

วัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลโนนแดง: การวิจัยเชิงคุณภาพ

สุตารัตน์ ศรีบระโท¹, วรณี ชัยเฉลิมพงษ์²

¹นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรเภสัชศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเภสัชกรรม คณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น

²คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์: เพื่ออธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลโนนแดง **วิธีการ:** การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เก็บข้อมูลโดยวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกตามแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาล 2 คน คณะกรรมการที่บริหารโรงพยาบาล 5 คน และผู้ปฏิบัติงาน 8 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ **ผลการวิจัย:** โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทผสมผสานกัน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งความสำเร็จ และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติและวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่น **สรุป:** โรงพยาบาลโนนแดงมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบผสมผสานโดยมีวัฒนธรรมโดดเด่น 2 ประเภท ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างเหมาะสม ดังนั้น ควรส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบมุ่งความสำเร็จมากขึ้น

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว

รับต้นฉบับ: 3 ก.ย. 2563, ได้รับบทความฉบับปรับปรุง: 12 ต.ค. 2563, รับลงตีพิมพ์: 19 ต.ค. 2563

ผู้ประสานงานบทความ: วรณี ชัยเฉลิมพงษ์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40002 E-mail:

wancha2@kku.ac.th

Organizational Culture of Nondang Hospital: Qualitative research

Sudarat Kruebkrathok¹, Wannee Chaichalermpong²¹Master Student in Pharmacy Management Program, Faculty of Pharmaceutical Sciences, Khon Kaen University²Faculty of Pharmaceutical Sciences, Khon Kaen University

Abstract

Objective: To describe organizational culture of Nondang hospital. **Methods:** This qualitative research collected the data by documentary analysis and in-depth interviews using a semi-structured interview form in 15 hospitals personnel consisting of 2 hospital directors, 5 members of hospital administration board and 8 practitioners. Thematic analysis was used to analyze the data **Results:** All 4 types of organizational culture were present at Nondang hospital including 1) clan culture, 2) hierarchy culture, 3) achievement culture and 4) adhocracy culture. Clan culture and hierarchy culture were dominate. **Conclusion:** The organizational culture of Nondang hospital was the integration of all 4 types with 2 dominant types. In order to appropriately response to continuously changing external environment, the hospital should create more adhocracy culture and achievement culture.

Keywords: organizational culture, clan culture, hierarchy culture, achievement culture, adhocracy culture

บทนำ

วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน นโยบาย กฎระเบียบ ประเพณี การประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกทุกคนในองค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และการถ่ายทอด หล่อหลอมผ่านการสื่อสาร การแสดงออกเป็นแบบอย่างของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การ (1-3) วัฒนธรรมองค์การส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ โครงสร้าง ความเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานที่มีผลงานสูง และประสิทธิผลขององค์การ (4) หากสามารถทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การก็จะสามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลในอนาคตได้

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cameron และ Quinn ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพราะสามารถใช้ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้ง่าย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐาน

ของแบบจำลองทางทฤษฎี competing value framework (CVF) ซึ่งพัฒนามาจากการวิจัยในเรื่องตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ 39 ตัวชี้วัด วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (clan culture) ที่เน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมพลังและสร้างขวัญกำลังใจ และการเปิดโอกาสให้สื่อสาร 2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (adhocracy culture) ที่เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ การกล้าเสี่ยง การปรับตัวและความเป็นอิสระ การมีนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement culture) ที่เน้นผลสำเร็จขององค์การ การแข่งขัน การปรับปรุงงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และการแข่งขันในองค์การ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (hierarchy

culture) เน้นการมีคำสั่ง ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ การตรวจสอบข้อผิดพลาด การควบคุมให้เป็นแบบเดียวกัน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะถูกอธิบายและนำเสนอผ่านมิติวัฒนธรรม 6 มิติ ได้แก่ 1) ลักษณะเด่น (dominant characteristic) 2) ความเป็นผู้นำขององค์กร (organizational leadership) 3) การบริหารบุคลากร (management of employees) 4) สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันในองค์กร (organizational glue) 5) กลยุทธ์ (strategic emphases) และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ (criteria of success) (5-6)

โรงพยาบาลโนนแดง เป็นโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครราชสีมา ขนาด 30 เตียง ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 มีประชากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ 26,000 คน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้งหมด 5 คน มีบุคลากรทั้งหมด 133 คน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่และปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลแห่งนี้มากกว่า 5 ปี โรงพยาบาลได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเมื่อปี พ.ศ. 2545 ปัจจุบันผ่านการรับรองซ้ำ (re-accredit) ครั้งที่ 4 เมื่อมกราคม 2563 ค่านิยมของโรงพยาบาล คือ “นำพัฒนา สามัคคี มีใจบริการ สานต่องานคุณภาพ”

สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของโรงพยาบาลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น นโยบายสาธารณสุขของประเทศตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งให้ความสำคัญกับการอภิบาลระบบสุขภาพให้ยั่งยืน ลดความเหลื่อมล้ำ จัดระบบบริการสาธารณสุขให้ครอบคลุมและเป็นธรรม ความต้องการของผู้ป่วยและความคาดหวังของสังคมต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่เพิ่มมากขึ้น ดังจะพบว่าการเรียกร้องคุณภาพของการบริการทางสาธารณสุข ขอร้องเรียนด้านความไม่เป็นธรรมเรื่องการให้บริการสาธารณสุขและคดีฟ้องร้องต่าง ๆ รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรในการดำเนินงานที่มีมากขึ้น ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ การที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้มากหรือน้อยนั้น ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (4)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลแห่งนี้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ต้องตระหนักเป็นเบื้องต้นในการพิจารณา

พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ และได้รับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น เลขที่โครงการ HE 602156 รับรองเมื่อ 30 มิถุนายน 2560

แหล่งข้อมูลในการวิจัย

ข้อมูลในการวิจัยมาจาก 2 แหล่ง คือ เอกสารสำคัญของโรงพยาบาลและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เอกสารของโรงพยาบาลที่ใช้ศึกษาครอบคลุมระยะเวลาประมาณ 3 ปีย้อนหลัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอได้แก่ข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลปี 2562 รายงานการประเมินตนเองของโรงพยาบาลปี 2562 บันทึกการประชุมที่คณะกรรมการบริหารปี 2560-2562 บันทึกการประชุมที่ทีมสหสาขาวิชาชีพปี 2560-2562 บันทึกการประชุมการทบทวนอุบัติการณ์ความเสี่ยงปี 2560-2562 ผลการประเมินบรรยากาศองค์กรปี 2562 ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรปี 2562 และบันทึกคำชมและข้อร้องเรียนปี 2560-2562

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญถูกคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยเลือกผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลมากกว่า 2 ปี ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุงานต่ำสุดจนถึงสูงสุด มีตำแหน่งตั้งแต่พนักงานแปลจนถึงผู้บริหารโรงพยาบาล และปฏิบัติงานทั้งสายงานบริการและสนับสนุนบริการ เพื่อให้เห็นมุมมองที่หลากหลายและครอบคลุมสมาชิกทุกระดับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลจำนวน 2 คน เนื่องจากเป็นผู้นำสูงสุดของโรงพยาบาล และเป็นผู้ชี้แนะและมีอำนาจในการตัดสินใจในเชิงนโยบายและทิศทางขององค์กร ในระหว่างเก็บข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการโรงพยาบาลซึ่งผู้อำนวยการคนใหม่เคยปฏิบัติงานเป็นแพทย์ประจำก่อนเข้ารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล จึงมีประสบการณ์ในโรงพยาบาลนี้ทั้งในตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร คณะกรรมการที่บริหารโรงพยาบาลจำนวน 5 คน ซึ่งมีบทบาทในการวางนโยบายและทิศทางขององค์กร ควบคุมกำกับและเป็นแบบอย่างให้กับเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล อีกทั้งยังมีประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ประกอบด้วย หัวหน้าสูงสุดของสายงานสนับสนุนบริการ 1

คน หัวหน้าสูงสุดในสายงานบริการ 1 คน เลขาคณะคุณภาพ
โรงพยาบาล 1 คน หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในการเป็น
หัวหน้างานมากกว่า 10 ปีจำนวน 1 คน หัวหน้างานที่มี
ประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานมากกว่า 5 ปี 1 คน
และปฏิบัติงานแต่ละวิชาชีพ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย
แพทย์ 1 คน เภสัชกร 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 2 คน นัก
เทคนิคการแพทย์ 1 คน นักเวชสถิติ 1 คน เจ้าหน้าที่
การเงิน 1 คน และพนักงานแปล 1 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

เครื่องมือ

ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล โดย
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
คุณภาพจากหนังสือ เอกสาร ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เข้า
ร่วมเรียนวิชาวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง
คุณภาพ ผูกสัมพันธ์เชิงลึกและผิกวิเคราะห์ข้อมูล
นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่เป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จาก
เอกสาร ซึ่งมีประเด็นการบันทึกอิงตามลักษณะวัฒนธรรม
องค์กรการ 4 ประเภท แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยมี
เนื้อหาอิงตามวัฒนธรรมองค์กรการ 4 ประเภทและมีมิติ
วัฒนธรรม 6 มิติ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ความถูกต้อง
ด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างไปตรวจสอบความ
ถูกต้องด้านเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา รวมถึงประเด็น
ความอ่อนไหว โดยผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก 1
ท่าน และนำไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็น
บุคลากรของโรงพยาบาล 3 คน จากนั้นนำมาปรับปรุงอีก
ครั้งก่อนนำไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลจริง

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย
2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ เพศ
อายุ อายุงาน ลักษณะงาน และ 2) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะ
วัฒนธรรมองค์กรการของโรงพยาบาล แนวคำถามอิงตามมิติ
วัฒนธรรม 6 มิติ คือ 1) ลักษณะเด่นของโรงพยาบาล 2)
ความเป็นผู้นำขององค์กรการ 3) การบริหารบุคลากร 4) สิ่งที่ยึด
มั่นร่วมกันในองค์กรการ 5) กลยุทธ์ และ 6) เจือไนไข
ความสำเร็จ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะเภสัชศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่นถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลโนนแดง
เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเอกสารและทำการวิจัยใน
โรงพยาบาล การศึกษาดำเนินการระหว่างเดือนสิงหาคม
2560 – ธันวาคม 2562

การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูล 2 วิธี คือ 1) การเก็บ
ข้อมูลเอกสาร โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารก่อนการสัมภาษณ์
เชิงลึกในผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้
ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยนัดหมายสัมภาษณ์ตามเวลาและ
สถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวก ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดใบ
ยินยอม ขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ สร้าง
บรรยากาศที่เป็นกันเองในระหว่างการสัมภาษณ์ หากผู้ให้
ข้อมูลไม่พร้อมตอบ ผู้วิจัยจะไม่คาดคั้นคำตอบ

ในระหว่างสัมภาษณ์ หากเกิดข้อสงสัย หรือไม่
มั่นใจในการตีความ หรือไม่เข้าใจในคำตอบ ผู้วิจัยทำการ
ถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำเพื่อความเข้าใจและทวนสอบกับผู้ให้
ข้อมูลทันที โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 30 - 45 นาทีต่อ
คน และขออนุญาตนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์
เพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลในการสัมภาษณ์ไม่ครบถ้วน การ
สัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ทำจนพบว่าข้อมูลมีความอึดตัว คือ
ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เริ่มมีความซ้ำและไม่มีความ
ใหม่เพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์
ข้อมูลเอกสารสำคัญของโรงพยาบาลโดยการอ่านและ
จำแนกเนื้อหาตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรการ 4 ประเภท
แล้วจึงสรุปประเด็นที่ได้จากเอกสารลงในแบบบันทึกข้อมูล
ตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรการแต่ละประเภท

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกทำโดย
วิเคราะห์แก่นสาระ(thematic analysis) โดยนำข้อมูลจาก
การบันทึกเสียงมาถอดข้อความ กำหนดรหัสข้อมูลจากคำ
ข้อความ หรือประโยคตามลักษณะมิติวัฒนธรรม 6 มิติของ
วัฒนธรรมองค์กรการ 4 ประเภท จัดหมวดหมู่ข้อมูลตาม
เนื้อหาที่มีความหมายที่สอดคล้องกับความหมายหลักและ
ข้อมูลที่มีความหมายในทิศทางเดียวกัน นำเนื้อหาทั้งหมด
มาสรุปตามความเป็นจริงที่ปรากฏ เพื่ออธิบายลักษณะ
วัฒนธรรมองค์กรการของโรงพยาบาล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบ
สามเส้าด้านข้อมูลโดยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง
เดียวกันจากแหล่งข้อมูลเอกสาร และข้อมูลการสัมภาษณ์

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาในโรงพยาบาลโนนแดง
จังหวัดนครราชสีมา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 15 คน เป็น
ชาย 6 คนและหญิง 9 คน อายุอยู่ในช่วง 27-60 ปี ระยะเวลา

ตารางที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูล	เพศ	อายุ (ปี)	ระยะเวลาปฏิบัติงาน (ปี)	ลักษณะงาน
A	หญิง	29	6	สนับสนุนบริการ
B	หญิง	54	14	สนับสนุนบริการ
C	หญิง	34	7	สนับสนุนบริการ
D	หญิง	36	11	บริการ
E	ชาย	37	4	บริหาร
F	ชาย	60	36	บริการ
G	หญิง	38	16	บริการ
H	ชาย	40	15	บริการ
I	หญิง	48	7	สนับสนุนบริการ
J	หญิง	55	20	สนับสนุนบริการ
K	ชาย	27	3	บริการ
L	หญิง	51	25	บริการ
M	ชาย	28	2	บริการ
N	หญิง	40	16	บริการ
O	ชาย	31	2	บริหาร

ปฏิบัติงาน 2-36 ปี งานที่รับผิดชอบ คือ งานบริหาร 2 คน
งานบริการ 8 คน และสนับสนุนบริการ 5 คน (ตารางที่ 1)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาล

การวิจัยครั้งนี้พบว่า โรงพยาบาลโนนแดงมี
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทผสมผสานกัน คือ
วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ วัฒนธรรมองค์กรแบบ
ลำดับชั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งความสำเร็จ และ
วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบ
เครือญาติและแบบลำดับชั้นมีความโดดเด่น เนื่องจากพบ
ลักษณะทั้งสองในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งผู้ให้
ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่กล่าวถึง และกล่าวถึงมากกว่า
วัฒนธรรมองค์กรอีก 2 ประเภทที่เหลือ ลักษณะของ
วัฒนธรรมแต่ละประเภทที่พบมีดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ

โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติที่
โดดเด่น คือ การเน้นความยืดหยุ่น การมีบรรยากาศการทำงาน
เหมือนครอบครัว การมีค่านิยมที่เน้นการทำงานเป็น
ทีม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การ
มอบหมายงานตามศักยภาพ และการให้อำนาจตัดสินใจใน
หน่วยงานและรับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ตลอดจน
การติดต่อสื่อสารประสานงานในแนวราบระหว่างวิชาชีพ

ลักษณะเด่นของโรงพยาบาล: ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงการเน้นความยืดหยุ่น และการมีบรรยากาศการทำงานที่เหมือนครอบครัว ร่วมกันทำงาน ร่วมแบ่งปัน มีความเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน บุคลากรในโรงพยาบาลสามารถปรึกษาหารือกันได้ในทุกระดับหากมีปัญหาการทำงานและเรื่องส่วนตัว โดยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือระดับผู้ปฏิบัติ ดังคำกล่าว

“เราอยู่กันแบบเป็นพี่เป็นน้อง ไม่ได้มีการแบบขิงขี้ขิงเด่น อย่างเหมือนที่อื่นหรือบอกให้ทำไรนี้ ต้องมีหนังสือคือมันต้องทำตามระบบ มีหนังสือก่อน ถึงต้องยอมทำ แต่ของเรา บางที่เราบอกกันก่อน คำก็ทำแล้ว (C)

“เราอยู่กันแบบเป็นพี่เป็นน้อง ไม่ได้มีการแบบขิงขี้ขิงเด่น อย่างเหมือนที่อื่นหรือบอกให้ทำไรนี้ ต้องมีหนังสือคือมันต้องทำตามระบบ มีหนังสือก่อน ถึงต้องยอมทำ แต่ของเรา บางที่เราบอกกันก่อน คำก็ทำแล้ว (C)

“โรงพยาบาลเรา มันก็ดีไปอย่างนะ มันเล็กดีก็รู้จักกันหมด มันก็ดูง่าย ๆ ง่ายในการประสานงาน เวลาเราประสานงานมันก็ไม่ต้องหลายขั้นตอนนะพี่ว่า เราอยากไปคุยกะใคร เราก็เดินไปคุยเลย” (L)

ผู้นำของโรงพยาบาล: ผู้นำองค์กรมีความเอาใจใส่ ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ และให้คำปรึกษาในการทำงานของบุคลากรช่วยเหลือเป็นกันเองแบบพี่น้อง ดังคำกล่าว

“ผู้อำนวยการแต่ละคนก็ต่างกัน อุดมการณ์วิสัยทัศน์การทำงานก็ไม่ค่อยจะเหมือนกัน แต่ก็ถือว่าแต่ละคนก็ทำงานด้วยได้ไม่ลำบากค่ะ ใครมีปัญหาอะไรคุยกับเราได้ทุกเรื่อง คำรับฟังหมดแหละ คำก็ไม่ได้ถือยศถืออย่าง

หรือว่าเข้าถึงยากนะ เข้าไปได้เลย ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไร” (N)

การบริหารบุคลากร: การบริหารบุคลากรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม ใช้ความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ และตัดสินใจภายใต้ข้อตกลงร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังคำกล่าว

“ฝ่ายหนูเนี่ย พุดคุยได้หมดทุกเรื่อง อย่างเรื่องการปฏิบัติงานหน้างาน น้องเค้าจะรู้สึกที่เรา เค้าก็จะสะท้อนปัญหาหนึ่งนั่นกลับมา แล้วก็ขอความเห็นจากพี่ว่าอันนั้นอันนี้ดีไหมหรือว่าทำยังไง เราเปิดโอกาสให้น้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้หมดเลย ไม่ได้กั” (N)

สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันของบุคลากร: สิ่งที่บุคลากรยึดมั่นร่วมกัน คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความมุ่งมั่นที่จะช่วยกันทำงาน ดังคำกล่าว

“เวลามีงานอะไรเราก็ช่วยเหลือกันดีนะ อย่างมีงานปีใหม่ งานวันเกิดโรงพยาบาล เราก็ช่วยกันจัดหรืออย่างเวลาเตรียมรับ re-accrredit ก่อนอาจารย์มาประเมิน พี่ก็เห็นหลาย ๆ ฝ่ายอยู่ช่วยกันทำงานดีกั” (B)

กลยุทธ์: กลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่สำคัญ คือ การมีนโยบายที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การไว้วางใจกัน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นแนวทางการพัฒนางาน ดังคำกล่าว

“พี่ว่าการ empowerment เค้าก็สำคัญนะ อย่างเช่นคนงาน เราเรียกมาคุย พยายามให้ความสำคัญกับเค้าหรือให้เค้าทำเรื่องที่เค้าถนัด งานก็จะออกมาได้ดี” (L)

เงื่อนไขความสำเร็จ: เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ คือการทำงานเป็นทีมและการที่โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังคำกล่าว

“คนของเราก็ปรับปรุงคืออยู่นะ มันพัฒนาขึ้นเยอะจากเมื่อก่อน เจ้าหน้าที่เค้าก็ไปอบรมเยอะขึ้น เค้ามองเห็นตรงนั้นตรงนี้ แล้วก็เอามาพัฒนาโรงพยาบาล” (B)

วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น

โรงพยาบาลมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้นที่โดดเด่น คือ พบความเป็นทางการ มีโครงสร้างการทำงานตามลำดับขั้น ให้ความสำคัญกับเรื่องระเบียบวินัย มีกฎระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานวิชาชีพทำให้เกิดเสถียรภาพในการทำงานและการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น ระเบียบข้อบังคับในการแต่งกายของเจ้าหน้าที่ ระเบียบในการลา ระเบียบและวิธีปฏิบัติตามมาตรฐานในการดูแลผู้ป่วย

ลักษณะเด่น: ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้น คือ การให้ความสำคัญกับเรื่องระเบียบ มีโครงสร้างในการบริหารงานที่ชัดเจน มีการควบคุมกำกับ มีกฎระเบียบ มีมาตรฐานวิชาชีพ มีข้อบังคับของโรงพยาบาลให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ ดังคำกล่าว

“พวกเรามีการวางกฎไว้ที่ดี แล้วก็มีคนที่สามารถนำกฎมาใช้แล้วก็ปรับปรุงได้ แล้วก็นำองค์กรไปในทางที่ดีได้ ที่นี้มีคนสร้างกฎ พอมีคนแหกกฎ สักพักเดี๋ยวก็มีคนมาตบ ๆ ให้มันเข้า” (E)

ผู้นำ: ผู้นำของโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับระเบียบและขั้นตอนการทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ดังคำกล่าว

“ระเบียบมันก็สำคัญ อย่างเวลาดูแลผู้ป่วยอะไรที่มันต้องมีระเบียบมีมาตรฐาน เรายังต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่เค้ากำหนดไว้” (O)

การบริหารบุคลากร: การบริหารบุคคลให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานและการรับคำสั่งตามโครงสร้างสายบังคับบัญชาจากหัวหน้าผู้ปฏิบัติ ดังคำกล่าว

“ถ้าปัญหาเรื่องงาน ก็จะบอกหัวหน้างานและหัวหน้าก็จะรับไปคุยกับหัวหน้าฝ่าย หรือไม่แกก็ตัดสินใจเองบางเรื่องในเรื่องที่มันไม่ยากมาก แกก็จะบอกเองว่าอย่างนั้น ประมาณนั้นแหละ แกบอกมาเราก็ทำ หนูรอรับคำสั่งอย่างเดียว” (D)

สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันของบุคลากร: สิ่งที่ยึดมั่นร่วมกันของบุคลากร คือ นโยบาย ระเบียบที่เป็นทางการ ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดในบุคลากรรุ่นเก่าที่ทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้กว่า 10 ปี ส่วนบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ นั้นจะไม่ค่อยยึดถือระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานเท่าไรนัก ดังคำกล่าว

“มันน่าจะเป็นจากกฎระเบียบ คนรุ่นเก่าเค้าจะเป็นลำดับ เค้าจะเป๊ะ เค้าบอกง่าย คนเก่า ๆ เค้าทำอะไรจะเพิ่มจะลดงาน เค้าทำให้หมด เค้าเข้าใจง่าย เค้ามีระเบียบการทำงานมากกว่าคนรุ่นใหม่ ๆ” (A)

กลยุทธ์ของโรงพยาบาล: กลยุทธ์ของโรงพยาบาล คือ การให้ความสำคัญกับการกำกับ ควบคุมเพื่อประสิทธิภาพและการทำงานอย่างราบรื่น ดังคำกล่าว

“หัวหน้าฝ่ายก็ควบคุมคนในฝ่ายของตัวเอง แล้วก็ผู้บริหารที่ไต่ลงมาเรื่อย ๆ ตามลำดับ แม้แต่หัวหน้าเวรเค้าก็มีส่วนนะในการที่จะต้องควบคุมคนที่อยู่ในเวรของเค้าเหมือนกัน” (L)

เงื่อนไขความสำเร็จ: เงื่อนไขความสำเร็จที่ช่วยให้โรงพยาบาลบรรลุเป้าหมาย คือ การมีระเบียบแบบแผนในการทำงาน มีมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังคำกล่าว

“เราเอามาตรฐาน HA (hospital accreditation) มาเป็นตัวสร้างกฎเกณฑ์ของเรา คุณภาพการบริการกับ HA มันลึกลงกันอยู่แล้วแหละ HA มันออกแนวมาตรฐานวิชาชีพ มันเป็นตัวที่ทำให้มาตรฐานการบริการมันคงที่ หรือพัฒนามากขึ้น ทำให้ผู้ป่วยพึงพอใจในผลของการรักษา” (N)

วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ

ลักษณะวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จของโรงพยาบาลคือ การมีวิสัยทัศน์ การมีเป้าหมายในการทำงาน และการมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะเด่น: ลักษณะเด่นของโรงพยาบาล คือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจเป้าหมายในการทำงาน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย โรงพยาบาลแห่งนี้ให้ความสำคัญกับการผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) การผ่านการประเมินตัวชี้วัดทั้งระดับจังหวัด ระดับเขต หรือระดับประเทศ ดังคำกล่าว

“HA ทำให้ผ่าน แต่ว่าผลการที่ทำไมให้มันผ่าน มันก็จะมีอะไรที่เพิ่มขึ้นมา มีการปรับปรุงสถานที่ มีป้ายบอกทาง มีแนวทางต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตาม มีการเก็บผลลัพธ์จากตัวชี้วัดต่าง ๆ โดยเฉพาะตอนนี้เตรียมรับ re accredit ด้วย” (D)

ผู้นำของโรงพยาบาล: ผู้นำให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของงานและการผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้เงินสนับสนุนโรงพยาบาลที่เพิ่มขึ้น ดังคำกล่าว

“งานบางอย่างผู้ปฏิบัติมองว่าไม่ได้ประโยชน์ แต่ก็ต้องทำเพราะได้คำตอบแทนเข้าโรงพยาบาล เอาตรง ๆ ก็คือ เวลาประชุมผลสุดท้ายมันก็จะไปจบอยู่เรื่องเงินอย่างเดียว” (M)

การบริหารบุคลากร: การบริหารบุคลากรให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย การสนับสนุนให้บุคลากรมีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายงาน ดังคำกล่าว

“การประเมินความดีความชอบ หัวหน้าเค้าก็พูดในภาพรวมไงว่า การประเมินดูจากอะไรบ้าง อย่างการมีผลงานประกวดหรือได้รางวัล ก็จะได้คะแนนความดีความชอบเพิ่ม ถ้าเราอยากได้ เราก็ต้องพัฒนา” (G)

กลยุทธ์ของโรงพยาบาล: กลยุทธ์ของโรงพยาบาล คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การสร้างแรงจูงใจสนับสนุนให้บุคลากรในโรงพยาบาลทำงานอย่างมีคุณภาพเพื่อให้โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในการประเมินความดีความชอบในการปฏิบัติงาน ผู้เป็นหัวหน้าที่มีนำคุณภาพ เลขาที่มีคุณภาพต่าง ๆ และผู้มีผลงานเด่นที่ส่งเข้าประกวดระดับจังหวัดหรือระดับประเทศจะได้รับคะแนนในการพิจารณาความดีความชอบเพิ่มเป็นพิเศษ

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว คือ บุคลากรพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและความต้องการของผู้รับบริการที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนหาโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ลักษณะเด่น: ลักษณะเด่นของโรงพยาบาลคือ บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มุ่งตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะต่อผู้ป่วยและผู้รับบริการ ปรับปรุงและปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันของผู้รับบริการที่ใช้สื่อโซเชียลเพิ่มมากขึ้น ดังคำกล่าว

“เราแคร์คนไข้มากขึ้น เพราะว่าโซเชียลมันเยอะเกิน ต้องติดตาม ต้องระวังตัว มันต้องเซฟตัวเอง ไม่ให้มีคดีกับคนไข้ โซเชียลมันจะเร็ว มันไปเร็ว” (G)

ผู้นำของโรงพยาบาล: ผู้นำของโรงพยาบาลมองหาโอกาสในการพัฒนาตลอด มีการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงพยาบาลมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ดังคำกล่าว

“บางประชุม ผมก็ไม่เข้า เช่น ประชุม HA ผมก็ให้รันไปเลย ผมรู้สึกว่าคุณคนก็โอเคอยู่แล้ว ก็คือให้ทำไปเลยปล่อยให้เค้าคิดหรือว่าสร้างสรรค์เอง” (E)

ลักษณะการบริหารบุคลากร: ลักษณะการบริหารบุคลากรให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ดังคำกล่าว

“ถ้าในเรื่องของการดูแลคนไข้ เราก็สบายใจมากขึ้น เหมือนเวลาที่จะรักษาคนไข้ เวลาที่จะคิดแทนคนไข้อะไรเราก็กล้าตัดสินใจเยอะขึ้น แต่ก่อนเราต้องรอ รอคำสั่งหนะ” (D)

กลยุทธ์: กลยุทธ์ของโรงพยาบาล คือ การมองหาโอกาสในการพัฒนางาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ คิดค้น

นวัตกรรม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
มีเวทีการประกวดผลงานนวัตกรรมในโรงพยาบาล

สรุปและการอภิปรายผล

โรงพยาบาลโนนแดงมีวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ประเภทผสมผสานกัน ดังที่ Kathryn A Baker ที่ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถอยู่รวมในองค์การเดียวกัน ได้ (7) วัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีหนึ่งเดียว องค์การหนึ่ง ๆ นั้นประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยจำนวนมาก (8) การศึกษานี้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายและวัฒนธรรม องค์การแบบลำดับชั้นมีความโดดเด่นในโรงพยาบาลนี้ มากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จและ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว

วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายมีความโดดเด่น ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นโรงพยาบาล ชุมชนขนาดเล็กและมีบุคลากรน้อย บุคลากรส่วนใหญ่เป็น คนในพื้นที่ ซึ่งมีวิถีชีวิตของคนชนบท คือ ช่วยเหลือเกื้อกูล กันและส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในโรงพยาบาลแห่งนี้ มากกว่า 5 ปี ทำให้มีความผูกพันกันในการทำงาน ปัจจัย สำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรม องค์การ คือ ลักษณะขององค์การทั้งด้านขนาด โครงสร้าง ความสลับซับซ้อนขององค์การ (9) และกระบวนการ คุณภาพของโรงพยาบาล ที่ทำให้บทบาทของผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนไป จากการสั่งการเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้ ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจ มีการประสานงานในแนวราบและ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น (10)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายที่แสดง ให้เห็น คือ การมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม บรรยากาศ การทำงานแบบครอบครัว เป็นเหมือนพี่น้อง มีความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรในโรงพยาบาลสามารถ ปรึกษาหารือกันได้ในทุกระดับ หากมีปัญหาในด้านการ ทำงานและเรื่องส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร หัวหน้า หน่วยงาน หรือระดับผู้ปฏิบัติ การบริหารบุคลากรให้ ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การใช้ ความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และการตัดสินใจภายใต้ ข้อตกลงร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง กลยุทธ์ของ โรงพยาบาลและเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญของ โรงพยาบาล คือ การเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ การทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นมีความโดดเด่น เนื่องจากโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมี ระเบียบแบบแผน นโยบายในการควบคุมกำกับ และ ลักษณะการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับชีวิต และความปลอดภัยของผู้ป่วย ทำให้วัฒนธรรมแบบลำดับ ชั้นมีความสำคัญ ดังผลการศึกษาของ อัมพร จันทวิบูลย์ ที่ แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นนั้นเป็น ลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางการแพทย์และ สาธารณสุข (11) โดยลักษณะในโรงพยาบาลแห่งนี้ที่แสดง ให้เห็นคือ การมีรูปแบบการทำงานที่เป็นทางการ มี โครงสร้างการทำงานตามลำดับชั้น มีการสื่อสารใน หน่วยงานที่เป็นทางการ ผ่านทางหนังสือราชการ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ผู้บริหารโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับ ระเบียบและขั้นตอนการทำงานตามมาตรฐานวิชาชีพ บุคลากรให้ความสำคัญกับการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน เงื่อนไขความสำเร็จ ของโรงพยาบาลที่สำคัญ คือ การมีระเบียบแบบแผน และมี มาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงาน

ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จและ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวนั้นพบว่าไม่โดดเด่น ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะโรงพยาบาลแห่งนี้เป็นโรงพยาบาลขนาด เล็ก มีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานอย่าง ทั่วถึง ทั้งหน่วยงานสายบริการและสนับสนุนบริการ อีกทั้ง ยังมีทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน จึงเกิดการหลอหลอมคล้อย ตามในวิธีการทำงานและแนวคิดต่าง ๆ ของคนในองค์การ ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่ม (work group) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนใน องค์การ (9) นอกจากนี้ลักษณะกระบวนการทำงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร ขั้นตอนในการทำงาน ล้วนมีผลกระทบต่อ วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ (3) ดังนั้นเมื่อ โรงพยาบาลมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายและ แบบลำดับชั้นที่โดดเด่น ซึ่งปรากฏชัดในวิธีการทำงานและ การสื่อสารภายในองค์การ จึงอาจส่งผลให้วัฒนธรรม องค์การแบบมุ่งความสำเร็จและแบบปรับตัวไม่โดดเด่น ดัง จะเห็นจากการที่โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับ ชั้นที่โดดเด่นซึ่งให้ความสำคัญต่อสภาวะแวดล้อมภายใน เน้นการควบคุมกำกับ มุ่งเน้นด้านวิธีการทำงาน การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ มีโครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจน ลักษณะใน การดำเนินงานภายในองค์การจะมีความยืดหยุ่นต่ำ ดำเนินการล่าช้า และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก (5)

ดังนั้นอาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบงาน การกล้าคิด กล้าตัดสินใจ การมีความคิดสร้างสรรค์และมีอิสระในการ ทำงานของบุคลากรซึ่งแสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมแบบ ปรับตัวเกิดขึ้นได้น้อย

วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (5) นโยบาย กระทรวงสาธารณสุข และเกณฑ์ตัวชี้วัดต่าง ๆ รวมถึงการ ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้ทีมหน้าและ บุคลากรมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าว ลักษณะ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จที่พบ คือ การมี เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุ เป้าหมาย มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่น เพื่อนำผลดังกล่าวมา ปรับปรุงและพัฒนาโรงพยาบาล บุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจ เป้าหมายในการทำงาน ผู้นำให้ความสำคัญกับการบรรลุ เป้าหมายและการผ่านตัวชี้วัด การบริหารบุคลากรสนับสนุน ให้บุคลากรมีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน การ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน การให้รางวัลสำหรับผู้ที่ทำงาน บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์คือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและ การสร้างแรงจูงใจ

วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (5) โดยเฉพาะนโยบายของ กระทรวงสาธารณสุขและความต้องการของผู้รับบริการที่ เพิ่มขึ้นอีกทั้งปัจจุบันกระแสสังคมออนไลน์มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ แบบนี้ที่แสดงให้เห็น คือ บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำของโรงพยาบาลมองโอกาสในการพัฒนาและ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าของโรงพยาบาล กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นในโรงพยาบาล การบริหารบุคลากรให้ความสำคัญ และยอมรับในความสามารถของบุคลากรแต่ละคน บุคลากร มีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ กล ยุทธ์ที่สำคัญ คือ การมองหาโอกาสในการพัฒนางานและ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

ข้อเสนอแนะ

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเปลี่ยนไปในทุกขณะ การที่องค์การจะอยู่รอดได้นั้น องค์การต้องมีการ เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสิ่งใหม่และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก คือ วัฒนธรรม

องค์การแบบปรับตัวที่เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว (13) และวัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ ซึ่งเน้นกล ยุทธ์การควบคุม ให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อม ภายนอก ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงาน ยึดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุ และการเพิ่มประสิทธิผลของ องค์การ (5) ดังนั้นผู้บริหารและทีมหน้าควรส่งเสริมวัฒนธรรม องค์การแบบปรับตัวให้เพิ่มขึ้น โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมี ความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ มีอิสระในความคิด ไม่ ยึดติดกรอบเดิม ๆ และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นให้ เกิดขึ้นในองค์การ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่ง ความสำเร็จโดยการสร้างค่านิยมในการแข่งขันกันทำงาน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จ เพื่อให้ องค์การมีประสิทธิภาพและอยู่ได้รอดต่อไป

การศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น มีความโดดเด่น วัฒนธรรมแบบนี้เกิดจากปัจจัยภายใน องค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่นต่ำ มีระเบียบข้อบังคับ พิธีการ มีการสั่งการจากหัวหน้า บุคลากรไม่ค่อยมีอิสระในการ ทำงานและการตัดสินใจ (5) ซึ่งไม่สอดคล้องกับลักษณะของ กลุ่มคนที่เริ่มทำงานใหม่ในปัจจุบันและในอนาคต คือ คน generation Y ซึ่งไม่ชอบชนชั้น แต่ชอบการทำงานเป็นทีม ร่วมกันมากกว่าการรับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้นายอย่างเดียว และคน generation Z ซึ่งชอบการทำงานโดยต้องการความ ยืดหยุ่น ความมีอิสระ และการรับฟังความคิดเห็น (12) หาก โรงพยาบาลยังมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นที่โดดเด่น อยู่อาจส่งผลให้คนกลุ่มนี้ไม่ผูกพันกับองค์การ มีการย้าย หรือเปลี่ยนงาน ส่งผลให้การดำเนินงานหรือการพัฒนา โรงพยาบาลไม่ต่อเนื่อง ในอนาคตคนกลุ่มนี้จะเป็นกำลัง สำคัญของโรงพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารและทีมหน้าของ โรงพยาบาลควรทบทวนและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การอัน พึ่งประสงค์ในระยะยาวว่าควรมีวัฒนธรรมองค์การแบบใด ให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรในทุกกลุ่มวัย เพื่อนำพาให้ โรงพยาบาลประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ต่อไป

ในอนาคต ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณโดยการ เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันกับวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรต้องการในอนาคต ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และนำข้อมูลไปพัฒนา วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ได้ นอกจากนี้ ควรมีการนำ

ผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในรูปของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีคุณค่าของโรงพยาบาลในปัจจุบัน รวมทั้งการวางแผนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่า ในอนาคตเพื่อนำพาให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จและ ส่งผลต่อการบริการผู้ป่วยที่มีคุณภาพ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคลากรในโรงพยาบาลที่ ศึกษาตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการ วิจัยเป็นอย่างดี และสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการดำเนินการ วิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey Bass; 2010.
- Benjachaiyaporn S. A study of the relationship between quality culture factors and educational quality in public higher education institutions [dissertation]. Bangkok: Srinakharinwirot University; 2006.
- Bangmo S. Organization and management. 4th ed. Bangkok: Wittayaphat; 2007.
- Hartnell CA, Ou AY, Kinicki AJ, Choi D, Karam EP. A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. J Appl Psychol 2019; 104: 832-50.
- Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture base on the competing values framework. Rev ed. San Francisco: Jossey Bass; 2006. p. 23-30.
- Yu T. A review of study on the competing value frame work. Int J Bus Manag 2009; 4: 37-42.
- Baker KA. Organizational culture [online].2002 [cited Oct 10, 2020]. Available from: citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.104.7772&rep=rep1&type=pdf
- Noknoi J. Communication in organization. Bangkok: Chulalongkorn University; 20
- Meechart W. Public organization administration behavior. Bangkok: Chulalongkorn University; 2008
- Phandhufung S. Organizational culture and Quality of care in government hospital under hospital accreditation: A case study of one service unit in the hospital [master thesis]. Bangkok: Mahidol University; 2006.
- Chantavibul A. Enhancing employee commitment through applying organization culture: A research on private hospital in Bangkok [dissertation]. Bangkok: Graduate School, Suan Dusit Rajabhat University; 2011.
- Srinont M.Theory of Generation and Cognitive Framework. Mahamakut Buddhist University education Journal 2018; 6: 364-73.
- Office of the permanent secretary for ministry of Agriculture and cooperative. Organizational culture analysis [online]. 2012 [cited Oct 10, 2020]. Available from: www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791962.