี้การมีผู้นำที่เข้าใจแบบแผนและแนวทางขององค์การโดยบุคลากรไม่ต้องพะวง สงสัย เช่น ผู้นำที่เข้าใจเพราะอยู่ในวิชาชีพเดียวกัน เช่น ผู้นำที่เป็นแพทย์ พยาบาล เภสัชกรตรงตามสายงาน ย่อมก่อให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ ความไว้วางใจของบุคลากรได้ดีขึ้น

9. มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

หลักสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบนี้ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแบบแผน แนวทางในการพัฒนาได้อย่างเป็นขั้นตอน ทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนบุคลากรทำได้ถูกจุดตามวัตถุประสงค์

10. เกณฑ์การประเมินเพื่อการพัฒนา

องค์ประกอบในการประเมินผลโดยตัวชี้วัดระดับแผนก ควรมีระบบการวัดโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือ ควรมีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ตัวชี้วัดระดับกลุ่มงานกับองค์การอื่น ๆ ในเครือให้ครบทุกกลุ่มงาน เพื่อให้การพัฒนาก้าวไปพร้อม ๆ กัน ควรมีการประเมิน ชมเชยระดับปฏิบัติการในกรณีพิเศษหรือจากการตรวจเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การสุ่มตรวจเยี่ยม การให้รางวัล เบี้ยขยัน แสดงให้ผู้ถูกประเมินรับรู้การถูกประเมินเป็นระยะ เพื่อส่งเสริมความกระตือรือร้น

11. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการจัดเรียงข้อความ ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

ที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง มีจำนวน 1 ข้อความ คือ “ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ” ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การ โดยมีเหตุผลประกอบว่า ไม่เห็นการพัฒนาจากการทำ ไม่ทำให้เกิดการแข่งขัน เพราะยังมุ่งเน้นแค่ให้ผ่าน target เท่านั้น บางครั้งตัวเลขนี้ที่ได้อาจจะไม่ใช่ตัวเลขที่แท้จริง โดยสรุป คือ ข้อมูลยังไม่น่าเชื่อถือมากพอภายในองค์การ ควรได้รับการปรับปรุงเรื่องความน่าเชื่อถือ

12. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการจัดเรียงข้อความ เห็นด้วยมากที่สุด

ที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า ระบบรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มีความสะดวก รวดเร็ว สามารถสื่อสารอย่างเป็นระบบตามสายงานและการบังคับบัญชา โดยมีศูนย์คุณภาพประสานงานไปยังฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นระบบงานที่ช่วยประเมินผลงานส่วนหนึ่ง โดยการรายงานจะเป็นผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานที่ผู้รับผลงานได้รับโดยตรง บุคลากรสามารถรายงานต่าง ๆ ผ่านทาง Occurrence online ได้โดยไม่มีการตำหนิใด ๆ มุ่งเน้นการปรับปรุงที่ระบบงาน

การวิจัยครั้งถัดไป

1. ควรนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยนี้มาทดสอบสมมติฐานเชิงสาเหตุถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 10 ด้านนี้ว่ามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงหรือไม่ เพียงใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนองค์ประกอบเชิงสาเหตุที่ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยนี้มาเป็นแนวทางในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาขององค์การที่มุ่งจะพัฒนาและยกระดับโรงพยาบาลให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การกับองค์การต้นแบบ เช่น โรงพยาบาลกรุงเทพสำนักงานใหญ่ เนื่องจากมีโครงสร้างองค์การและนโยบายในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบก้าวกระโดด

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การธุรกิจเอกชน ที่มีเป้าหมายด้านผลประกอบการเป็นสำคัญ หากเป็นไปได้ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงหรือแตกต่างเพื่อยืนยันองค์ประกอบการนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

จักรีศรี จารุเมธีญาณ และพระถนัด วฑฺฒโน. (2561). "ภาวะผู้นำกับการพัฒนาชุมชน." **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**, 6, ฉบับพิเศษ: 527-538.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2556). **วัฒนธรรมองค์กร: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยและปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวิชิต เชียรชนะ และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2555). "วิธีวิทยาคิว: มโนทัศน์และการประยุกต์ใช้กับการวิจัยทางการศึกษา." **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย** (**APHEIT JOURNAL)**, 18, 1: 179-185.

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). **วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้ แต่สร้างได้**. นนทบุรี: ไอดีซีพรีเมียร์จำกัด.

ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). "วัฒนธรรมในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). **แผนยุทธศาสตร์ 3 ปี ธนาคารแห่งประเทศ พ.ศ. 2560-2562**. เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/AboutBOT/RolesAndHistory/Pages/StrategicPlan2017to2019.aspx

ธนาคารกสิกรไทย. (2562). **เปิดโผ ธุรกิจรุ่ง ปี 62**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/Business-Trend-2019.pdf

ธันยนันธ์ สมบูรณ์รัตนโชค. (2560). "องค์กรสมรรถนะสูงรูปแบบใหม่ของประเทศไทยยุค 4.0." **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 14, 2.

