

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื้อหาในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ
4. ข้อจำกัดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล และเพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมถึงเพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของวิธีปฏิบัติด้านการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล โดยผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การศึกษาในครั้งนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและศึกษาข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาแนวคิด ผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดและแบบสอบถามที่จะใช้ในการวัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวทางของลิเคิร์ท ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามจากงานวิจัยที่มีการศึกษามาก่อนซึ่งผู้ศึกษาได้มีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือและเคยทดลองใช้มาก่อนแล้ว สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาว่ามีความสอดคล้องระหว่างสาระเนื้อหาในข้อคำถามแต่ละข้อกับสาระเนื้อหาตามคำนิยามเชิงปฏิบัติการและกรอบแนวคิดทฤษฎีของมิติที่วัดหรือไม่ นอกจากนั้นยังพิจารณาความถูกต้องชัดเจนและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ พบว่าแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัด

ทัศนคติในการวิจัยนี้มีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาสูง ในด้านความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค ผลการวิเคราะห์ค่าความน่าเชื่อถือพบว่าตัวแปรทุกตัวมีความน่าเชื่อถือในการวัดค่อนข้างสูง ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้วัดความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพสูง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งได้รับตอบกลับและมีความสมบูรณ์ที่นำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 313 ฉบับ ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ เมื่อได้ข้อมูลจากการแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) การศึกษาในครั้งนี้ได้ผลที่น่าสนใจซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยในครั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์โรงพยาบาลเอกชนจำนวน 313 คน จาก 211 แห่ง ซึ่งสรุปผลได้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นระดับผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้บริหารของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 73.2) มีอายุ 36 ถึง 45 ปี (ร้อยละ 36.4) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 47.6) และมีประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลสูงคือมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 39.3)

2. ข้อมูลของโรงพยาบาลเอกชนที่มีผู้บริหารตอบกลับแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้มีผู้บริหารตอบแบบสอบถามจากโรงพยาบาลจำนวน 211 แห่ง ซึ่งสรุปผลได้ว่าโรงพยาบาลเอกชนที่มีผู้บริหารตอบกลับแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด (ร้อยละ 75.3) โรงพยาบาลมีอายุระหว่าง 11-20 ปี (ร้อยละ 42.7) และมีจำนวนเตียงระหว่าง 31 ถึง 100 เตียง (ร้อยละ 49.8)

3. ระดับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุล

ผลการตรวจสอบระดับคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร คือ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ตัวแปรแฝงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีคะแนนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการวัดแบบสมดุล มีคะแนนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีคะแนนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ โดยสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน แสดงว่าโรงพยาบาลเอกชนให้ความสำคัญในวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ข้อนี้มากที่สุด รองลงมาคือการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคง และการแก้ไขข้อร้องเรียน ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 2 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปัน ตามด้วยการทำงานเป็นทีม ตามลำดับ

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความมีน้ำใจ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ ตามลำดับ

4. ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วัดตามการวัดผลแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard เป็นตัวประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ตามลำดับ

4. ผลการทดสอบความสอดคล้องเหมาะสมของตัวแบบสมการโครงสร้าง

การทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสังเกตกับโครงร่างตัวแบบที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าตัวแบบที่ได้ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำเป็นต้องปรับแต่งตัวแบบใหม่ โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันได้ หลังจากการปรับตัวแบบ ทำให้ดัชนีทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม ทำให้ได้ตัวแบบสมการ โครงสร้างที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. ผลการประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากผลการประเมินพบว่า การประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงทุกตัวในตัวแบบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว แสดงว่าตัวแบบสมการ โครงสร้างที่ได้มีความสอดคล้องของตัวแบบการวัด โดยค่าตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดและต่ำที่สุดในแต่ละตัวแปรแฝง แสดงได้ดังนี้

1. ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดของตัวแปรแฝงวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การแก้ไขข้อร้องเรียน

2. ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดของตัวแปรแฝงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม

3. ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา และตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ

4. ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดของตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล คือ ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน

6. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม

จากการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมเพื่อตอบสนองสมมติฐานของการวิจัยได้ผล ดังนี้

1. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.614 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) มีค่าเท่ากับ 0.285 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล (BSC-OP) มีค่าเท่ากับ 0.364 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) เท่ากับ 0.223 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลกระทบรวมเท่ากับ 0.587

4. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม (TP) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล (BSC-OP) มีค่าเท่ากับ 0.426 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) เท่ากับ 0.085 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีผลกระทบรวมเท่ากับ 0.511

5. ผลกระทบทางตรงของตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ที่มีต่อตัวแปรแฝงด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล (BSC-OP) มีค่าเท่ากับ 0.300 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดแบบสมดุล

จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างสรุปได้ว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ด้าน ส่งผลกระทบโดยตรงในทางบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดแบบสมดุล ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 4 ด้าน และยังส่งผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวน 5 ด้าน รวมถึงการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวน 2 ด้าน ก็ส่งผลกระทบโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยการวัดแบบสมดุล และยังส่งผ่านทางอ้อม โดยผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอีกด้วย แสดงว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีส่วนช่วยเสริมให้โรงพยาบาลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย

อภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการวัดแบบสมดุลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยในการอภิปรายผลนี้อภิปรายถึงผลการวิจัยจากทั้งส่วนระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพยาบาลที่ตอบแบบสอบถามตามตัวแปรแฝง วัดอุปสรรคของการวิจัยและผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพยาบาลที่ตอบแบบสอบถาม สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1.1 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าโรงพยาบาลเอกชนให้ความสำคัญในวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ข้อนี้มาก เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานเป็นหน้าที่สำคัญในส่วนแรกที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการขององค์การเข้ามาทำงานในองค์การ งานในส่วนนี้จึงมีความสำคัญต่อการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การรับคนไม่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ โอกาสที่องค์การจะไม่ประสบความสำเร็จก็เป็นไปได้มาก นอกจากนั้น องค์การยังอาจจะต้องมีภาระในด้านเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่ขาดคุณภาพ ขาดความรู้ความสามารถในงาน และเป็นการยากที่องค์การจะเลิกจ้างพนักงานหลังจากที่รับเข้าทำงานแล้ว สำหรับโรงพยาบาลเอกชนนั้นเป็นองค์การที่ประกอบกิจการที่ให้บริการประเภทหนึ่งที่ต้องการ

ความน่าเชื่อถือ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากที่มีทักษะความสามารถหลากหลายตามภารกิจทำให้บริการของโรงพยาบาลแก่ลูกค้า รวมถึงงานบริการของโรงพยาบาลส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนมนุษย์ได้ ดังนั้น การสรรหาและเลือกคนเข้าทำงานให้ตรงตามคุณสมบัติและความสามารถ หรือ “Put the right man on the right job.” จึงมีความสำคัญมาก

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก หมายถึงการที่องค์กรมีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดตัวชี้วัดของพนักงานไว้อย่างชัดเจนและแจ้งพนักงานให้ทราบล่วงหน้า เมื่อมีการประเมินผลงานแล้วก็ต้องแจ้งให้พนักงานทราบผลการประเมินและนำผลการประเมินในส่วนที่พนักงานบกพร่องหรือยังปฏิบัติไม่ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ไปใช้ในการพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคลในปีต่อไป ก็จะทำให้พนักงานทราบจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานและรู้สิ่งตนเองจะต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

3) การฝึกอบรม พัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงถึงการที่โรงพยาบาลมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยผ่านการฝึกอบรม (Training) ให้การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) โดยมีการวางแผนการฝึกอบรมตั้งแต่รับพนักงานเข้าทำงาน มีการสำรวจความต้องการในการอบรมของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การอบรมครอบคลุมพนักงานในทุกระดับ และมีทั้งด้านทักษะในวิชาชีพและทักษะทั่วไป โดยเหตุผลสำคัญที่โรงพยาบาลจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายประการเช่น ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ช่วยให้พนักงานมีทักษะทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการบริหารจัดการองค์กร เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาล ซึ่งจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้ทราบและมีความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเพื่อเตรียมพร้อมให้กับพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ส่วนการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ แสดงถึงการที่โรงพยาบาลสร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน มีโอกาสเลื่อนขั้นและตำแหน่งในงานที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีความขยัน ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และเพิ่มความภักดีของพนักงานต่อองค์กร การที่องค์กรวางแผนและแจ้งให้พนักงานทราบถึงโอกาสในความก้าวหน้าของสายอาชีพของตนในองค์กร รวมถึงแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานภายในก่อนเมื่อมีตำแหน่งว่างมากกว่าสรรหาคัดเลือกจากภายนอกมาดำรงตำแหน่ง ก็จะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี เพื่อจะได้มีความก้าวหน้าในองค์กรมากขึ้น

4) การจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าโรงพยาบาลมีการจ่ายค่าตอบแทนทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างดึงดูดเพื่อ

จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่คิดย้ายงานหรือลาออกไปจากองค์กร โดยองค์กรมีการปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนที่ปรับขึ้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างผู้ที่มีการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีกว่าสถานพยาบาลหรือองค์กรอื่น สำหรับในด้านความมั่นคงในงาน แสดงว่าโรงพยาบาลให้ความมั่นใจกับพนักงานว่าพนักงานจะมีความมั่นคงในงานที่ทำอยู่กับองค์กร ในการทำงาน of พนักงานทุกคนนั้น ในแง่ของผลตอบแทนที่หวังจะได้รับเป็นการตอบแทนนั้น พนักงานมิได้มุ่งแต่ความพึงพอใจในส่วนตัวและการได้รางวัลผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์จะได้รับความมั่นคงในงานประกอบด้วยอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมั่นคงที่จะได้รับในยามที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมาเป็นเวลานาน อายุมากขึ้น ซึ่งถ้าองค์กรสามารถแสดงให้พนักงานเห็นถึงความมั่นคงในงานได้อย่างชัดเจน จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องกังวลว่าจะถูกปลดหรือให้ออกจากงานเมื่อไหร่ และแสวงหางานใหม่อยู่ตลอดเวลา ก็จะ สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะในโรงพยาบาล เช่น พยาบาล เภสัชกร ซึ่งถ้าเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในโรงพยาบาลแห่งนั้นเป็นเวลานาน จะสามารถให้บริการผู้รับบริการหรือผู้ป่วยได้อย่างถูกต้องและช่วยให้โรงพยาบาลพัฒนาและบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

5) การแก้ไขข้อร้องเรียน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าโรงพยาบาลให้โอกาสพนักงานสามารถร้องเรียนสิ่งที่ตนเองมีความรู้สึกว่าเป็นธรรมหรือถูกเอารัดเอาเปรียบจากผู้ร่วมงานหรือหัวหน้างาน ถ้าองค์กรมีระเบียบนโยบายในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของพนักงานอย่างเป็นระบบ พนักงานสามารถมีส่วนร่วมกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนได้ ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจมีช่องทางในการเรียกร้องความไม่เป็นธรรม ทำให้องค์กรได้รับรู้ความไม่พึงพอใจของพนักงานและสามารถดำเนินการแก้ไข ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ในองค์กรได้

1.2 ทีมและการมีส่วนร่วม มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 2 ตัวแปร โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ตัวแปร สามารถอภิปรายได้ว่า 1) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลแสดงถึงการที่โรงพยาบาลให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองและมีส่วนในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากได้รับรู้ถึงข้อมูลที่สำคัญขององค์กร เช่น ข้อมูลด้านการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นผ่านการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานมีส่วนร่วมและสามารถเสนอความคิดเห็นในโปรแกรมพัฒนาคุณภาพในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงหรือพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การทำงานเป็นทีม แสดงถึงการที่โรงพยาบาลส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานในแต่ละแผนก มีการทำงานเป็นทีม และองค์การของส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมแบบক্রอมสายงาน หรือสาขาวิชาชีพ จะทำให้การบริการเป็นไปอย่างราบรื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ การบริการในโรงพยาบาลนั้นต้องมีการส่งต่องานในหลายแผนก ผู้รับบริการหรือผู้ป่วยต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่การเข้ารับบริการจนถึงสิ้นสุดการรับบริการ เช่น การลงทะเบียนพบแพทย์ รับการตรวจวินิจฉัย รักษา จ่ายค่าบริการ ดังนั้นพนักงานซึ่งเป็นผู้ให้บริการจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ ลดข้อผิดพลาดในการสื่อสารหรือส่งต่องานระหว่างแผนก เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและความพึงพอใจต่อผู้ป่วย

1.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึง 5 ตัวแปร สามารถอภิปรายได้ว่า 1) พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ แสดงถึงการกระทำของพนักงานในโรงพยาบาล ที่แสดงออกถึงความเสียสละตนเองเพื่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการช่วยให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ต่างๆ รวมถึงการที่พนักงานมีความเอาใจใส่และเป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานเมื่อมีความท้อแท้หรือสิ้นหวังและมีการรับฟัง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ 2) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ แสดงถึงการกระทำของพนักงานในหน่วยงานที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานภายในองค์การ หรือกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น โดยไม่ต้องร้องขอ ซึ่งไม่ใช่เพียงการแสดงความคิดเห็น แต่รวมถึงการลงมือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุม การติดตามข่าวสาร ประกาศและ ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือนี้จะส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมและปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบที่ออกโดยองค์การ ทำให้การบริหารโรงพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) พฤติกรรม ความมีน้ำใจนักกีฬา แสดงถึงความอดทนของพนักงานที่มีต่อความคับข้องใจที่เข้ามาบรรจบกัน หรือ ความเครียด ตลอดจนสามารถทนต่อความรู้สึกกดดันต่างๆ ด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ต้องการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน รวมถึงไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้จะทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันถึงแม้จะมีความคิดเห็นต่างก็ก็สามารถรับฟังซึ่งกันและกัน แล้วคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมในด้านนี้ เช่น ยินดีรับฟังข้อโต้แย้งของผู้อื่นในการประชุม ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เสมอแม้จะมีเหตุขัดข้องใจบางอย่างยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 4) พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น แสดงถึงพฤติกรรมของพนักงานในโรงพยาบาลที่คำนึงถึงผู้อื่นเพื่อปกป้องการก่อให้เกิดปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลนั้น อาจก่อให้เกิดปัญหาอันเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจมีผลต่อบุคคลหนึ่ง ดังนั้นการคำนึงถึงผู้อื่นในการช่วยคิด และหาทางออก รวมถึงป้องกัน และแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นถือเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยมี

พฤติกรรมในการใส่ใจและตระหนักถึงผู้ร่วมงานคนอื่นอยู่เสมอเกี่ยวกับผลการกระทำของตนเอง โดยพิจารณาจากมุมมองในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นพฤติกรรมของพนักงานในหน่วยงานที่แสดงออกถึงความคิดหรือการลงมือปฏิบัติที่จะช่วยคิด ช่วยวางแผน และหาทางป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปรีกษาหรือกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลงมือดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบตามมาในภายหลัง คำนี้ถึงผลกระทบต่อผู้อื่นเสมอเมื่อต้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เคารพการตัดสินใจของผู้อื่นเสมอ พฤติกรรมในด้านนี้จะทำให้พนักงานมีความเห็นใจและเข้าใจซึ่งกันและกัน ลดการขัดแย้งของพนักงานในองค์กร นำพาโรงพยาบาลไปสู่ความสำเร็จ และสุดท้าย คือ 5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ แสดงถึงการกระทำของพนักงานใน โรงพยาบาลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ และปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น การปฏิบัติงานตรงหรือเกินเวลาที่กำหนด การรักษาความสะอาด การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและให้ความสำคัญต่อการนัดหมาย การใช้เวลาในการทำงานเพื่อองค์กรเท่านั้น ไม่เคยใช้เวลางานเพื่อทำงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับงานขององค์กร พฤติกรรมในด้านนี้จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.4 ผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ชีวิตตามการวัดผลแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard เป็นตัวประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ตัวแปร สามารถอภิปรายได้ว่า 1) ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน แสดงถึงการที่โรงพยาบาลเอกชนสามารถปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายในเพื่อให้บริการมีคุณค่าและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งตัวชี้วัดในด้านนี้ประกอบด้วยบริการทางการแพทย์ที่เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการเมื่อเปรียบเทียบกับสถานพยาบาลอื่น การปรับเปลี่ยนการทำงานและการบริหารกำลังคน หรือมีการออกนวัตกรรมการรักษาหรือการบริการใหม่ๆ เพื่อให้การบริการมีความหลากหลายตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น 2) ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา แสดงถึงการที่โรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาซึ่งเป็นมุมมองที่สำคัญและเป็นพื้นฐานในการประสบความสำเร็จของมุมมองด้านอื่นๆ ที่เหลืออีกสามด้าน โดยจะเป็นตัวผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ในโรงพยาบาลประสบความสำเร็จในระยะยาวด้วย เนื่องจากมุมมองนี้ประเมินในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน พนักงานมีทักษะและความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การจูงใจพนักงาน พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 3) ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า แสดงถึงการที่โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งในโรงพยาบาลเอกชนก็คือผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรและจะขาดไม่ได้ เนื่องจากเป็นผู้่นำรายได้มาให้องค์กร โดยสิ่งที่จะบอกได้ว่าองค์กรประสบผลสำเร็จในด้านนี้ คือ การมีจำนวนผู้รับบริการใหม่ที่เพิ่มขึ้น การมีจำนวนผู้รับบริการที่กลับมาใช้บริการซ้ำเพิ่มขึ้น การที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ในคุณภาพของการรักษาและบริการเพิ่มขึ้น และการที่องค์กรมีจำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการลดลง 4) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน แสดงถึงการที่โรงพยาบาลเอกชนมีการเติบโตของรายได้ที่เพิ่มขึ้น การเติบโตของกำไรที่เพิ่มขึ้นและการมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนเป็นหน่วยงานที่ต่อพึ่งพาตนเอง ต้องมีรายได้เพียงพอเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อได้ในระยะยาว ผลการปฏิบัติงานในด้านนี้จึงมีความสำคัญมาก

2. ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานของการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน และด้านการแก้ไขข้อร้องเรียนในระดับสูง ก็จะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ทั้ง 4 ด้าน คือผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ในระดับสูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารโรงพยาบาลนั้น ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเฉพาะกิจการด้านโรงพยาบาล ซึ่งเป็นกิจการที่ให้บริการประเภทหนึ่ง จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก ที่มีทักษะความสามารถหลากหลายตามภารกิจการให้บริการของโรงพยาบาลแก่ลูกค้า และงานบริการส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้อุปกรณ์ เครื่องมือหรือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนคนได้ นอกจากนี้งานบริการของโรงพยาบาลจำเป็นต้องให้บริการอย่างรวดเร็ว ทันเวลา และส่วนใหญ่จะให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นการบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ การแข่งขันกันระหว่างสถานพยาบาล การมีกลไกคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค และมีการตรวจสอบบริการของโรงพยาบาลมากขึ้น ยิ่งทำให้ทุกโรงพยาบาลจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อจะนำไปสู่การมีผลปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ด้าน (การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน การแก้ไขข้อร้องเรียน) ประกอบเข้าเป็นวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบโดยตรงในด้านบวกกับผลการปฏิบัติของโรงพยาบาลจำนวน

4 ด้าน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านนี้ส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยเริ่มจากการที่โรงพยาบาลมีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับตำแหน่งงานเข้าทำงาน จากนั้นก็มีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้นและทั่วถึงในทุกตำแหน่งทั้งที่เป็นพนักงานด้านวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล เภสัชกร หรือพนักงานทั่วไป เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานด้านการเงินการบัญชี พนักงานเวรเปล ทำให้พนักงานทั่วทั้งโรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้ในงานที่ตนเองปฏิบัติ สำหรับการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพภายในโรงพยาบาลนั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานว่าถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีก็มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร ประกอบกับโรงพยาบาลจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดึงดูด สร้างความรู้สึกถึงความมั่นคงในงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กร เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงพยาบาลก็มีนโยบายและความยุติธรรมในการประเมินผลที่ชัดเจน ความมั่นคงในการทำงานนั้นเป็นส่วนสำคัญในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความสบายใจไม่ต้องกังวลเรื่องการถูกออกจากงาน ไม่ต้องคอยเสาะแสวงหางานใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมถึงเมื่อโรงพยาบาลมีนโยบายที่ชัดเจน ในการให้พนักงานสามารถร้องเรียนความไม่เป็นธรรมได้และมีการแก้ปัญหาข้อร้องเรียนให้พนักงาน พนักงานก็จะมีความพึงพอใจและทำงานต่อในองค์กรได้อย่างมีความสุข

เมื่อโรงพยาบาลมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 5 ด้านแล้ว ก็จะส่งผลให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การบริการและให้การดูแลรักษาผู้ป่วยเพิ่มขึ้น พนักงานก็จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้โรงพยาบาลมีผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาดีขึ้น และพนักงานเหล่านี้ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการต่างๆ ในการให้บริการผู้ป่วยมีคุณค่าและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผลการรักษาบริการทางการแพทย์ที่เป็นที่ยอมรับจากผู้รับบริการเมื่อเปรียบเทียบกับสถานพยาบาลอื่น มีความผิดพลาดในการให้การรักษาพยาบาลลดลง พนักงานในโรงพยาบาลช่วยกันในการออกนวัตกรรมการรักษาหรือการบริการใหม่ๆ เพื่อให้การบริการมีความหลากหลายตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้นทำให้มีจำนวนรายได้ต่อพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน เมื่อกระบวนการภายในโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพตามที่กล่าวมา การรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในคุณภาพของการรักษาและบริการเพิ่มขึ้น ข้อผิดพลาดในการให้บริการน้อยลง จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการก็จะลดลงตามไปด้วย ผู้รับบริการเดิมก็จะมีการกลับมาใช้บริการซ้ำเนื่องจากมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงพยาบาล พร้อมกันนั้นก็จะมีการบอกต่อกันไป (Word of Mouth) ทำให้โรงพยาบาลมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมากขึ้น ก็จะดึงดูดให้มีจำนวนผู้รับบริการใหม่ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า และสุดท้าย

เมื่อโรงพยาบาลมีพนักงานที่มีคุณภาพ มีข้อผิดพลาดในการทำงานน้อย ทำให้โรงพยาบาลมีการสูญเสียวัสดุอุปกรณ์การแพทย์ หรือชั่วโมงการทำงานนอกเวลาโดยไม่จำเป็นลดน้อยลง โรงพยาบาลจึงมีต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง และเมื่อมีผู้ป่วยใหม่เพิ่ม รวมถึงผู้ป่วยเก่ากลับมาใช้บริการซ้ำ โรงพยาบาลก็จะการเติบโตของรายได้ที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการเติบโตของกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งหมายถึงโรงพยาบาลประสบความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานด้านการเงินนั่นเอง ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการใช้ทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-based View Approach, RBV) ของ Barney (2001) ที่กล่าวว่าถ้าองค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรภายในซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และมีการลอกเลียนกัน ได้ยาก (Allen & Wright, 2008; Guthrie et al., 2009) รวมถึงยังสอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัย ที่ผ่านมาซึ่งพบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (เช่น Hustled, 1995; Celery & Doty, 1996; Yond et al, 1996; Guest, 1997; Ichnoiwski et al, 1997; Nishii, Lepak & Schneider 2008; Gong, Law, Chang & Xin, 2009; Chunag & Liao, 2010; McClean & Collins, 2011) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Babaei และคณะ (2012) ที่พบว่า วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การให้รางวัล และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีการวัดเพียงด้านเดียวคือคุณภาพของการบริการ แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบเพิ่มเติมว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ด้าน ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรใน 4 ด้าน ตามหลักการวัดแบบสมดุล ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

2.2 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีระดับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ในด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันข้อมูลในระดับสูงก็จะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ทั้ง 4 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าและผลการปฏิบัติงานด้านการเงินในระดับสูงด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการทำงานในโรงพยาบาลเนื่องจากงานในโรงพยาบาลนั้นเป็นการทำงานแบบสหสาขาวิชาชีพ ต้องมีการส่งต่องานกันเองภายในแผนกหรือต้องมีการส่งต่อผู้ป่วยจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง ผู้ป่วยหนึ่งคนอาจจะต้องติดต่อหน่วยงานหลายหน่วยงานในการเข้ารับบริการหนึ่งครั้ง ถ้าพนักงานมีการส่งต่องานและทำงานเป็นทีมทั้งภายในแผนกและภายนอกแผนก จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี สำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลนั้น มีความสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จของโรงพยาบาล เนื่องจากการที่โรงพยาบาลส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานด้านต่างๆ ให้ข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ จะส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร สร้างความพึงพอใจให้พนักงาน พนักงานมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรเพื่อใช้ใน

การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ตรงตามผลการวิจัยของ Combs, Liu, Hall & Ketchen (2006); Scotti et al. (2009); Douglas, Kruse & Richard (2012)

2.3 วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน คือด้านการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้านการฝึกอบรมพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน และด้านการแก้ไขข้อร้องเรียนในระดับสูงก็ย่อมจะทำให้โรงพยาบาลเอกชนแห่งนั้นมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน (พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่) ในระดับสูงด้วย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าพนักงานในโรงพยาบาลจะได้รับอิทธิพลจากนโยบายและการปฏิบัติขององค์กร ในการที่พนักงานจะแสดงพฤติกรรมในด้านบวกหรือด้านลบกับองค์กรก็ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ยังต้องการมอบและปฏิบัติต่อพวกเขา ซึ่งเป็นไปตามหลักของผลประโยชน์ต่างตอบแทนตามหลักทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) โดยเฉพาะการในการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008) ถ้าองค์กรมีการออกแบบวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและนำไปปฏิบัติต่อพนักงานในองค์กรก็จะเป็นการเสริมพลังให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Singh, 2009) ในการแสดงออกถึงผลประโยชน์ต่างตอบแทนในองค์กรนั้น พนักงานนอกจากจะต้องมีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานไว้อย่างชัดเจนแล้ว ยังจะต้องมีพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติขึ้นมาเองโดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ จึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน การแก้ไขข้อร้องเรียน เป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่าโรงพยาบาลมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาวกับพนักงาน (Sun et al., 2007) ซึ่งการกำหนดทิศทางในระยะยาวของผู้บริหารโรงพยาบาล ประกอบกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะเป็นการสร้างเชื่อมั่นได้ว่าพนักงานจะถูกกระตุ้นให้แสดงออกถึงพฤติกรรมผลประโยชน์ต่างตอบแทนกับผู้บริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจซึ่งเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เป็นอย่างดี การมีระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนจะเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Guest, 1997; Hustled, 1995) และแสดงพฤติกรรมในทางบวกกับองค์กร โดยไม่ต้องมีการบังคับ การคัดเลือกพนักงานเข้า

ทำงานอย่างเข้มงวดจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับงานและก่อให้เกิดคุณภาพของงานที่ดี รวมถึงส่งเสริมแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดกับพนักงานด้วย (Guest, 1997; McDuffie, 1995) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีคุณภาพและส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงานและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงาน ก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน (Gong & Chang, 2010) รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดึงดูด การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการมีคุณลักษณะและการดูแลรักษาพนักงานด้วยความยุติธรรมและส่งเสริมตนเอง ให้มีความก้าวหน้าในระยะยาวในองค์กร การที่โรงพยาบาลมีระบบการแก้ไขข้อร้องเรียนของพนักงานที่ดี จะเป็นการลดความขัดแย้งหรือความรู้สึกว่าไม่เป็นธรรมของพนักงานในองค์กร เมื่อพนักงานได้มีโอกาสร้องเรียนและข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขโดยพนักงานมีส่วนร่วม จะเป็นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและผูกพันกับองค์กรในระดับสูงและแสดงออกด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการที่โรงพยาบาลมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทั้ง 5 ด้าน จะทำให้พนักงานแสดงออกโดยผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพนักงานในองค์กร ซึ่งกล่าวว่า เมื่อองค์กรให้สิ่งที่สร้างความพึงพอใจและมีความยุติธรรมต่อพนักงาน พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อทดแทนองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา (Biwa's & Varma, 2007; Uen, Chien & Yen, 2009; Gong, Chang & Cheung, 2010; Dizgah et al., 2011) รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัย Babaei และคณะ (2012) ซึ่งได้ผลการวิจัยว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ 2 ด้าน คือ การให้รางวัล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบเพิ่มเติมว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใน 5 ด้าน ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 5 ด้าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

2.4 การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม มีอิทธิพลทางบวกกับระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมีส่วนร่วมและการแบ่งปันข้อมูลในระดับสูง ก็ย่อมจะทำให้โรงพยาบาลมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน (พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่) ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานมีการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีโอกาสมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น และได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

พนักงานด้วยกัน เป็นการช่วยเสริมความสามารถในการทำงานระหว่างพนักงาน สร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างพนักงานและโรงพยาบาล พนักงานจะเพิ่มความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ และเพิ่มการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Boxall & Macky, 2009) ก็จะส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น และมีความรู้สึกที่ดีต่อโรงพยาบาล ซึ่งจะแสดงออกผ่านพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการทำงานเป็นทีมจะทำให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความผูกพันต่องานและโรงพยาบาล ทำให้เกิดพฤติกรรมความร่วมมือที่เกิดขึ้นเอง โดยไม่ต้องมีข้อกำหนดหรือการบังคับ ซึ่งก็คือพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั่นเอง สำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญของโรงพยาบาล เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานและได้รับข้อมูลที่มีความสำคัญและเป็นปัจจุบัน เช่น ข้อมูลด้านลูกค้า ด้านการเงิน ผลประกอบการ จะทำให้พนักงานแก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรักและผูกพันกับองค์กร และแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมา (Boglera & Somech, 2004) ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพนักงานในองค์กร ซึ่งกล่าวว่า เมื่อองค์กรให้สิ่งที่สร้างความพึงพอใจต่อพนักงาน พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพื่อทดแทนองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gong, Chang & Cheung (2010) Mohsan และคณะ (2011) และของ Teoh และคณะ (2013)

2.5 พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลทางตรงในด้านบวกกับระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมมูล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่าเมื่อโรงพยาบาลเอกชนมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูงก็จะทำให้ผลปฏิบัติงานของโรงพยาบาลมีระดับสูงด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร โดยพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือนั้น เป็นพฤติกรรมของพนักงานในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มี ใ้การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์กร (Peacemaking) ซึ่งเป็นการกระทำในการช่วยเหลือ ป้องกันแก้ไขหรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์กร และการกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นการกระทำที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ ในการให้กำลังใจสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพพฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจจะ

เกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจ ของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อคนอื่นจึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่นในการใช้สมบัติร่วมกัน พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬาเป็นพฤติกรรมที่พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือจากการปฏิบัติงานโดยไม่บ่นและไม่ฟ้องร้อง พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและมีความห่วงใยด้านความผาสุก ความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเช่น การเข้าร่วมประชุม การแสดงออกอย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ การร่วมอภิปราย โยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็น การสังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกที่ส่งผลในทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับ โรงพยาบาล และการยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กรด้วยความสมัครใจ และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรเต็มใจยอมรับเชื่อฟังและปฏิบัติตามต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีระบบควบคุม เช่นการซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งทรัพย์สินของตนเอง การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่าไม่ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับกิจกรรมส่วนตัว เมื่อพนักงานในโรงพยาบาลมีพฤติกรรมดังกล่าว จะทำให้ระบบสังคมในโรงพยาบาลดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดความขัดแย้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการลดจำนวนทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียว ให้บุคลากรสามารถทำงานได้หลายบทบาททดแทนกันได้ ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการช่วยเหลือในการทำงานทำให้เกิดการเรียนรู้ครบวงจร อันทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น มีการช่วยเหลือการทำงานของผู้ร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มงาน พนักงานทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่เหมือนมีทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัดและมีเป้าหมายมุ่งไปในการสร้างผลงาน สามารถรักษาและดึงดูดให้บุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในโรงพยาบาล สนับสนุนความคงที่เพิ่มเสถียรภาพของการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ช่วยเสริมสร้างผลิตภาพในด้านการจัดการ ทำให้โรงพยาบาลมีผลการดำเนินงานดีขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพนักงานในองค์กรซึ่งกล่าวว่า เมื่อองค์กรให้สิ่งที่ดีสร้างความพึงพอใจ และมีความยุติธรรมต่อพนักงาน พวกเขาจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อทดแทนองค์กรเป็นการแลกเปลี่ยน (Lavelle, Rupp & Brockner, 2007) ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมา (Yen & Niehoff, 2004; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Sun et al., 2007; Rego, Ribeiro & Cunha, 2008; Podsakoff et al., 2009; Whitman et al., 2010) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Babaei และคณะ (2010) แต่ในการศึกษาของ Babaei และคณะใช้ตัวแปรในการวัดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพียง 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา และพฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ

สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีการวัดเพียงด้านเดียวคือคุณภาพของการบริการ สำหรับการศึกษานี้ใช้ตัวแปรในการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน 5 ด้าน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น

จากผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ซึ่งเป็นการส่งเสริมและยืนยันความรู้ในเชิงทฤษฎีทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร โดยสรุปภาพรวมได้ดังต่อไปนี้

1. วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านซึ่งประกอบด้วย 1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้า 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ และความมั่นคงในงาน 5) การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน และการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล สามารถกำหนดเป็นปัจจัยเพื่อใช้ในการบริหารโรงพยาบาลเอกชนให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ และยังสามารถกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยได้

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงในการส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเอกชนประสบความสำเร็จ และยังมีอิทธิพลทางอ้อมโดยเป็นตัวแปรสื่อกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล เมื่อองค์กรมีระดับวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมที่ดี จะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ดีเพิ่มขึ้นด้วย ผลของการวิจัยในส่วนนี้ยังสนับสนุนแนวคิดกล่องดำ ของ Appelbaum และคณะ (2000) และนักวิจัยอีกหลายท่านเช่น Guest (2007), Boxall & Purcell (2003), Wright & Nishii (2006) ซึ่งได้กล่าวว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่จะต้องผ่านผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แทรกอยู่ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการปิดกล่องดำโดยแสดงว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้แบบจำลองความสัมพันธ์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับ

ผู้บริหาร โรงพยาบาลเอกชนและผู้เกี่ยวข้อง ในการนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร โรงพยาบาลเอกชน และมีข้อเสนอแนะสำหรับนักวิชาการในการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการบริหารองค์กรนั้นจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มของผู้บริหาร หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการออกนโยบายเพื่อกำกับให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอีกกลุ่มหนึ่งคือพนักงานที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง จากผลของการวิจัยในครั้งนี้พบว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมส่งผลทางตรงในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงในด้านบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมส่งผลทางตรงในด้านบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ดังนั้นผู้บริหาร โรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีข้อเสนอแนะตามผลที่ได้จากการวิจัยดังนี้

1) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจของ โรงพยาบาลเอกชนมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ผู้บริหารที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสนใจกับวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาให้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยสนับสนุนให้โรงพยาบาลมีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยควรมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานอย่างเป็นระบบ โดยจงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมและตรงตามตำแหน่งเข้ามาปฏิบัติงาน การได้มาซึ่งพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานควรมีกระบวนการทดสอบความสามารถและความเหมาะสมในด้านต่างๆ มีการปฏิบัติด้วยความเสมอภาค ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการเพิ่มความชำนาญในหน้าที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีทันสมัย ซึ่งมีการนำมาใช้ในการรักษาผู้ป่วยหรือเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ นอกจากนั้นยังสามารถเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานในปฏิบัติงานได้สอดคล้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดและค่าใช้จ่าย ลดเวลาในการให้บริการ เพิ่มผลผลิตในการทำงาน ควรมีการจัดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งพนักงานสามารถ

จะก้าวเดินไปได้ในช่วงของชีวิตการปฏิบัติงานในองค์กร และแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพจะได้ก้าวหน้าในสายอาชีพที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ รวมถึงควรส่งเสริมให้มีการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในก่อน ในกรณีที่ไม่มีตำแหน่งว่างลง เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลมีความจริงใจในการให้โอกาสพนักงานภายในเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเติบโตในองค์กร ในกรณีที่พิจารณาแล้วว่าไม่มีพนักงานภายในที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจึงค่อยพิจารณาสรรหาจากบุคคลภายนอก ควรมีการจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์ที่ดึงดูด และทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับนั้นเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้บุคลากรใหม่ต้องการเข้ามาทำงานในองค์กรและทำให้พนักงานเก่ามีความพึงพอใจที่จะทำงานให้องค์กรต่อไป ดังนั้น โรงพยาบาลควรกำหนดนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนที่ชัดเจนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน มีกระบวนการในการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์และสำรวจอัตราผลตอบแทนของตนเองเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น มีการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่ชัดเจนและจูงใจ รวมถึงต้องมีการทบทวนค่าตอบแทนเป็นระยะ ในส่วนผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นควรมีการจัดให้ตรงความต้องการของพนักงาน เช่น การประกันภัย การประกันสุขภาพ เป็นต้น ควรมีการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานจะมีความมั่นคงในงาน เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณเองมีความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถโดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกปลดออกจากงานเมื่อใด ทำให้เกิดความรักและผูกพันในงาน ดังนั้นผู้บริหาร โรงพยาบาลควรแสดงให้เห็นถึงนโยบายที่ส่งเสริมถึงความมั่นคงในงานของพนักงาน เช่น การจ้างงานระยะยาว การไม่ปลดพนักงานออกโดยไม่จำเป็น เป็นต้น ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บริหารและองค์กร เพราะการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานที่ชัดเจน ตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง จะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานตามที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย และส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรมีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีประเมินผลอย่างชัดเจนให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อแสดงความยุติธรรมในการประเมิน มีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการประเมินพนักงานอย่างชัดเจน รวมถึงมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบว่าพนักงานมีข้อดีและข้อบกพร่องส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นและสุดท้ายควรจัดให้มีนโยบายการแก้ไขข้อร้องเรียนของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในโรงพยาบาลในการทำงานนั้นอาจเกิดปัญหาข้อพิพาทระหว่างพนักงานด้วยกันหรือความไม่พึงพอใจในองค์กรนำมาซึ่งความขัดแย้งในองค์กรซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายในองค์กรอย่างสูงได้ พนักงานอาจจะแตกแยกความสามัคคี หรือมีความรู้สึกในด้านลบกับองค์กร ผู้บริหารโรงพยาบาลควรจัดให้มีช่องทางการร้องเรียนปัญหาความคับข้องใจของพนักงาน และมีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ โดยอาจ

ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข จะทำให้ปัญหาหมดสิ้นไป ลดข้อขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ทำให้สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้ในองค์กร

2) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมส่งผลทางตรงในด้านบวกกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ดังนั้นผู้บริหาร โรงพยาบาลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจ ควรให้ความสำคัญด้านการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม โดยควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมทั้งภายในแผนกเองและระหว่างแผนก ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการส่งเสริมความสำเร็จของโรงพยาบาล เนื่องจากงานในโรงพยาบาลเป็นงานที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงโดยใช้คนเพียงคนเดียวหรือแผนกงานเพียงแผนกเดียว ลักษณะของงานในโรงพยาบาล โดยเฉพาะการรักษาผู้ป่วยนั้นจำเป็นต้องมีการส่งต่อผู้ป่วยไปยังพนักงานหลายสาขาวิชาชีพและหลายแผนก ดังนั้น การรักษาผู้ป่วยจะมีประสิทธิภาพถ้าพนักงานมีการทำงานเป็นทีมที่ดี ทั้งทีมการทำงานภายในแผนกซึ่งเป็นสาขาวิชาชีพเดียวกันหรือทีมงานสาขาวิชาชีพ (Cross-Function Teams) ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกที่มีทักษะความรู้ความชำนาญในแต่ละสาขาวิชาชีพ การทำงานเป็นทีมอาจจะมีการตั้งเป็นคณะกรรมการเข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา ผลักดันให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารโรงพยาบาลควรดูแลให้มีการจัดโครงสร้างหรือสมาชิกของทีมให้เหมาะสม ช่วยในการจัดทำกระบวนการเป้าหมายและระบบการสื่อสารที่ดีของทีม รวมถึงสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้ทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูลทั่วทั้งองค์กร การที่พนักงานได้ร่วมรับรู้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือมีส่วนในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จในการมอบอำนาจให้พนักงานและการให้ความร่วมมือในเบื้องต้นแก่องค์กร ผู้บริหาร โรงพยาบาลควรแจ้งให้พนักงานรับรู้ข้อมูลสำคัญขององค์กร เช่น ข้อมูลด้านการเงิน และผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น ดิถิประกาศแจ้งผ่านการประชุม แจ้งผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้สถานะขององค์กร และสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ รวมถึงองค์กรควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกที่มีต่อองค์กร และองค์กรควรนำผลสำรวจไปใช้ในการปรับปรุงให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและสามารถเสนอความคิดเห็นในโปรแกรมพัฒนาคุณภาพในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงหรือพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงในด้านบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการจัดการธุรกิจ โรงพยาบาลควรส่งเสริมให้โรงพยาบาล

มีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) การฝึกอบรมพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน 4) การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์และความมั่นคงในงาน และ 5) การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน ให้มีระดับสูงซึ่งจะทำให้โรงพยาบาลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีทั้ง 5 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ 2) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น 3) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา 4) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และ 5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร หากองค์กรได้ให้งานที่พนักงานพึงพอใจ มีการดูแลรักษาพนักงานอย่างเป็นธรรม พนักงานเห็นว่างานที่ทำน่าสนใจ จะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้ดีขึ้น

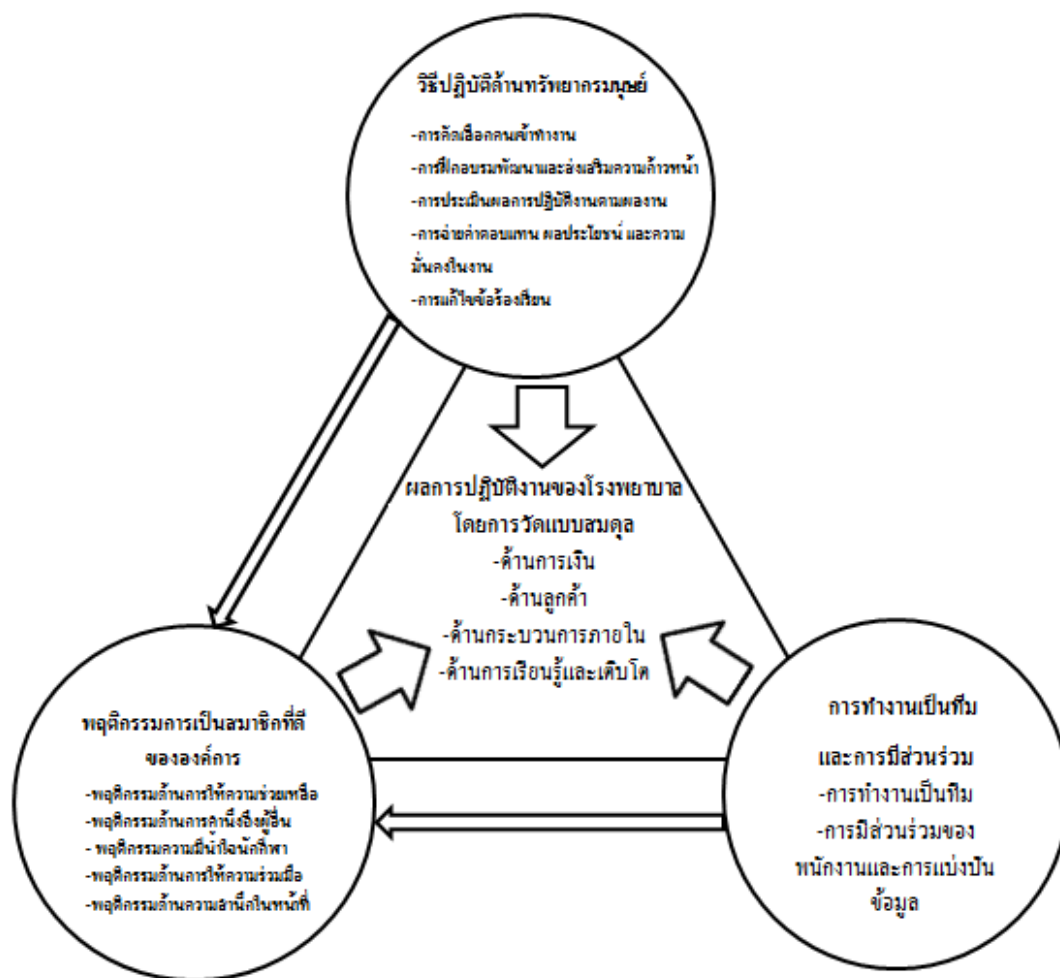
4) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมส่งผลทางตรงในด้านบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาลควรส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม และ 2) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการแบ่งปันข้อมูล ให้มีระดับสูงซึ่งทำให้โรงพยาบาลมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีทั้ง 5 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ 2) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น 3) พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา 4) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ และ 5) พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร หากองค์กรได้ให้งานที่พนักงานพึงพอใจ มีการดูแลรักษาพนักงานอย่างเป็นธรรม พนักงานเห็นว่างานที่ทำน่าสนใจ จะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้ดีขึ้น

5) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดี ผู้บริหาร โรงพยาบาลและผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการ โรงพยาบาลควรให้ความสำคัญและใช้ผลการวิจัยนี้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรถือเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรได้คาดหวัง ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนตัวแปรที่เป็นสาเหตุอันเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมที่กล่าวถึงนั้นจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ให้กับบุคลากรแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมในการทำงานด้านการเข้าใจผู้อื่นมีความสัมพันธ์อย่างมาก

กับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งการทำงานร่วมกันในองค์กรของพนักงานคนไทย นั้นจะให้ความสำคัญกับความสำคัญระหว่างบุคคลหรือสัมพันธ์ภาพที่ีระหว่างบุคคลมาก ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ หรือจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันของพนักงานทั้งองค์กร เช่น จัดให้มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้พัฒนาความสัมพันธ์ที่ีระหว่างพนักงานในองค์กร รวมถึงควรนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ โดยสร้างแรงกระตุ้นจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้พนักงานให้ความสำคัญที่ีระหว่างบุคคลมาใช้ พัฒนาการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงาน สร้างคุณภาพชีวิตและความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ควรหมั่นตรวจตราว่าพนักงานมีการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเมื่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้รับการยอมรับและกลายเป็นค่านิยมในทางบวกที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรแล้ว สุดท้ายก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น

6) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม ส่งผลทางอ้อมในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล โดยผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดี ผู้บริหารโรงพยาบาลและผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญและใช้ผลการวิจัยเป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยควรให้ความสำคัญกับปัจจัยต้นเหตุทั้ง 2 ปัจจัย คือ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ กับการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม เนื่องจากปัจจัยต้นเหตุทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลในด้านบวกต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วย

จากข้อเสนอแนะผลการวิจัยสรุปได้ว่า ถ้าโรงพยาบาลเอกชนมีวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับสูง ก็จะมีส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลมีระดับผลปฏิบัติงานในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตของพนักงาน ตามหลักการวัดผลแบบสมดุลสูงมากขึ้นด้วย เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนสามารถเข้าใจและนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรจากกรอบแนวคิดและผลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานตามที่ได้กล่าวมาแล้วมาสร้างเป็นโมเดลใหม่เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น โดยเรียกว่า “โมเดลสามเหลี่ยม HOTP ต่อผลความสำเร็จของโรงพยาบาล (The Triangle HOTP Hospital Success Model)” ตามภาพประกอบที่ 14



ภาพประกอบที่ 14 โมเดลสามเหลี่ยม HOTP ต่อผลความสำเร็จของโรงพยาบาล (The Triangle HOTP Hospital Success Model)

จากภาพประกอบที่ 14 สามารถอธิบายได้ว่า วงกลมสามวงที่แต่ละมุมของสามเหลี่ยมแสดงถึงตัวแปรต้นทั้งสามตัวแปร คือ วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ส่วนสามเหลี่ยมตรงกลางคือตัวแปรตามซึ่งก็คือผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล โดยมีลูกศรสามอันจากแต่ละตัวแปรต้นชี้เข้าหาผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล แสดงว่าวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรส่งผลในด้านบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล (ตามสมมติฐานข้อที่ 1, 2 และ 5) นอกจากนั้น ยังมีลูกศรอีกสองอันชี้จากวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ไปยังพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และชี้จากการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมไปยังพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งหมายถึงวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมส่งผลในด้านบวกต่อ

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วย (ตามสมมติฐานข้อที่ 3 และ 4) ซึ่งจะช่วยให้ผลปฏิบัติงานขององค์กรดีมากยิ่งขึ้น โดยคำว่า HOTP มีที่มาจากอักษรตัวแรกของแต่ละตัวแปรต้น คือ H มาจาก Human Resource Practice, O มาจาก Organizational Citizenship Behavior และ TP มาจาก Team & Participation นั่นเอง โดยผู้บริหารหรือผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนสามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์ของโมเดลที่ได้นี้ มาพิจารณาการจัดการระบบการบริหารโรงพยาบาล เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการลงทุนในปัจจุบันต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงพยาบาลในการแข่งขันให้สามารถขยายฐานลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุข หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการดำเนินการของโรงพยาบาลเอกชน เช่น สมาคมโรงพยาบาลเอกชน ยังสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปดำเนินการส่งเสริมให้โรงพยาบาลเอกชนสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของสุขภาพในระดับเอเชียและในระดับโลกต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้ถึงแม้จะทำการศึกษาใน โรงพยาบาลเอกชน ซึ่งเป็นธุรกิจด้านงานบริการ และใช้ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานสูง แต่ข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามเป็นคำถามกว้างๆ ไม่ใช่คำถามที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงพยาบาลเท่านั้น สามารถใช้ศึกษาได้กับทุกอุตสาหกรรม ดังนั้นควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น ธุรกิจด้านการผลิตสินค้า ธุรกิจงานบริการอื่น เพื่อดูความเหมือนหรือความแตกต่างของผลที่ได้จากการศึกษา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในวงกว้างมากขึ้น

2. ควรมีการนำโมเดลผลกระทบของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อผล การปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่ได้จากการศึกษาในครั้ง ไปศึกษาในเชิงลึกมากขึ้น โดยวิเคราะห์แยกตามคุณลักษณะของโรงพยาบาล เช่น ขนาดของโรงพยาบาล ประเภทของโรงพยาบาลตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แล้วเปรียบเทียบว่าผลที่ได้จากการแยกกลุ่มมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจมีการเพิ่มปัจจัยอื่นๆ ที่มีอยู่ในโรงพยาบาลเอกชนและอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการวัดแบบสมดุล เช่น ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของการบริหาร เพื่อให้โมเดลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวรรณกรรมจากต่างประเทศ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป อาจจะมีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชน เช่น พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำมา กำหนดตัวแปรต้นเหตุให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยได้มากยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การวิจัยนี้มีการเก็บตัวอย่างจากโรงพยาบาลเอกชนทั่วประเทศ ต้องใช้ระยะเวลาในการประสานงานและเก็บตัวอย่างค่อนข้างนาน อาจเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูง อาจมีภาระงานค่อนข้างมาก ทำให้ได้รับแบบสอบถามกลับมาไม่ครบ ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะใช้ความพยายามในการติดตามแล้วก็ตาม

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรเท่านั้น เนื่องจากเป็นผู้ที่รู้รายละเอียดขององค์กรในส่วนที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ ควรจะมีความเข้าใจด้วยว่า ข้อมูลในครั้งนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากมุมมองและการรับรู้ของผู้บริหารองค์กรเท่านั้น

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการใช้วิธีการวิจัยแบบตัดขวาง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ซึ่งอาจมีจุดอ่อนเกี่ยวกับความสามารถในการพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรมากกว่าการวิจัยแบบระยะยาว ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาระยะยาวโดยมีการเก็บข้อมูลซ้ำในระยะเวลาที่ต่างกัน โดยใช้ตัวแปรเดิมเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของค่าที่ได้ของตัวแปรต่างๆ ตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป