

การศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามมุมมอง
ของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
A study of an employee engagement model from the
perspective of private hospital directors in Thailand

นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Nawasanan Wongprasit

Graduate School of Commerce, Burapha University

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยตามมุมมองของผู้บริหารโรงพยาบาล โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีแนวคำถามหลักกำหนด (Interview Guide Approach) แล้วนำไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงพยาบาลที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยจริงจำนวน 3 แห่ง ก่อนนำมาปรับปรุงแล้วใช้สัมภาษณ์จริงผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไปและยินดีให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยการบอกต่อจากผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดหมวดหมู่และตีความหมายข้อมูลแล้วสร้างข้อสรุปขึ้นโดยอิงตามกรอบแนวคิดทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas Ti รุ่น 6.2

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโรงพยาบาลเอกชนมี 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านกายภาพ เป็นแนวทางการสร้างความผูกพันให้พนักงาน แบบที่จับต้องมองเห็นได้ เช่น การดูแลให้มีอาคาร สถานที่ทำงานปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งเป็นมิติพื้นฐานที่ควรสร้างให้เกิดขึ้น 2) มิติด้านการพัฒนาความรู้และคุณค่าพนักงาน เป็นแนวทางการสร้างให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและภูมิใจในตนเอง 3) มิติด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร เป็นแนวทางการสร้างให้พนักงานเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และ 4) มิติด้านผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการบูรณาการมิติทั้ง 3 ด้านข้างต้น เพื่อสร้างให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลการวิจัยนี้เสนอเป็น(ร่าง) แนวทางเพื่อการพัฒนาการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยเชิงลึกในโรงพยาบาลเอกชนที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และแยกตามขนาดของโรงพยาบาล เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

Abstract

The purpose of this study was to identify an employee engagement model of private hospitals in Thailand based on hospital directors' perspectives. A qualitative research design, with an in-depth interview technique was used in this study. The interview guide approach type was chosen. A pilot study was conducted with three private hospital directors, who were not part of the final sample, to ensure the appropriateness of the interview guide. The participants were thirty hospital directors of more than 100 beds capacity. Data were collected through purposive sampling, using a snowball technique. The data was classified and interpreted before being concluded based on the employee engagement theory with the used of the ATLAS ti software as a tool.

The findings of the study indicated that there were four dimensions of the employee engagement model: 1) physiological dimension; 2) employees and their value development dimension; 3) positive attitudes in the organization dimension; and 4) focus performance dimension. These results were presented as a draft guideline for employee engagement development for private hospitals in Thailand. Recommendation for further study, the case of private hospital with high recognition of employee engagement should be studied according to the hospital size.

Keywords : Employee Engagement, Private Hospital Directors, Qualitative Research.

บทนำ

สุขภาพที่ดีเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา โรงพยาบาลเป็นสถานบริการทางสุขภาพสำหรับประชาชนทุกคนมีสิทธิ์เข้าไปรับบริการ ปัจจุบันประเทศไทยได้ใช้ระบบหลักประกันสุขภาพกล่าวคือประชาชนสามารถเข้ามาใช้บริการโดยจ่ายเงินแค่เพียง 30 บาทเท่านั้น จากนโยบายดังกล่าวส่งผลให้มีการไหลเข้ามาใช้บริการของโรงพยาบาลภาครัฐมากขึ้น ดังจะเห็นได้จาก¹ อัตราการเพิ่มขึ้นของการใช้บริการผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยในของผู้มีสิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าอย่างไรก็ตามการบริการภาครัฐอาจไม่เพียงพอกับความต้องการ ผู้ป่วยจึงมารับบริการจากโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น² โดยพบว่า

มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นจากปี พ.ศ. 2534 ถึงร้อยละ 47.3 ทั้งนี้เนื่องจากการขยายตัวของโครงการให้บริการผู้ป่วยที่อยู่ในโครงการหลักประกันสุขภาพ

โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเป็นโรงพยาบาลที่จัดตั้งขึ้นมาเพราะความจำเป็นที่โรงพยาบาลของรัฐไม่สามารถให้บริการได้อย่างเพียงพอ³ และเพื่อรองรับการให้บริการสำหรับประชาชนที่ต้องการความสะดวก รวดเร็วไม่ต้องการเสียเวลารอรับบริการจากโรงพยาบาลในภาครัฐและยินดีจ่ายค่าบริการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล เป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารองค์กรและมีผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน

ส่วนใหญ่เคยเป็นแพทย์หรือผู้บริหารโรงพยาบาลภาครัฐมาก่อน⁴ จึงทราบจุดอ่อนในการบริหารทางภาครัฐและนำมาปรับปรุงแก้ไขในการบริหารโรงพยาบาลเอกชน จะเห็นว่ามีจำนวนโรงพยาบาลเอกชนเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ แต่อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลเอกชนที่เกิดขึ้นยังต้องใช้บุคลากรทางการแพทย์แหล่งผลิตเดียวกันกับภาครัฐจึงพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ของทั้งสองฝ่าย เนื่องจากการลาออกของบุคลากรจากภาครัฐมาทำงานภาคเอกชนหรือลาออกจากภาคเอกชนไปภาครัฐอยู่เสมอ⁵

ความผูกพันต่อองค์กร เป็น ความรู้สึกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด⁶ และ Kahn⁷ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็น การทำงานร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับบทบาทของเขาต่อองค์กร ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การแสดงออกทั้งด้านร่างกาย 2) ความรู้ความเข้าใจ และ 3) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน

การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบัน โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยซึ่งนอกจากเผชิญกับภาวะขาดแคลนบุคลากรแล้วยังมีปัญหาการผูกพันต่อองค์กรต่ำด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Federman⁸ พบว่าธุรกิจด้านสุขภาพมีอัตราการลาออกสูงและความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าธุรกิจด้านอื่น และจากการศึกษาของ Phillips และ Edwards⁹ พบว่า องค์กรใดที่มีอัตราการลาออกสูงหรือมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะส่งผลให้มีการสรรหาคนมาทดแทนบ่อย ทำให้ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายเพื่อสรรหาคนมาทดแทนทั้งในรูปแบบค่าใช้จ่ายที่มองเห็นเช่น ค่าประกาศโฆษณาทางสื่อต่างๆ ค่าเอกสารดำเนินการลาออก เป็นต้น และรูปแบบค่าใช้จ่ายที่มองไม่เห็น เช่น ค่าเสียเวลาการสัมภาษณ์คนใหม่ ค่าฝึกอบรมคนใหม่ ค่าสูญเสียความไว้วางใจจากลูกค้าบางกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้

ยังพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของงานที่ปรากฏ เพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ก็จะไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและลูกค้าพึงพอใจจะส่งผลให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ Nolan¹⁰ ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำให้ลูกค้าประทับใจและพึงพอใจต่อองค์กรสูงด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ผลเสียก็จะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น

ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่จึงพยายามกำหนดนโยบายและหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มากที่สุด Ericksen และ Gratton¹¹ กล่าวว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้นั้นต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกัน ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนเป็นองค์กรหนึ่ง ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายของวิชาชีพที่ทำหน้าที่ให้บริการดูแลรักษา ส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคให้กับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ วิชาชีพเหล่านั้นได้แก่ วิชาชีพแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีการแพทย์ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้โรงพยาบาลเอกชนสามารถเติบโตอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขัน รวมทั้งสามารถบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการบริการของโรงพยาบาลแล้ว ยังจะเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในภาพรวมต่อไปด้วย

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสร้างทฤษฎีจากรากฐานข้อมูล (Grounded Theory) ซึ่งการวิจัยแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่นักวิจัยจะสร้างทฤษฎีหรือความรู้ใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลจริงที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริง¹² ซึ่งมาจากกลุ่มความเชื่อหรือปรัชญาที่ว่าความรู้ความจริงมีหลากหลายและอยู่ในตัวมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าตามประสบการณ์และวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์ดำรงอยู่ การสร้างสัมพันธภาพจะเป็นวิธีการได้มาซึ่งความรู้ความจริงเหล่านั้นกระบวนทัศน์ที่ใช้ในการวิจัยนี้จึงเป็นแบบคตินิยมแนวการสร้าง (Constructivism Paradigm)¹³

วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไปตามมุมมองของผู้บริหารโรงพยาบาล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน เลือกโดยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและตรงตามแนวคิดทฤษฎี (Theoretical Sampling)¹⁴

การเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้แบบสัมภาษณ์ (In-depth interview using interview guide) ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแบบของ Patton¹⁵ ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 30 คน เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2554 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2555 และเพื่อต้องการให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความน่าเชื่อถือได้ (Trustworthiness) นอกจากผู้วิจัยจะเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานเป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลเอกชนมานาน 20 ปีแล้วได้ใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangula-

tion)¹⁶ ซึ่งเป็นการศึกษาจากแหล่งที่มาต่างๆ ของข้อมูลหลายแหล่ง โดยมีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่นร่วมด้วย เช่น การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการจดบันทึก (Direction observation and field note) การบันทึกสะท้อนความคิด (Reflexive note) และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document analysis) เมื่อค้นหาข้อมูลและมโนทัศน์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละครั้งมาแล้วจนไม่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นจึงหยุดเก็บข้อมูล (Theoretical saturation)

การจัดการข้อมูล (Data management)

ผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลโดยการบันทึกข้อมูลเสียงลงในคอมพิวเตอร์และ CD จากนั้นได้ถอดเทปข้อมูลและพิมพ์ข้อมูลบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และ CD ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจะเก็บเป็นความลับและไว้ในตู้ส่วนตัวของผู้วิจัยมีกุญแจปิด ป้องกันผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

ใช้วิธีการแปลความและตีความหมายของข้อมูลแล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวทางทฤษฎีและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas Ti รุ่น 6.2 ช่วยในการจัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลมี 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้¹²

1. ขั้นการเปิดรหัส (Open coding) เป็นการวิเคราะห์หาความสอดคล้องสะท้อนประเภทหรือแก่นในข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาเปิดรหัสชนิดอ่านที่ละบรรทัดหากมีข้อความใดที่บ่งบอกถึงแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามวัตถุประสงค์การวิจัยก็จะทำรหัสไว้

2. ขั้นการหาแก่นของรหัส (Axial coding) ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลหรือชี้บ่งลักษณะของข้อมูลที่บ่งบอกถึงแนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กรต่อจากการเปิดรหัส

3. ขั้นการเลือกรหัส (Select coding) เป็นการนำเอาประเภทและความสัมพันธ์หรือแก่นของข้อมูลมาอธิบายบริบทหรือปรากฏการณ์ของแนวทางการสร้างความผูกพันในโรงพยาบาลเอกชนที่ค้นพบ

ผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 30 คน พบว่าด้านข้อมูลทั่วไป จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 25 คน เพศหญิง จำนวน 5 คน อายุ ระหว่าง 40- 50 ปี จำนวน 12 คน อายุ ระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 9 คน และ อายุ 60 ปีขึ้นไปจำนวน 9 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า วุฒิการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิต จำนวน 24 คน พยาบาลศาสตรบัณฑิต จำนวน 1 คน เกษตรศาสตรบัณฑิต จำนวน 1 คน เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน 1 คน บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จำนวน 1 คนและ บริหารธุรกิจบัณฑิต จำนวน 1 คน ในเขตภาคกลาง จำนวน 12 แห่ง ภาคเหนือ จำนวน 9 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง ภาคตะวันออก จำนวน 3 แห่ง และภาคใต้ จำนวน 3 แห่ง

สำหรับผลการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอโดยเทียบเคียงจากองค์ประกอบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยการสร้างควมผูกพันต่อองค์กรของ Kahn⁷ และประยุกต์กับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านกายภาพ 2) มิติ ด้านพัฒนาความรู้และคุณค่าของพนักงาน 3) มิติ ด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และ 4) มิติ ด้าน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ดังนี้

1. มิติด้านกายภาพ (**Physiological dimension**) เป็นการทุ่มเท ออกแรงทำงานเต็มที่มากกว่าที่คาดไว้ในขณะทำงาน ในมิตินี้กล่าวถึงการสร้างแนวทางที่มองเห็นหรือจับต้องได้ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่าในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยมุ่งเน้นการพยายามให้พนักงานทุ่มเท แรงกายแรงใจให้กับการทำงานอย่างเต็มที่นั้นเป็น

วัตถุประสงค์หลักของทุกแห่ง บางแห่งได้เริ่มที่การกำหนดตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับการจ่ายเงินเดือน และ นำนโยบายการปรับเงินเดือนมาใช้ เพื่อดึงดูดคนให้ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

//..มีการวางแผนในเรื่องของตำแหน่งที่เหมาะสมกับลักษณะงานเพื่อให้เขาทำงานเหมาะสมกับค่าตอบแทนตามตำแหน่งงาน (P21)//..

และ บางแห่งได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตพนักงานโดยกำหนดนโยบายด้านการบริหารเงินเดือนเพื่อดึงดูดคนให้ทำงานมากขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า

//.. พนักงาน ถึงจุดหนึ่งต้องอยู่ดีกินดีพอสมควร ปีนี้ผมปรับเงินเดือนพนักงานขึ้น 15% และจ่ายโบนัสเป็นครั้งแรกในรอบ 15 ปี เหตุผลในการปรับเงินเดือนเพราะรัฐบาลขึ้นเงินเดือนพนักงานไม่เช่นนั้นคนของ รพ นี้ จะไหลออก ผมต้องปรับให้มากกว่ารัฐบาล แต่ต้องบอกพนักงานหน้าที่เขาคือต้องทำงานให้คุ้มค่า (P 18)//..

บางแห่งได้นำหลักการการบริหารสวัสดิการแบบแตกต่างตามความต้องการของพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เช่น จัดหาสวัสดิการให้ทั้งตัวพนักงานและให้ญาติพนักงาน ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

//..พนักงานที่อยู่ในจังหวัดนี้ มีพ่อแม่ภรรยา พ่อแม่สามี แต่ถ้าพนักงานอยู่เกิน 10 ปีขึ้นไป ยังได้สวัสดิการของโรงพยาบาลให้ญาติด้วย เขาก็ไม่ขอลาออก เวลาญาติป่วยก็มาใช้สวัสดิการที่นี่ได้ //..และมีการทบทวนเป็นระยะ ๆ พิจารณาว่าโรงพยาบาลจะให้อะไรอีกได้บ้างไหม เช่น มีวันหยุดเสาร์อาทิตย์ให้ มีวันลาจก หรือต้องปรับสวัสดิการอะไรอีก มองว่าเค้าสามารถมีความสุขได้มากกว่านี้ เค้าอยากจะได้อะไร เพื่อให้เค้าไม่อยากไปจากโรงพยาบาล คือทำตรงนี้

เพิ่มอีกหน่อยเค้าจะมีความสุขมากขึ้น ก็จะอยู่นานขึ้น (P28)//..

บางแห่งผู้นำมีความใส่ใจการทำงานของพนักงานมีการบริหารสิ่งแวดล้อมในการทำงานเพื่อเอื้ออำนวยให้พนักงานทำงานสะดวกและปลอดภัยและอบรมพัฒนา เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่กล่าวว่า //.. ผมจะไปดูการทำงานของพวกเขา จะใช้งานเขาไม่หนักเกินไป จัดหาเครื่องช่วยทำงานผ่อนแรงเขาได้ไหมถ้างานหนักไป และแจ้งนโยบายต้องชัดเจน ผมบอกพนักงานต้องมุ่งมั่น ทำงานหนัก อีกอย่างให้มีการอบรมทั้งภายในภายนอกจะช่วยทำให้พวกเขาทำงานได้ดี มีความมั่นใจขึ้น (P1)//...

2. มิติด้านการพัฒนาความรู้และคุณค่าพนักงาน (**Employees and their value development dimension**) เป็นความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่เห็นคุณค่าของพนักงาน และให้การศึกษาฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมและความสามารถในการทำงาน

การการศึกษาพบว่า ในมิตินี้ผู้นำมีความสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรมาก บางแห่งพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจาก มีความเชื่อมั่นว่าผู้นำขององค์กรเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งผู้นำควรสามารถเข้าถึงพนักงานและรู้จักพนักงานอย่างใกล้ชิด ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//..การมองเห็นคุณค่าของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เค้าเชื่อว่าเค้ามีคุณค่าต่อองค์กร เพราะองค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดเค้าไป เพราะเค้าสำคัญ....เช่น ตำแหน่งนี้เดิมคนนี่ไม่ได้ทำเขาแพทย์ เป็นเจ้าหน้าที่ศูนย์ดูแลลูกค้า พอมีปัญหาอะไรด้วยความที่ว่าจบประชาสัมพันธ์ มา เราเห็นว่าเขาน่าจะมีความสามารถในการสื่อสารมากกว่าคนอื่น พอมีคนเก่าเค้าลาออกก็เลยให้ย้ายมาทำตรงนี้ เขา

ทำมานานแล้วไม่ไปไหน ที่ไหนมาชวนไปทำงานที่อื่นเขาก็ไม่ไป เห็นว่าเขาเหมาะสมและรักงานนี้ เค้าสามารถทำได้ดีมาก.... เราจะรู้จักพนักงานดีตั้งแต่ครอบครัว พ่อแม่ทางบ้าน ที่ที่บ้านใครน้ำท่วมพวกเราไปช่วยเหลือดูแล จัดเรือไปรับไปส่ง ไม่ทิ้งเขาให้พวกเขาารู้สึก พวกเราเป็นครอบครัวเดียวกัน ยามทุกข์จะเข้าไปแชร์ความรู้สึกกับพวกเขาไม่ให้เขารู้สึกโดดเดี่ยว (P 8)//...

บางแห่ง ได้ใช้เทคนิคการให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความสามารถของพนักงาน (Competency) และสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทัศนคติทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ไปพร้อม ๆ กัน ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//...ผมให้ความสำคัญ คือ Competency กับความผูกพันต่อองค์กร และพนักงานต้องมี sense of belonging คือความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งของที่นี่ พวกเขาจะมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็น member ถ้ามีกรณีหาคนทำงานทดแทน เขาก็อยากมาแทน แต่เค้าจะมีได้ยังไงทำยังไงถึงจะสร้างได้ ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะ attitude คนที่เข้ามาใหม่ attitude เดิมเป็นยังไงกว่าจะเปลี่ยนได้ ต้องสร้างทั้งคนเก่าและคนใหม่ เพราะคนเก่าต้องพาคนใหม่เดินไปพร้อมกัน (P 7)//..

บางแห่งได้ใช้แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยส่งเสริมคุณค่าของพนักงาน และสามารถทำให้พนักงานที่มีอายุงานนาน หรือกลุ่มอายุมาก เป็นต้นแบบ(Model) ในการดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ให้อยู่ในองค์กรได้นาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//... คนไม่พอ ก็เพราะจะดึงกันระหว่างโรงพยาบาลรัฐกับ โรงพยาบาลของเรา แต่เราค่อนข้างโชคดีเพราะน้องที่อยู่กับเรามีอายุงานเฉลี่ยเกิน 8 ปี คืออยู่กับโรงพยาบาลเกิน

8 ปี ฉะนั้นวัฒนธรรม ความหล่อหลอม องค์ความรู้ที่เราสะสมกันมา มันจะเติบโตไปพร้อมๆ กับอายุงานของน้อง อายุงานของพยาบาลที่อยู่มานาน องค์ความรู้ก็จะเป็นต้นแบบให้้องๆ ได้เรียนรู้ตาม พวกเขาจะเป็น model ในการหล่อหลอมรุ่นน้องๆ ที่นี้ไม่ได้มีอัตราค่าตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลในระดับเดียวกัน แต่ว่าสิ่งที่เค้าอยู่ได้คือความผูกพันในวิชาชีพ ความผูกพันในการทำงานในองค์กรนี้ที่เราสร้างขึ้น (P8) //...

3. มิติด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (Positive attitudes in the organization dimension) เป็น แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่สะท้อนไปยังความเชื่อมั่นต่อองค์กร ผ่านผู้นำ พนักงานจะแสดงตนเป็นตัวแทนองค์กร หรือ แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า บางแห่งผู้นำใช้เทคนิคการเข้าถึงความรู้สึกของพนักงานไปรับฟังปัญหาพนักงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กรและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//...เราจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการร่วมทุกข์ร่วมสุขในการทำงาน ทุกวันในการทำงานไม่ได้มีสุขด้านเดียว ไม่ว่าจะเป็นทุกข์ในเรื่องของครอบครัว หรือปัญหาบุคลากรที่เค้ามี่ ทุกข์ในเรื่องของคนไข้ที่ร้องเรียน เราต้องเข้าไปแชร์กับเค้าได้ แชร์ความฝัน แชร์ทุกข์ แชร์สุขกับเค้าได้ (P 8) //...

บางแห่งพบว่า การสร้างความผูกพันด้วยการสร้างการยอมรับในที่ทำงาน โดยเฉพาะแพทย์พยาบาล สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติกัน ซึ่งได้ผลจนพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และบอกต่อกันเองในการดึงดูดคนเข้ามาทำงานในองค์กร จนกระทั่งไม่มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ดังคำกล่าวของผู้ให้

สัมภาษณ์ที่ว่า

//.. การเน้นให้พนักงานเกิดความซื่อสัตย์ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่เฉพาะความพึงพอใจต่อองค์กร เพราะมีพึงพอใจก็ไม่ทำให้คงอยู่ในองค์กรนาน แต่การซื่อสัตย์ต่อองค์กรจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า เรายังทำหลายๆ ด้านที่สำคัญที่สุดคือ การสื่อสารเราใช้แบบทันสมัยให้ตรงกับตำแหน่ง (Position) โรงพยาบาลที่คิดว่าคนเราต้องการความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน อยากมีความสุขในการทำงาน การบอกต่อสำคัญเชื่อว่า รุ่นพี่บอกรุ่นน้อง เพื่อนบอกต่อ จะมีอิทธิพลสูงกว่าการโฆษณากับการให้แรงจูงใจ เราเคยให้ทุนการศึกษาเช่นกัน แต่ตัวเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญ หัวใจสำคัญคือการได้รับการยอมรับ เมื่อไหร่แพทย์ดูถูกเขา เขาไม่สบายใจ เขาก็จะไม่อยู่ ที่นี้เรามีแพทย์ชมเขา มีความสัมพันธ์ดีต่อกันเขาก็อยู่ได้ ที่นี้เราไม่มีปัญหาขาดแคลนพยาบาลเลย (P19) //...

บางแห่งได้ใช้การปรับกลยุทธ์การบริหารคนที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทันกับสังคมคนทำงานยุคใหม่ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//...คนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าต่างกัน ซึ่งต้อง Motivate ไม่เหมือนกันสมัยก่อนอาจมี Royalty ค่อนข้างเยอะ อยู่กับองค์กรนาน คนรุ่นใหม่ Royalty เปลี่ยนไป นี่คือ New Change เขาชอบความทันสมัย ทำทายอะไรบ้างเราต้องจัดหาและบริหารให้ถูก พวกเขาจึงจะอยู่ยาวนาน (P18) //..

4. มิติด้านมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (Focus performance dimension) เป็นมิติที่ผสมผสานมิติต่างๆข้างต้น เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า บางแห่งจัดระบบการสร้างความผูกพันต่อ

องค์กรโดยการสร้างระบบหลาย ๆ อย่างผสมผสานกันเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรตนเองมากที่สุด เช่น ความก้าวหน้าในงาน ผสมผสานกับ สร้างบรรยากาศความรัก การพัฒนาบุคลากร และ มีรางวัล (Reward) เข้ามารวมใจเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//...เราทำหลายอย่าง เช่น มีโอกาสก้าวหน้าที่นี่ และเราต้องสร้างบรรยากาศของความรัก ใช้โอกาสการพัฒนาคนให้รู้ว่าคนมาทำงานที่นี่ไม่ได้เอาเงินเดือนเฉย ๆ มีโอกาสพัฒนาเป็นคนเก่งขึ้นและมีโอกาสก้าวหน้า เราหาคนเป็นตัวอย่างและใช้เป็น model ให้คนที่อยู่ข้างล่างเค้าเห็นทำตามแต่ต้องใช้เวลาพอสมควร สิ่งที่สำคัญต้องคิดให้ชัดถ้าไม่ชัดจะเสียเวลาและfailได้และมีInvite commitment ถ้าเรา set expectation ว่าคนไม่สมฤทธิ์ ก็ไม่ได้ เราต้องใช้ระบบ Reward มาช่วยด้วย (P 3) //..

และพบว่าบางแห่งมีระบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรโดยมีเกณฑ์การดำเนินการค่อนข้างชัดเจนแต่ยังขาดการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ว่า

//...ในโรงพยาบาลมีระบบสร้างความผูกพันเต็มระบบ มีการสำรวจความผูกพันของแต่ละแผนกแต่ละคน มีรายชื่อเก็บไว้และมีกิจกรรมการให้ค่าตอบแทนพิเศษ แต่ยังไม่มีการติดตามผลเต็มที่ (P26) //..

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จาก ข้อค้นพบและการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามมุมมองของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้คือ

1. มิติด้านกายภาพ (**Physiological dimension**) หมายถึง แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มองเห็นจับต้องได้ ซึ่งมิติด้านนี้

เป็นพื้นฐานของมิติอื่น ๆ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1.1) มิติด้านกายภาพที่เป็นส่วนขององค์กรจัดทำโดยส่วนรวม เช่น อาคาร สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือปลอดภัย สะอาด เสื้อผ้า ชุดทำงาน สวยงาม น่าสวมใส่ เป็นต้น

1.2) มิติด้านกายภาพที่เป็นเฉพาะตัวพนักงาน เช่น การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน จัดหาสวัสดิการตรงกับความต้องการของแต่ละคน ให้โอกาสเติบโตในตำแหน่งงานตามความสามารถและยุติธรรม เป็นต้น

2. มิติด้านการพัฒนาความรู้และคุณค่าพนักงาน (**Employees and their value development dimension**) เป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่ทั้งจับต้องไม่ได้ เป็นการสร้างความรู้สึกให้พนักงาน เชื่อมมั่นในตัวผู้นำในการเข้าใจความต้องการ และ เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ มีแนวทางการพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน เมื่อทำงานมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความรักในงานและ จะมีภาคภูมิใจในคุณค่าตนเอง พร้อมทั้งจะถ่ายทอดความรู้ต่อหรือเป็นต้นแบบที่ดีให้พนักงานรุ่นต่อไป

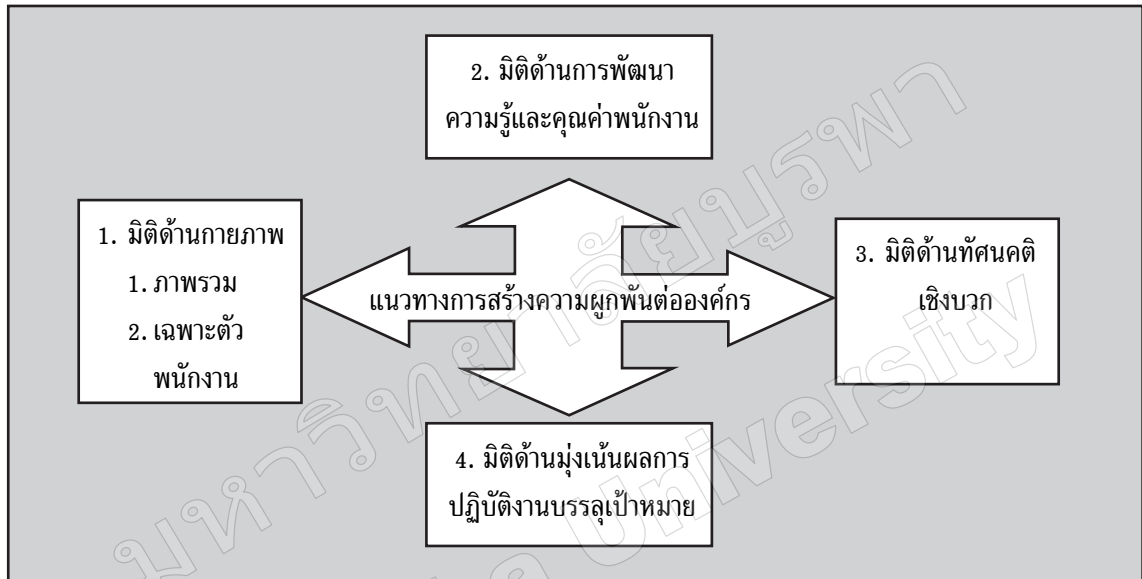
3. มิติด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (**Positive attitudes in the organization dimension**) เป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่จับต้องไม่ได้ เป็นการสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวแทนองค์กรได้อย่างภาคภูมิใจ กิจกรรมในมิตินี้ องค์กรควรร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และ ช่วยเหลือชุมชนอย่างเต็มที่และจริงจัง ไม่หวังผลตอบแทน เช่น กิจกรรมการช่วยเหลือด้านรักษาและจ่ายยาฟรี ในภาวะน้ำท่วม กิจกรรมรณรงค์ป้องกันโรคในชุมชน เป็นต้น

4. มิติด้านมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย (**Focus performance dimension**)

เป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่ผสมผสานทั้งมิติที่สิ่งจับต้องได้และไม่ได้ ให้เป็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นผลกำไรเนื่องจากเป็นธุรกิจเอกชน จะเป็นการเชื่อมโยงการสร้างความผูกพันของพนักงานกับกลยุทธ์องค์กร มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีส่วนร่วม

ในการมุ่งมั่นการทำงานอย่างถูกต้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

สามารถสรุปผลการวิจัยเป็น(ร่าง) แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ได้ตั้งแผนภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 1 (ร่าง) แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่าแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนประกอบด้วย 4 มิติดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถอภิปรายได้ 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นแรก แนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จะเริ่มต้นจากการสร้างความผูกพันต่อองค์กรทางด้านกายภาพก่อน เป็นความผูกพันที่สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะทำงานด้วยวิธีปฏิบัติตามระบบปกติขององค์กร ซึ่งก็คือ การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ การทำงาน การดูแลอาคาร สถานที่ทำงาน สะอาดปลอดภัย สอดคล้องกับ ทฤษฎีของ Maslow¹⁷

ที่กล่าวว่า ชั้นความต้องการของมนุษย์พื้นฐานที่อยู่ข้างล่างของปิรามิด จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน บุคคลจึงจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความต้องการในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษานี้ยังพบว่า การสร้างความผูกพันที่สำคัญอีกส่วนก็คือมิติด้านกายภาพเฉพาะบุคคล ซึ่งได้แก่การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้าง ความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการเฉพาะบุคคลและครอบครัว ซึ่งตรงกับความต้องการของพนักงานซึ่งมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับ Erickson และ Gratton¹¹ ที่กล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรและแนะนำให้ผู้บริหารมีการ

ศึกษาความต้องการและความเป็นธรรมชาติของแต่ละคน เพื่อค้นหาว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่ได้ผลดีที่สุด ดังนั้นจะเห็นว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีความปลอดภัยและมั่นคงในการทำงานของตนเองก่อน ความผูกพันที่เกิดขึ้นในระดับนี้เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ต่อมาองค์กรควรจะเสริมสร้างให้พนักงานได้รับการยอมรับจากทีมงานด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จนกระทั่งเกิดคุณค่า สามารถถ่ายทอดต่อไปยังทีมงาน พนักงานจะเกิดความภูมิใจในตนเองและจะอยู่ในองค์กรนาน การสร้างความผูกพันในระดับนี้เป็นการขยายจากระดับบุคคลมาสู่ระดับทีมงาน เพื่อนพ้อง ต่อมาองค์กรควรจะเสริมสร้างความผูกพันในระดับองค์กร เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและมีความภูมิใจในองค์กร พนักงานจะเป็นตัวแทนองค์กรกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี กิจกรรมในระดับนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือสังคม และร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ในส่วนสุดท้ายของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้นำต้องบูรณาการกิจกรรมในแต่ละระดับมาประยุกต์ให้เป็นกลยุทธ์องค์กร และปลูกฝังให้พนักงานทำงานโดยมุ่งเน้นบรรลุเป้าหมายองค์กร เป้าหมายนั้นอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ตาม เนื่องจากองค์กรเป็นธุรกิจเอกชน จำเป็นต้องมีการลงทุนและแบ่งปันผลกำไรให้ผู้ถือหุ้น ซึ่งหากพนักงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนและภารกิจขององค์กร ว่างานของตนจะทำให้ภารกิจขององค์กรลุ่ลวงได้อย่างไรหรือมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร และในที่สุดพนักงานจะมีความตั้งใจทำงาน ความผูกพันในองค์กรก็จะเกิดขึ้นและพนักงานจะอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป

ประเด็นที่สอง เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของการวิจัยนี้คือ การขาดตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพื่อบ่งชี้ถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเพื่อให้แนวทางการสร้าง

ความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชน ให้มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดนั้น องค์กรจึงควรมีแนวทางการเก็บข้อมูลตัวชี้วัดเชิงปริมาณและวิเคราะห์ร่วมกับการสร้างแนวทางข้างต้นด้วย ผู้วิจัยขอเสนอตัวชี้วัดซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ด้านได้แก่ 1) ตัวชี้วัดด้านพนักงาน เช่น จำนวนพนักงานลาออก จำนวนการลางานขาดงาน และอัตราการความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรและ อัตราการป่วยและอัตราการตรวจสุขภาพประจำปีของพนักงาน เป็นต้น 2) ตัวชี้วัดด้านลูกค้า เช่น อัตราความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร และอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า อัตราติดต่อของผู้ป่วย และอัตราการตายของผู้ป่วย ซึ่ง West และ Dawson¹⁸ พบว่าองค์กรที่มีอัตราการตายของผู้ป่วยต่ำมักจะมี ความผูกพันต่อองค์กรสูง เป็นต้น และ 3) ตัวชี้วัดด้านองค์กร เช่น จำนวนขั้นตอนการปฏิบัติงาน(Work Procedure)ที่ปรับปรุงคุณภาพการบริการ ความปลอดภัยของผู้ป่วย และจำนวนการประชุมพบปะพนักงานของผู้บริหาร เพื่อสื่อสารกับพนักงานตามความจำเป็น เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงคือ การจะเลือกเก็บข้อมูลเพื่อเป็นตัวชี้วัดข้างต้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมของทรัพยากรของแต่ละองค์กร บางแห่งอาจพัฒนามากกว่านั้นเนื่องจากมีเงินลงทุนทั้งระบบเทคโนโลยีและบุคลากรเพียงพอ แต่บางแห่งยังคงค่อย ๆ เลือกเก็บทีละตัวก่อนเนื่องจากบุคลากรยังไม่พร้อม เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาและเลือกใช้ให้เหมาะสมจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

ประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโรงพยาบาลเอกชน และ หน่วยงานอื่น
2. เป็นแนวทางการให้หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษานำไปออกแบบหลักสูตรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อการสร้าง ความผูกพันในองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเรื่องความผูกพันในองค์กร โรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง โดยศึกษาเป็น กรณีศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกและนำมาเป็นต้นแบบในการสร้างโมเดลที่เป็นลักษณะเฉพาะของประเทศไทย

2. ควรศึกษาแยกตามขนาดของโรงพยาบาล ให้ชัดเจน เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านงบประมาณและรายได้ของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งอาจส่งผลต่อ นโยบายการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

1. วิโรจน์ ตั้งเจริญเสถียร และคณะ. รายงานการประเมินผลระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าในช่วงทศวรรษแรก(2544-2553). 2555 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: http://www.hisro.or.th/main/download/10UCS_Thai.pdf (วันที่ค้นข้อมูล 16 กรกฎาคม 2556)
2. สำนักงานสถิติแห่งชาติ. การสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชนพ.ศ. 2550. 2550 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/survey/hospital50.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล 17 กรกฎาคม 2556)
3. คณะกรรมการสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย พ.ศ.2555. โรงพยาบาลเอกชนจะไปทางไหน. 2555 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaiph.org> (วันที่ค้นข้อมูล 17 กรกฎาคม 2556)
4. นวีสันันท์ วงศ์ประสิทธิ์. โมเดลสมรรถนะผู้นำของผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา; 2555.
5. นงลักษณ์ พะโกยะ และ เพ็ญญา หงส์ทอง. กำลังคนด้านสุขภาพ ที่เป็นมา เป็นอยู่และจะเป็นไป .นนทบุรี: พรินท์แอนด์มี้ ; 2554.
6. Allen JN, Mayer PJ. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 1996; 49: 252.
7. Kahn AW. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 1990; 33: 692-724.
8. Federman B. Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing Loyalty. San Francisco: Jossey Bass; 2009.
9. Phillips JJ, Edwards . Managing Talent Retention AN ROI APPROACH. United State of America: John Wiley & Sons; 2009.
10. Nolan AM. Improving Patient Satisfaction in Hospitals With Employee Engagement. [online]. 2009 [cited 2012 April 30]. Available from: <http://ezinearticles.com/?Improving-Patient-Satisfaction-in-Hospitals-With-Employee-Engagement&id=2709399>.
11. Erickson TJ, Gratton L. Harvard Business Review on Talent Management. United State of America: Harvard Business Review Press; 2008.
12. Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks, CA: Sage; 1998.

13. Cresswell JC. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage; 2003.
14. Silverman D, Marvasti AA, Doing qualitative research: A comprehensive guide. Thousand Oaks, CA: Sage; 2008.
15. Patton QM. Qualitative evaluation and research methods. (2nd ed). Newbury Park: CA: Sage; 1990.
16. Lincoln YS, Guba EG. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage; 1985.
17. Maslow AH. A Theory of Human Motivation, Psychological Review 1943; 50: 370-96.
18. West MA, Dawson JF. Employee engagement and NHS performance. [online]. 2012 [cited 2013 July 17]. Available from: <http://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/employee-engagement-nhs-performance-west-dawson-leadership-review2012-paper.pdf>.