นิลภวิษย์ ทับทอง. (2555). "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ดี.เค. ปริ้นติ้งเวิลด์.

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). "รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปวลิน โปษยานนท์. (2557). "การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด." **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 6, 3.

ปัณณษร เทียนทอง. (2555). "วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาต." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรชัย ดีไพศาลสกุล. (2558). "ยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงพยาบาลเอกชนสู่ความเป็นบรรษัทภิบาล." **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)**, 8, 3: 229-248.

พสุ เดชะรินทร์และคณะ. (2549). **การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง: รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอนด์มีเดีย

เพ็ญศรี ลี้สุวรรณกุล. (2559). "การพัฒนาองค์การให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบุรี." ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ. (2553). "องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ : ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม." **วารสารวิทยาการจัดการ**, 27, 1-2

ภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวนี สิริสุขศิลป์. (2559). "คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น." **วารสารเทคโนโลยีสุรนารี**, 10, 1: 83-104.

โยษิตา กฤตพรพินิต. (2557). "อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัท ธีรชัยไพศาลเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ร็อบบินส์, สตีเฟ่น พี. (2548). **พฤติกรรมองค์กการ**. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.

โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์. (2561). **ประวัติโรงพยาบาล ผู้บริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม 2662. ข้าถึงได้จาก https://www.bangkokhospital.com/bsn/th/corporate/ message-from-our-ceo

วรรณชัย ธุระแพง. (2557). "ผลกระทบของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานผ่านการปฏิบัติตามวัฒธรรมองค์กรแบบ BEST ของพนักงานบริษัท ไทยรวมสิน

พัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด." วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิษณุ เทพสินธพ. (2560). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคเหนือตอนล่าง." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัญฑิต สาขาวิชาการจัดการ . มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคณะ. (2554). "การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรไปเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**, 2, 2: 189-203.

สมจินตนา คุ้มภัย. (2553). "การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวีการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สรรชัย ลี้สุขสม. (2556). "ความสามารถในการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2560). **Opportunity Thailand** เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม. เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2560. เข้าได้ถึงจาก https://www.boi.go.th/upload/content/BOI-brochure_2017-opportunity_thailand-20170210_42431.pdf

สิริกร สุขสุดไพศาล. (2556). "วัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2550). **นานานวัตกรรมวิธีวิทยาคิว (Q Methodology) การศึกษาสภาวะจิตวิสัยเชิงวิทยาศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

สุดารัตน์ ไชยประสิทธิ์. (2559). "กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณม. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ : แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟร์เพช.

สุพรรษา เศษแสงศรี. (2559). "การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงของสำนักงานจัดหางานจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิติ

รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

สุพิศ ประสพศิลป์. (2559). การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง. ใน **การประชุมเชิงปฏิบัติการ ประจำปี 2559, สมาคมนิสิตเก่าคณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, กรุงเทพฯ.

เสาวภา เมืองแก่น. (2561). "องค์ประกอบของการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

เอมอร แสนภูวา. (2559). "บทบาทของผู้นำชุมชนในการมีส่วนร่วมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดนไทย-กัมพูชา กรณีศึกษา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ." **วารสารพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**, 19, 2.

BDMS. (2561). **รายงานความยั่งยืนขององค์กรปี 2561**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก https://bdms.listedcompany.com/misc/CSR/20190311-bdms- csrreport2018-th-01.pdf

BDMS. (2562). **เครือข่ายของเรา**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2562. เข้าถึงได้จาก https://www.bdms.co.th/th/our-network/

BDMS. (2563). **เกี่ยวกับเรา**. เข้าถึงเมื่อ 18 มีนาคม 2563. เข้าได้ถึงจาก https://www.bdms.co.th/th/about-us/

ภาษาต่างประเทศ

Anthony, W. P., and Hodge, B. J. (1988). **Organization Theory**. Boston: Allyn and Bacon.

Barbosa, J. C., Willoughby, P., Rosenberg, C. A., and Mrtek, R. G. (1998). "Statistical methodology: VII. Q-methodology, a structural analytic approach to medical subjectivity." **Academic Emergency Medicine**, 5, 10: 1032-1040.

Barney, J. B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" **Academy of management review**, 11, 3: 656-665.

Blake, R. R., and Mouton, J. S. (1984). **Solving Costly Organization Conflicts**. San Francisco: Joseey-Bass.

Boscolo, P., and Cisotto, L. (1999). "Instructional Strategies for Teaching to Write: A Q-Sort Analysis." **Learning and Instruction**, 9, 2: 209-221.

Chang, S. O., Kim, J. H., Kong, E. S., Kim, C. G., Ahn, S. Y., and Cho, N. O. (2008). "Exploring Ego-Integrity in Old Adults: A Q-Methodology Study." **International**

Journal of Nursing Studies, 45, 2: 246-256.

Cook, R., and Lafferty, J. (2000). "Using The Organizational Culture Inventory to Understand The Operating Cultures of Organization." **Handbook of Organizational Culture & Climate**, 147-162.

Cortina, J. M. (1993). "What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications." **Journal of Applied Psychology**, 78, 1: 98-104.

Cronbach, L. J. (1970). "Mental Tests and The Creation of Opportunity." **Proceedings of the American Philosophical Society**, 114, 6: 480-487.

De Bono, S., Heling, G., and Borg, M. (2014). "Organizational Culture and Its Implications for Infection Prevention and Control in Healthcare Institutions." **Journal of Hospital Infection**, 86, 1: 1-6.

De Waal, A. A. (2005). **The Characteristics of High Performance Organization**. February 8, 2018. Available from https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2013/06/Bam2005-De-Waal-CharacteristicsofaHPO1.pdf

De Waal, A. A. (2007). **The Characteristics of A High Performance Organization**. Available from https://doi.org/10.1108/17515630710684178

De Waal, A. A. (2018). "Increasing Organisational Attractiveness." **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**.

De Waal, A. A., and Akaraborworn, C. T. (2013). "Is The High Performance Organization Framework Suitable for Thai Organizations?" **Measuring Business Excellence**, 17, 4: 76-87.

De Waal, A. A., and De Haas, J. I. (2013). "Working On High Performance in The Philippines: The Case of Neh." **Global Business and Organizational Excellence**, 32, 5: 6-21.

Fiedler, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. United States: McGraw-Hill.

Flick, U. (2007). **The Sage Qualitative Research Kit**. London: SAGE Publication.

Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

HPO center inspiration & know-how to excel. (2018). **What Make a High Performance Organization**. February 8, 2018. Available from https://www.hpocenter.

com/knowledge-inspiration/hpo-book/

Kasarda, J. D., and Rondinelli, D. A. (1998, January 15). **Innovative Infrastructure for Agile Manufacturers**. February 8, 2018. Available from https://sloanreview.mit.edu/article/innovative-infrastructure-for-agile-manufacturers/

Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (1992). **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press.

Lichtman, M. (2014). **Qualitative Research for The Social Sciences**. February 8, 2018. Available from https://dx.doi.org/10.4135/9781544307756

McLagan, P. (2003). "New Organizational Forces Affecting Learning Transfer." **Improving Learning Transfer in Organizations**: 39-56.

Miller, L. M. (2002). **The High- Performance Organization an Assessment of Virtues and Values.** September 10, 2018. Available from https://bahailibrary.com/pdf/m/miller_high_performance_organization.pdf

Mohant, J., and Rath, B. P. (2012). "Can Organizational Culture Be A Predictor of Organizational Citizenship Behaviors." **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 3, 1: 76-79.

Ott, J. S. (1989). **The organizational culture perspective**. Pacific Grove, CA: Cole Publishing.

Peters, T. J., and Waterman, R. H. (2006). **In Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies**. New York: Warner Book.

Robbins, S. P. (1996). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice - Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., and Osborn, R. (2004). **Core Concepts of Organizational Behavior**. United States: John Wiley & Sons Incorporated.

Scott, J. T., Mannion, R., Davies, H. T. O., and Marshall, M. N. (2003). "The Quantitative Measurement of Organisational Culture in Health Care: A Review of The Available Instruments." **Health Services Research**, 38, 3: 923-945.

Wałaszek, M., Kołpa, M., Wolak, Z., Różańska, A., and Wójkowska-Mach, J. (2017). "Poor Hand Hygiene Procedure Compliance Among Polish Medical Students and Physicians—The Result of An Ineffective Education Basis or The Impact of Organizational Culture?" **International journal of environmental research**

public health, 14, 9: 1026.

Weber, J. E. (2014). "Humanism within Globalization." **J Adult Learning**, 25, 2: 66-68.

Yeun, E. (2005). "Attitudes of Elderly Korean Patients Toward Death and Dying: An Application of Q-Methodology." **International Journal of Nursing Studies**, 42, 8: 871-880.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม"

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปพัฒนาเป็นชุดข้อความคิว (Q set) ตามวิธีวิทยาคิว
3. ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงหรือจดบันทึก
4. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบให้ตอบบรรยายตามความคิดเห็น มี 3 ตอน ดังนี้
   ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
   ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่วิจัย ตามวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก
   ตอนที่ 3 เนื้อหาสาระที่ต้องการแนะนำเพิ่มเติม
5. เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ–สกุล.....2.เชื้อชาติ.....
3. อายุ.....4.สถานภาพ.....
5. การศึกษา.....
6. ตำแหน่ง.....
7. อายุงาน.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในหัวข้อที่วิจัย ตามวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กรุณาแสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่อไปนี้

1. องค์การที่มีสมรรถนะสูงควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง ในความคิดเห็นของท่าน
2. วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง มีลักษณะอย่างไร
3. วัฒนธรรมองค์การในอดีตก่อนเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล เป็นอย่างไร
4. วัฒนธรรมองค์การปัจจุบัน หลังเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล เป็นอย่างไร

4.1 วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture)

4.1.1 สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง การกระทำหรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดต่อ ๆ มา มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การสมรรถนะสูงซึ่งให้ความสำคัญกับค่านิยม

4.1.1.1 โลโก้ของพยาบาลมีที่มาอย่างไร สื่อถึงอะไร

4.1.1.2 ชุดแต่งกายของพนักงานบ่งบอกถึงอะไร

4.1.1.3 สภาพบรรยากาศโดยรวมสื่อออกมาในรูปแบบใด เหตุใด

4.1.2 เรื่องเล่า (Stories) หมายถึง การบรรยายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเป็นการบรรยายซ้ำ ๆ ระหว่างพนักงานในองค์การ การบอกเล่าให้พนักงานใหม่ฟังนั้นเป็นการรักษาค่านิยมขององค์การไว้ให้คงอยู่ตลอดไป

4.1.2.1 ในองค์การมีการเล่าถึงที่มาขององค์การอย่างไร

4.1.2.2 เรื่องเล่าในองค์การส่งผลต่อค่านิยมของคนในองค์การอย่างไร

4.1.3 ผู้นำ (Heros) หมายถึง บุคคลที่เป็นตัวอย่างของการกระทำลักษณะและที่มีคุณสมบัติที่เป็นวัฒนธรรมของบริษัท ผู้นำเป็นรูปแบบของภารกิจที่พนักงานควรปฏิบัติตาม

4.1.3.1 ผู้นำองค์การมีบุคลิกภาพอย่างไร

4.1.3.2 ผู้นำองค์การมีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานอย่างไร

4.1.3.3 ผู้นำแสดงถึงความสนใจต่อพนักงานอย่างไร

4.1.4 สโลแกน (Slogans) หมายถึง คำหรือประโยคที่แสดงถึงคุณค่าหลักขององค์การ บริษัทจำนวนมากใช้สโลแกนหรือถ้อยคำเพื่อใช้ถ่ายทอดความหมายเฉพาะ

4.1.4.1 ปรัชญาหรือสโลแกนขององค์การต้องการสื่อถึงอะไร

4.1.4.2 มีวิธีการสื่อสารปรัชญาหรือสโลแกนให้พนักงานทราบได้อย่างไร

4.2 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

4.2.1 สิ่งที่สมาชิกในองค์การเห็นพ้องต้องกันในการดำเนินงานจนเกิดผลที่เด่นชัด

4.2.1.1 ท่านคิดว่าแบบแผนทางความคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ของของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างไร

4.2.1.2 ท่านมีความเชื่ออย่างไรเกี่ยวกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาล

4.2.1.3 ท่านคิดว่าค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคลากรในโรงพยาบาลมีนั้นเป็นอย่างไร สอดคล้องกับอุดมการณ์ของโรงพยาบาลหรือไม่ อย่างไร

4.2.1.4 ผู้นำขององค์การมีคุณลักษณะอย่างไร มีแนวคิดและแนวทางในการทำงานอย่างไร

4.2.2 ปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เด่นชัด

4.2.2.1 บุคลากรของโรงพยาบาลมีแบบแผนการดำเนินงานอย่างไร

4.2.2.2 สมาชิกในหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

4.2.2.3 โรงพยาบาลมีพิธีการกับระเบียบแบบแผนอย่างไร สิ่งเหล่านี้ส่งผลอย่างไรต่อองค์การ

4.3 แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกัน ในองค์การที่เกิดขึ้นจริงจากประสบการณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ

4.3.1 สมาชิกในโรงพยาบาลมีแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไร

4.3.2 แบบแผนการปฏิบัติงานนี้ส่งผลต่อสมาชิกและองค์การอย่างไร

5. มีปัญหาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานจากเดิมเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงอย่างไร

ตอนที่ 3 เนื้อหาสาระที่ต้องการแนะนำเพิ่มเติม

1. .....

2. .....

3. .....

.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

คำสำคัญประกอบการสัมภาษณ์

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนที่องค์การและสมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ใน 3 มิติ คือ 1) แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับอุดมการณ์ขององค์การ 2) แบบแผนทางการกระทำ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกองค์การ และ 3) แบบแผนในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ

2. องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการออกแบบเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีต่อองค์การแบบยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และแรงจูงใจ โดยมุ่งความสำคัญที่การสอนงาน การประสมประสาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด สามารถประเมินผลงาน มีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ และสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดี

แบบสอบถาม

วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อความคิวของการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมจากการจัดลำดับข้อความคิวที่ “เห็นด้วยอย่างยิ่งที่สุด” และ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งที่สุด”

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ
2	เชื้อชาติ
3	อายุ
4	สถานภาพ
5	ระดับการศึกษา
6	ตำแหน่ง
7	อายุงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 2 ข้อความคิวของการศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

ข้อความสำหรับการจัดลำดับ

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
1. ศักยภาพของผู้นำ	
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ
2	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจ และสามารถกำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้
4	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล โดยสื่อสารแนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน
5	ผู้บริหารมอบอำนาจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร สนับสนุนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์
6	ผู้บริหารมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ร่วมในทีมงานทุกทีม ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
2. ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร	
7	บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจและพร้อมใจ
8	บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง
9	บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
10	บุคลกรมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามวิชาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง
11	บุคลากรสามารถนำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย
12	บุคลากรร่วมทำงานกันเป็นทีมอย่างตั้งใจและทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงาน มุ่งเน้น

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
	ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก
13	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การ ทั้งผู้นำและบุคลากร
14	บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
15	บุคลากรเต็มใจและภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้
3. บรรษัทภิบาล	
16	การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ
17	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การ เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้
18	องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา หากเกินศักยภาพจะสื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
19	องค์การมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและมีสภาพบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน
20	การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง
21	องค์การมีการประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร
22	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ
23	องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงแก่องค์การได้
24	องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ
25	องค์การสนับสนุน ส่งเสริม มุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรมและท่านเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์การ
26	องค์การมีการบริหารงาน โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
27	ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือน ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ
4. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	
28	องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้ถึงเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล
29	องค์การส่งเสริมด้านการอบรม โดยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน
30	บุคลากรแบ่งปันความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย
31	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติมประสบการณ์การทำงานและการแก้ปัญหาอยู่เสมอ
32	องค์การสนับสนุนการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
33	องค์การมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้
34	องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมจากการจัดลำดับข้อความคิวที่ปลายสุดทั้ง 2 ด้าน “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” และ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” (ตอบหลังการจัดลำดับเสร็จแล้ว)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ความกระจ่างเกี่ยวกับคุณสมบัติของแต่ละข้อความคิวที่ท่านเลือกข้อคำถามอยู่ด้านล่างจากแผนภาพบันทึกการจัดอันดับข้อความคิวของท่าน

แผนภาพบันทึกการจัดอันดับข้อความคิว (34 ช่อง)

-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	**ไม่เห็นด้วยมาก**	**ไม่เห็นด้วย**	**ค่อนข้างไม่เห็นด้วย**	**เฉยๆ เป็นกลาง**	**ค่อนข้างเห็นด้วย**	**เห็นด้วย**	**เห็นด้วยมาก**	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**

1. ข้อความคิวที่อยู่ขวาสุด “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ที่ได้คะแนน +4 กรุณาอธิบายเหตุผลของท่าน

   เลือกข้อ.....

   เพราะ.....

   เลือกข้อ.....

   เพราะ.....

2. ข้อความคิวที่อยู่ซ้ายสุด “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ที่ได้คะแนน -4 กรุณาอธิบายเหตุผลของท่าน

   เลือกข้อ.....

   เพราะ.....

   เลือกข้อ.....

   เพราะ.....

.....ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของท่าน.....

คำแนะนำการจัดอันดับข้อความ

ท่านได้รับบัตรทั้งหมด 34 ใบ โดยมีเลขกำกับตั้งแต่ 1 ถึง 34 แต่ละใบมีข้อความเกี่ยวข้องกับ "**วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม**" โดยไม่มีการจัดระบบอะไรไว้ นอกจากนั้นท่านยังมีแผนภาพบันทึกการจัดอันดับข้อความอีก 1 แผ่น และมีข้อคำถาม "ข้อมูลเพิ่มเติม" หลังจากการจัดลำดับข้อความ ขอให้ท่านอ่านคำแนะนำระบบการจัดอันดับทีละขั้นตอน ที่ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความใด โดยท่านพิจารณาข้อความตามความเป็นจริงสำหรับตัวท่านเองเท่านั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอน	คำแนะนำ
1.	ขอให้ท่านอ่านบัตรข้อความแต่ละใบและทำความเข้าใจความหมายในข้อความเหล่านั้น จากนั้นจัดแยกข้อความออกเป็น 3 กอง กองขวามือเป็นกองที่ท่านเห็นด้วย กองซ้ายมือเป็นกองที่ไม่เห็นด้วย และกองกลางเป็นกองที่มีความเห็นเป็นกลาง ๆ หรือไม่มีความเห็น แต่ละกองจะมีบัตรกี่ใบก็ได้
2.	เลือกบัตรข้อความ 2 บัตรที่เห็นด้วยอย่างยิ่งจากกองที่เห็นด้วย แล้วเขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 2 บรรทัดที่มีคะแนน +4 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ซึ่งอยู่ด้านขวามือสุดของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ (การบันทึก: เลขใดจะอยู่บนหรือล่างก็ได้ไม่มีผลอะไร และเก็บบัตรนั้นออกไปจากกองทุกครั้ง)
3.	บัตรข้อความเห็นด้วยที่เหลือ เลือกมา 3 บัตร ที่ท่านเห็นด้วยมากและเขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 3 บรรทัดที่มีคะแนน +3 (เห็นด้วยมาก) ลงในแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ ถ้ามีบัตรที่จะลงในช่องนี้ไม่พอให้เลือกเอาบัตรมาจากกองที่เป็นกลางหรือไม่มีความเห็นมาลงในช่องนี้
4.	จากบัตรที่เหลือในกองที่เห็นด้วยให้เลือกมา 4 บัตร ที่ท่านเห็นด้วยและเขียนเลขกำกับบัตรลงในช่อง 4 บรรทัดของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับที่มีคะแนน +2 (เห็นด้วย) ถ้ามีบัตรไม่พอให้เอามาจากกองที่เป็นกลางหรือไม่มีความคิดเห็นที่เหมาะสมมาลงแทนได้
5.	จากบัตรที่เหลือในกองที่เห็นด้วยให้เลือกมา 5 บัตร ที่ท่านค่อนข้างเห็นด้วยและเขียนเลขกำกับบัตรลงในช่อง 5 บรรทัดของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับที่มีคะแนน +1 (ค่อนข้างเห็นด้วย) ถ้ามีบัตรไม่พอให้เอามาจากกองที่เป็นกลางหรือไม่มีความคิดเห็นที่เหมาะสมมาลงแทนได้
6.	ถ้ายังมีข้อความเหลืออยู่ในกองที่เห็นด้วยให้นำมาใส่ไว้ในช่องเป็นกลางลงในช่องใต้เลข 0 ของ แผนภาพบันทึกการจัดอันดับ

ขั้นตอน	คำแนะนำ
7.	ต่อไปให้ท่านดำเนินการกับบัตรในกองที่ไม่เห็นด้วยโดยเลือกมา 2 บัตรที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 2 บรรทัดที่มีคะแนน -4 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ซึ่งอยู่ด้านซ้ายมือสุดของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ
8.	จัดการเลือกบัตรที่เหลือของกองที่ไม่เห็นด้วยออกมา 3 บัตร ที่ไม่เห็นด้วยมาก เขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 3 บรรทัดที่มีคะแนน -3 (ไม่เห็นด้วยมาก) ซึ่งอยู่ด้านซ้ายมือถัดมาของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ
9.	คัดเลือกอีก 4 บัตร จากกองที่ไม่เห็นด้วย ที่ท่านไม่เห็นด้วย เขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 4 บรรทัดที่มีคะแนน -2 (ไม่เห็นด้วย) ซึ่งอยู่ด้านซ้ายมือถัดมาของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ ถ้ามีบัตรไม่พอให้นำบัตรจากกองที่เป็นกลางคัดเลือกเอาข้อความที่ท่านไม่เห็นด้วยออกไปลงแทน
10.	คัดเลือกอีก 5 บัตร จากกองที่ไม่เห็นด้วย เขียนตัวเลขกำกับบัตรลงในช่อง 5 บรรทัดที่มีคะแนน -1 (ค่อนข้างไม่เห็นด้วย) ซึ่งอยู่ด้านซ้ายมือถัดมาของแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ ถ้ามีบัตรไม่พอให้นำบัตรจากกองที่เป็นกลางคัดเลือกเอาข้อความที่ท่านค่อนข้างไม่เห็นด้วยออกไปลงแทน
11.	เขียนเลขของบัตรที่เหลือ (บัตรที่มีความเป็นกลาง) ลงในช่องใต้เลข 0 บนแผนภาพบันทึกการจัดอันดับ หากท่านทำตามนี้แล้ว ก็ไม่ควรมีบัตรเหลือและไม่มีช่องว่างเหลือบนแผ่นบันทึก

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมืองานวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806 (พบ)/ 271 วันที่ 22 เมษายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

ด้วย นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ รหัสประจำตัว 60602303 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม : วิธีวิทยาคิว"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย โทร.032 594 107

ที่ อว 8606 (พบ)/ 29 วันที่ 28 มกราคม 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคคะวณิชชา

ด้วย นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ รหัสประจำตัว 60602303 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม : วิธีวิทยาคิว"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศธ 6806 (พบ) / 273

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

22 เมษายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จันจิราภรณ์ ปานขินดี

ด้วย นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ รหัสประจำตัว 60602303 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม : วิธีวิทยาคิว"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

หนังสือของความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 6806(พบ)/270

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

22 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

ด้วย นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ รหัสประจำตัว 60602303 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม : วิธีวิทยาคิว " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลในการจัดการบริหารงานหรือให้คำปรึกษาในฝ่ายงานและแผนกต่าง ๆ ประกอบด้วยบุคคลทุกกลุ่ม ดังนี้ 1. ผู้บริหาร 2. แพทย์ 3. ฝ่ายการพยาบาล 4. ฝ่ายธุรการ 5. ฝ่ายสนับสนุน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านโปรดแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

(นายแพทย์ทรงชัย ศรีเรจนกุล)
ผู้อำนวยการ ร.พ.กรุงเทพสนามจันทร์

หนังสือของทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 6806(พบ)/269

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

22 เมษายน 2562

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์

ด้วย นางจิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์ รหัสประจำตัว 60602303 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " วัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่องค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม : วิธีวิทยาคิว " มีความประสงค์ จะขอทดลองเครื่องมือวิจัยกับ กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลในการจัดการบริหารงานหรือให้คำปรึกษาในฝ่ายงานและแผนกต่าง ๆ ประกอบด้วยบุคคลทุกกลุ่ม ดังนี้ 1. ผู้บริหาร 2. แพทย์ 3. ฝ่ายการพยาบาล 4. ฝ่ายธุรการ 5. ฝ่ายสนับสนุน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

แบบตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

ประเมินดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย (Index of Item Objective Congurence : IOC)

วิทยานิพนธ์เรื่อง

วัฒนธรรมองค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม: วิธีวิทยาคิว

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแนวทางนำไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงของโรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แปลค่าได้ดังนี้

ค่า IOC มีค่า $\geq$ 0.05 มีความหมาย คือ คำถามนั้นตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ค่า IOC มีค่า $\leq$ 0.05 มีความหมาย คือ คำถามนั้นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1. ศักยภาพของผู้นำ							
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การโดยศึกษาเรียนรู้ ถ่ายทอดและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กับบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งของความสามัคคีที่เกิดขึ้นในองค์การ	+1	+1	+1	+3	1	
2	ผู้บริหารมีมุมมองกว้างไกล สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ	+1	+1	+1	+3	1	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวคิดแก่ทีมได้อย่างน่าเชื่อถือ
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความมุ่งมั่น มุ่งเน้นเป้าหมายทางธุรกิจและสามารถกำหนดแนวทางหลักขององค์การได้ชัดเจน เหมาะสม สามารถปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+3	1	
4	ผู้บริหารสามารถสื่อสาร ประชาสัมพันธ์แนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1	ผู้บริหารสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล โดยสื่อสารแนวทางหลักและเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรรับรู้ได้อย่างชัดเจน
5	ผู้บริหารมีแบบแผนแนวความคิด ทิศทางที่ชัดเจนสามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานแก่บุคลากรได้	+1	+1	+1	+3	1	ผู้บริหารมอบอำนาจ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสนับสนุนและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามพันธกิจวิสัยทัศน์
6	ผู้บริหารมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ ร่วมในทีมงานทุกทีม ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+3	1	

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7	ผู้บริหารส่งเสริมและเปิดโอกาสให้หน่วยงานรับผิดชอบ บริหารจัดการภายในระดับหน่วยงานกันเองอย่างไว้ใจ	+1	+1	-1	+1	0.33	ควรไปอยู่ในด้านบรรษัทภิบาล (องค์การมีการบริหารงานโดยมอบอำนาจการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบกันเอง)
8	ระบบการรายงานตัวชี้วัดรายแผนกและโดยรวมขององค์การประจำเดือนทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาขององค์การ	+1	-1	0	0	0	- ข้อนี้ไม่ได้บ่งชี้หรือแสดงถึงศักยภาพผู้นำ - ควรไปอยู่ในด้านบรรษัทภิบาล
2. ความสามารถและความพร้อมของบุคลากร							
1	บุคลากรทราบแนวความคิด ทิศทางและเป้าหมายขององค์การ	+1	+1	-1	+1	0.33	บุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ เต็มใจและพร้อมใจ
2	บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงานของตนเอง	+1	+1	+1	+3	1	
3	บุคลากรสามารถตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เอง โดยไม่ต้องตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชา	+1	+1	-1	+1	0.33	บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ
4	วิชาชีพและตำแหน่งงานของบุคลกรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	0	+1	+2	0.67	- ปรับข้อความเป็นบุคลากร - บุคลกรมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ตามวิชาชีพและตำแหน่งงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
5	บุคลากรสามารถนำแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้งานตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+3	1	
6	บุคลากรร่วมทำงานกันเป็นทีมอย่างตั้งใจและทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงาน มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก	+1	+1	+1	+3	1	
7	บุคลากรเชื่อมัน ไว้วางใจต่อสมาชิกในทีมงานและสามารถชื่นชมและชมเชยกับผลงานหรือการกระทำที่ดีของผู้อื่นที่ทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+3	1	บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์การทั้งผู้นำและบุคลากร
8	บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	+1	+1	+1	+3	1	
9	บุคลากรเต็มใจและภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนี้	+1	+1	+1	+3	1	
3. บรรษัทภิบาล							
1	การเปิดเผยข้อมูลด้านรายได้แก่บุคลากร นับเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์การและเพื่อกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายด้านกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+3	1	
2	การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติของหน่วยงานและองค์การเพราะเชื่อมั่นว่าเป็นแนวทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การได้	+1	+1	+1	+3	1	

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3	องค์การมุ่งเน้นการให้บริการรักษาพยาบาล ให้คำปรึกษาครอบคลุมทุกสหสาขา สื่อสารและส่งต่อผู้รับบริการภายในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพหากเกินศักยภาพ	+1	+1	+1	+3	1	
4	นอกจากแรงสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากบุคลากรทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้แล้ว ผลพวงที่ได้ตามมาคือความสุขในที่ทำงาน จากความสามัคคีทำให้เกิดความผูกพัน การทำงานเป็นทีม มีระบบ มีแนวทางและเป้าหมายเดียวกัน	+1	0	+1	+2	0.67	- ควรปรับข้อความให้สอดคล้องกับคำนิยาม - องค์การมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและมีสภาพบรรยากาศที่ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในหน่วยงาน
5	การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ช่วยให้การพัฒนาองค์การไปในแนวทางเดียวกันด้วยความเข้มแข็ง	+1	+1	+1	+3	1	
6	การประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วนสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร	+1	+1	+1	+3	1	องค์การมีการประชุมต่าง ๆ ของสหสาขาวิชาชีพในองค์การ ช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความมุ่งมั่น ความเข้มแข็งในการพัฒนาองค์การและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร
7	บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานและรับรู้ว่ามีผู้เห็นคุณค่าในงานที่ทำ	+1	+1	+1	+3	1	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานและสนับสนุนให้ทำ ให้บุคลากรรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
8	กิจกรรม CSR ขององค์การเกิดจากการให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การ สามารถสร้างชื่อเสียงและทำการตลาดได้อย่างดีอีกด้วย	+1	+1	+1	+3	1	- CSR เพิ่มภาษาไทยด้วย - องค์การให้ความสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกิจกรรม CSR ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์การและสามารถสร้างชื่อเสียง
9	การมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7 ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ มีผลต่อความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน จนกลายเป็นกิจวัตรและวัฒนธรรมขององค์การ	+1	+1	+1	+3	1	องค์การมีการมอบรางวัลคำชม, กิจกรรม 7ส, รางวัลผลงานดีเด่น, รางวัลกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ
10	องค์การสนับสนุน ส่งเสริม มุ่งเน้นการให้บริการโดยยึดหลักจริยธรรมและคุณธรรมและท่านเชื่อว่าเป็นแนวทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์การ	+1	+1	+1	+3	1	
4. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้							
1	องค์การมีแนวทางที่มุ่งมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อพัฒนาองค์การให้ถึงเป้าหมายในการให้บริการทางการแพทย์ในภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	+3	1	
2	บุคลากรทุกระดับให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ การศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและองค์การโดยสนับสนุนอย่างเต็มทที่และสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+3	1	องค์การส่งเสริมด้านการอบรม โดยสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณและโอกาสในการเจริญเติบโตในตำแหน่งงาน

ข้อที่	ข้อความคิว	ผู้ทรงคุณวุฒิ			รวม	เฉลี่ย	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
3	บุคลากรแบ่งบันความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้ทีมมีความพร้อมไปถึงตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+3	1	
4	บุคลากรมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง แสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพิ่มเติมประสบการณ์การทำงานและการแก้ปัญหาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+3	1	
5	องค์การสนับสนุนการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	+1	+1	+1	+3	1	
6	องค์การมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่องและนำไปปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+3	1	
7	การรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (Occurrence report online) - การประชุม Morning brief - การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) - การพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง (CQI) เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+3	1	องค์การมีการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ(Occurrence report online)เป็นวัฒนธรรมพื้นฐานที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็ว
	รวม				**30.33**	**0.89**	**นำไปปรับแก้ตามคำแนะนำแล้วสามารถใช้ได้**

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	จิติมา เจนสวัสดิ์พงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	01 มกราคม 2514
สถานที่เกิด	จังหวัดนครปฐม
วุฒิการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	42 หมู่ 6 ตำบลบ้านยาง อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร