

**Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำ  
แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2563**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล**

สารนิพนธ์

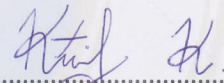
เรื่อง

**Sustainable leadership : กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่ง  
หนึ่งในกรุงเทพมหานคร**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

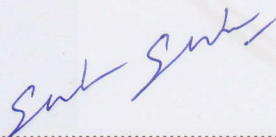
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2563



นางสาวกฤติกา ไกรเดช

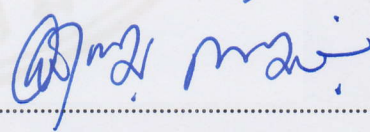
ผู้วิจัย



สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

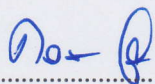
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

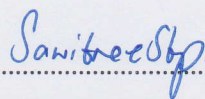
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดวงพร อภาศิริศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จากความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่าน อันดับแรก ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภลักษณ์ สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณาชี้แนะ ให้คำปรึกษา ตลอดจนเสนอแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ งานงานวิจัยออกมาสมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้ ให้เป็นพื้นฐานแก่ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้ในการทำงานวิจัยครั้งนี้

ทั้งนี้ยังขอขอบพระคุณในความกรุณาและเสียสละเวลาของผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้ผู้วิจัยนำข้อมูลคำสัมภาษณ์มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมชั้นเรียน สำหรับคำปรึกษาและกำลังใจที่ดีตลอดมา จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่นต่อไปในอนาคต

กฤติกา ไกรเดช

Sustainable leadership : กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน โรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร

SUSTAINABLE LEADERSHIP; THE CASE OF HONEYBEE PRACTICES IN A PRIVATE HOSPITAL IN BANGKOK

กฤติกา ไกรเดช 6150283

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สุภรภัฏ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานและดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลเอกชน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ปัจจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรในโรงพยาบาล เอกชนแห่งหนึ่ง ทั้งสิ้น 30 คน แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 2 คน พนักงานระดับผู้จัดการแผนก 8 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 20 คน จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษา มีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับมาก จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) การจัดการตนเอง (Self-management) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) และคุณภาพ (Quality) มี 11 ปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับปานกลาง และมี 6 ปัจจัยที่ยังต้องปรับปรุงพัฒนา เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในอนาคตให้กับธุรกิจ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	4
<b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน	5
2.1.1 ความหมายของโรงพยาบาล	5
2.1.2 ประเภทของธุรกิจโรงพยาบาล	6
2.1.3 จำนวนและขนาดของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	6
2.1.4 กลุ่มผู้ป่วยของโรงพยาบาลเอกชน	8
2.1.5 การให้บริการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชน	8
2.1.6 สถานการณ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปี พ.ศ.2562-2564	10
2.2 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)	13
2.2.1 The Anglo/US หรือ Locust principle	13
2.2.2 Rhineland Leadership	13
2.2.3 Honeybee Leadership	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวคิด Honeybee Leadership	14
2.3.1 Foundation Practice	15
2.3.2 Higher level practices	18
2.3.3 Key performance driver	19
2.3.4 Performance Outcome	20
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>55</b>
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	55
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	56
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	56
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	57
3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น	57
3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการศึกษา</b>	<b>59</b>
4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	59
4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	60
4.3 การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)	61
4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	62
4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	63
4.6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	65
4.7 จริยธรรม (Ethical Behavior)	65
4.8 มุมมองระยะไกล (Long term perspective)	66
4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	67



**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
4.10 ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	68
4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	69
4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	69
4.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	70
4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision’s role in the business)	71
4.15 การตัดสินใจ (Decision Making)	72
4.16 การจัดการตนเอง (Self-management)	73
4.17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	74
4.18 วัฒนธรรม (Culture)	75
4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-Sharing and Retention)	76
4.20 ความไว้วางใจ (Trust)	77
4.21 นวัตกรรม (Innovation)	78
4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	79
4.23 คุณภาพ (Quality)	80
<b>บทที่ 5</b> <b>สรุปผลงานวิจัย</b>	<b>91</b>
5.1 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	91
5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	91
5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	93
5.1.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อย (Least Evident)	97
5.2 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย	98
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย	101
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	101
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>103</b>

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	115
ก. แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย	116
ข. ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก	122
ประวัติผู้วิจัย	170





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	จำนวนโรงพยาบาลและจำนวนเตียง แบ่งตามขนาดโรงพยาบาลเอกชน ปี พ.ศ. 2559	7
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชน ที่ทำการศึกษาในประเทศไทย	21
2.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ	44
3.2	เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership	58
4.1	ผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	82

## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 สักส่วนของผู้ป่วยของโรงพยาบาลเอกชน	8
2.2 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน	14
4.1 จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับจำแนกตามปัจจัย	82
4.2 ความสอดคล้องของภาวะผู้นำยั่งยืนกับความคิดเห็นของบุคลากรใน โรงพยาบาลเอกชนตามแนวคิด Honeybee Leadership	86
4.3 ความเห็นและจำนวนของบุคลากรในแต่ละระดับจำแนกตามปัจจัย	87

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความตึงเครียด ความเร่งรีบ มีการแข่งขันสูง และมีเวลาในการดูแลสุขภาพตนเองลดลง โดยจากผลการสำรวจล่าสุดจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2554) พบว่า ประชากรไทยทั้งชายและหญิงที่มีอายุมากกว่า 11 ปีขึ้นไป มีการออกกำลังกายเป็นสัดส่วนที่น้อยลงกว่าเดิม จากร้อยละ 29.7 ลดลงเหลือร้อยละ 26.1 เมื่อเทียบกับข้อมูลของปีก่อน และสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) ยังได้รายงานอีกว่าประเทศไทยมีจำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 15.45 ในปีก่อนเป็นร้อยละ 16.06 และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่าประเทศไทยได้เกิดการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) อย่างเต็มตัว

นอกจากนี้ในรายงานการศึกษาของสำนักประสานและบริหารโครงการ (2556) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยเป็นหนึ่งในตัวเลือกของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเข้ามาใช้บริการด้านการแพทย์ สอดคล้องกับรายงานของ ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี (2559) ที่กล่าวว่าความต้องการดูแลสุขภาพในกลุ่มของผู้ป่วยต่างชาติยังคงมีการเติบโตได้ดี โดยผู้ป่วยร้อยละ 80 เดินทางมาจากตะวันออกกลาง ยุโรป ญี่ปุ่น จีน และเมียนมาร์ อีกร้อยละ 20 เป็นชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย อาทิ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น (บุญเรือง ไตรเรืองวรวัฒน์, 2559) เนื่องจากประเทศไทยมีค่ารักษาพยาบาลที่ถูกเมื่อเทียบกับประเทศในแถบตะวันตก ประกอบกับมีเครื่องมือที่ทันสมัย และมีแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญมากด้วยประสบการณ์ ซึ่งปัจจุบันคนกลุ่มนี้สามารถสร้างรายได้ให้กับโรงพยาบาลเอกชนคิดเป็นร้อยละ 25 ของรายได้ทั้งหมด (ปรารธนา สุวรรณ และบุญเลิศ จิตรมณีโรจน์, 2558)

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน คือการที่โรงพยาบาลรัฐขนาดใหญ่ได้เปิดบริการทางการแพทย์ที่มีมาตรฐานเดียวกันกับเอกชน (ณัฐพล วุฒิรักษ์จร, 2560) จึงทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีอัตราการแข่งขันที่สูงมากขึ้น โดยโรงพยาบาลเอกชนแต่ละแห่งจะมีการปรับปรุงสถานที่เพื่อรองรับผู้ใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น พัฒนาความสามารถของบุคลากร มีการประชาสัมพันธ์ และปรับกลยุทธ์

ทางการตลาด รวมไปถึงปรับปรุงด้านการบริการทางการแพทย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดึงดูดผู้เข้าใช้บริการให้เพิ่มมากขึ้น

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นแนวคิดที่ธุรกิจในปัจจุบันควรรีให้ความสำคัญและนำมาปรับใช้กับการบริหารงาน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม รวมไปถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้นำขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจคือ Honeybee Leadership ของ Avery and Bergsteiner (2010) เป็นภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ไม่ได้มองการดำเนินธุรกิจด้วยเป้าหมายด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ของทุกมิติ กล่าวคือทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรเกิดความสมดุล สามารถอยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลและมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรมอื่นอีกด้วย สอดคล้องกับคำกล่าวของ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ กนกอร สมปราชญ์ (2558) ที่ว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ ทั่วโลก เพราะเหนือกว่าการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จคือการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและยังคงอยู่เมื่อเวลาผ่านไป

เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาในปัจจุบัน ส่งผลทำให้กำลังการบริโภคของคนในประเทศลดลง จึงเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจตามแนวคิด Honeybee Leadership สามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปวางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง อยู่รอด มั่นคง และยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำหลักแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ในการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษา

### 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนอย่างไร
2. แนวคิด Honeybee Leadership สามารถนำมาใช้กับบริบทของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนได้อย่างไร

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการ และพนักงานของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งอย่างน้อย 30 คน
2. ขอบเขตเชิงเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนขององค์การ Honeybee Leadership ของ Galay C. Avery and Harald Bergsteiner มาใช้ในการศึกษา
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษากับโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่ กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 ถึง กันยายน พ.ศ.2563

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษา
2. ทำให้ทราบถึงแนวโน้มความยั่งยืนของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษา
3. ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและเป็นข้อมูลสำหรับการทำวิจัยในอุตสาหกรรมอื่นหรือขอบเขตอื่น

## 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำยั่งยืน หมายถึง แนวคิดที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้าน อาทิ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม และมองถึงผลลัพธ์ในระยะยาว เพื่อมุ่งให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กร โดยในงานวิจัยนี้ใช้แนวคิด Honeybee Leadership ในการศึกษาและวิจัย (ชยากร เลิศอังกูร, 2561)
2. โรงพยาบาลเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่ประชาชนหรือผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษา สร้างขึ้นจากการร่วมทุนของกลุ่มบุคคล มีการบริหารงานโดยมุ่งหวังผลกำไร (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)
3. บุคลากร หมายถึง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล อาทิ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล นักรังสีการแพทย์/เจ้าหน้าที่เอกซเรย์ นักกายภาพบำบัด นักเทคนิคการแพทย์ นักโภชนาการ และ พนักงานบริการทางการแพทย์อื่น ๆ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)
4. ผู้ใช้บริการ หมายถึง บุคคลทั่วไปหรือผู้ป่วยที่มารับบริการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน (สุนทรีย์ ทวนหอม, 2553)
5. ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลที่มีอายุเกินหกสิบปีบริบูรณ์ขึ้นไป และมีสัญชาติไทย (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2546)
6. สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) องค์การสหประชาชาติแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับการก้าวเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ (Ageing society หรือ Aging society) ระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged society) และระดับ Super - aged society โดยให้นิยามของระดับต่าง ๆ ซึ่งทั้งประเทศไทยและรวมทั้งประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ใช้ความหมายเดียวกันในนิยามของทุกระดับของสังคมผู้สูงอายุดังนี้
  - การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ คือ การมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปรวมทั้งเพศชาย และเพศหญิงมากกว่า 10% ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุตั้งแต่ 65 ปีเกิน 7% ของประชากรทั้งประเทศ
  - สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ คือ เมื่อประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป เพิ่มขึ้นเป็น 20% หรือประชากรอายุ 65 ปีเพิ่มขึ้น 14% ของประชากรโดยรวมทั้งหมดของทั้งประเทศ
  - Super - aged society คือ สังคมที่มีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่า 20% ของประชากรทั้งประเทศอย่างไรก็ตาม ทุกประเทศทั่วโลกมีการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในช่วงเวลาแตกต่างกันตามความเจริญ มั่งคั่ง ซึ่งมีผลต่อสุขภาพและการมีอายุยืนของประชาชน (ชมพูนุท พรหมภักดี, 2556)

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “Sustainable leadership : กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน
2. แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)
3. แนวคิด Honeybee Leadership
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน

##### 2.1.1 ความหมายของโรงพยาบาล

ตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล ฉบับที่ 4 (กระทรวงสาธารณสุข, 2559, น. 41-42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สถานพยาบาล” หมายความว่า สถานที่รวมตลอดถึงยานพาหนะซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบ โรคศิลปะตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบ โรคศิลปะ การประกอบวิชาชีพเวชกรรมตามกฎหมายว่าด้วย วิชาชีพเวชกรรม การประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพ การพยาบาลและการผดุงครรภ์ การประกอบวิชาชีพทันตกรรมตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพทันตกรรม การประกอบวิชาชีพกายภาพบำบัดตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพ กายภาพบำบัด การประกอบวิชาชีพ เทคนิคการแพทย์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพเทคนิคการแพทย์ การประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทย และการประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทยประยุกต์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพการแพทย์แผนไทย หรือการประกอบวิชาชีพทางการแพทย์และสาธารณสุขอื่นตามกฎหมายว่าด้วยกรณีนั้น ทั้งนี้ โดยกระทำ เป็นปกติธุระไม่ว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนหรือไม่”



## 2.1.2 ประเภทของรัฐกิจโรงพยาบาล

โดยทั่วไปโรงพยาบาลในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

2.1.2.1 แบ่งตามลักษณะการให้บริการ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.2.1.1 โรงพยาบาลและสถานพยาบาลประเภททั่วไป ได้แก่ โรงพยาบาลและสถานพยาบาลแผนปัจจุบันหรือแผนโบราณ ซึ่งให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่คนไข้ด้วยโรคทั่วไป มิได้จำกัดเฉพาะโรคใดโรคหนึ่ง

2.1.2.1.2 โรงพยาบาลและสถานพยาบาลประเภทเฉพาะโรค ได้แก่ โรงพยาบาลและสถานพยาบาลแผนปัจจุบันหรือแผนโบราณ ซึ่งให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่คนไข้เฉพาะโรค โดยมีผู้ประกอบโรคศิลปะแผนปัจจุบันหรือแผนโบราณในสาขาเฉพาะโรค ทำการรักษาโรคเฉพาะนั้น ๆ เช่น สาขาศัลยกรรม อายุรกรรม กุมารเวชกรรม สูติ-นรีเวชกรรม จักษุ โสต คอ นาสิก จิตเวช ลาริงซ์วิทยา การผดุงครรภ์ เป็นต้น

2.1.2.2 แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน กรรมสิทธิ์ และกองทุนที่ได้รับ การอุดหนุนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1.2.2.1 สถานพยาบาลเอกชน (Private Hospitals or Profit Hospitals) เป็นสถานพยาบาลที่สร้างขึ้นโดยกลุ่มบุคคลร่วมลงทุน เพื่อให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วย ขณะเดียวกันก็คิดค่าตอบแทนด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยสถานพยาบาลทั่วไป และรับรักษาเฉพาะโรค ในรูปแบบของโรงพยาบาลหรือคลินิก ลักษณะการดำเนินงานเป็นรูปของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยดำเนินธุรกิจเพื่อการแสวงหากำไร มีการเสียภาษีเงินได้และภาษีการค้า

2.1.2.2.2 สถานพยาบาลที่ก่อตั้งขึ้นโดยมูลนิธิ องค์กรการกุศล หรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร (Voluntary Hospitals or Non-Profit Hospitals) เป็นสถานพยาบาลที่ดำเนินการเพื่อให้บริการแก่ผู้ป่วย โดยไม่คำนึงถึงผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทน มุ่งให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปโดยดำเนินการทั้งในรูปแบบของโรงพยาบาลหรือคลินิก

## 2.1.3 จำนวนและขนาดของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

กระทรวงสาธารณสุข (2560) รายงานว่า สถานพยาบาลในประเทศไทยมีจำนวน 38,512 แห่ง แบ่งเป็นสถานพยาบาลของรัฐประมาณ 34.7% (อาทิ สถานีอนามัย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลทั่วไป) และสถานพยาบาลเอกชน 65.3% (ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชน และคลินิกเอกชน)

จากผลการสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) พบว่าปี 2559 ประเทศไทยมีโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 347 แห่ง เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ที่มีจำนวน 321 แห่ง โดยอยู่ในภาคกลาง 116 แห่ง (สัดส่วน 33.4% ของโรงพยาบาลทั้งหมด) กรุงเทพฯ 105 แห่ง (30.3%) ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ 52 แห่ง (15.0%) 40 แห่ง (11.5%) และ 34 แห่ง (9.8%)

ทั้งนี้ โรงพยาบาลเอกชนแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของกิจการที่วัดด้วยจำนวนเตียง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาล ได้แก่

1. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (จำนวนเตียงผู้ป่วยมากกว่า 250 เตียง) ประมาณ 90% ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ และภาคกลาง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของประชากรที่มีกำลังซื้อปานกลาง-สูง มีจำนวนรวม 21 แห่ง หรือคิดเป็นสัดส่วนราว 6.0% ของจำนวนโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด มีจำนวนเตียงผู้ป่วยรวมกัน 11,772 เตียง หรือประมาณ 28.9% ของจำนวนเตียงทั้งหมด

2. โรงพยาบาลขนาดกลาง (31 -250 เตียง) มีจำนวนประมาณ 243 แห่ง (70.0% ของโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด) มีจำนวนเตียงรวมกันประมาณ 27,232 เตียง (คิดเป็น 66.9% ของจำนวนเตียงทั้งหมด)

3. โรงพยาบาลขนาดเล็ก (1-30 เตียง) มีจำนวนประมาณ 83 แห่ง (24% ของโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด) มีจำนวนเตียงรวมกันประมาณ 1,714 เตียง (คิดเป็น 4.2% ของจำนวนเตียงทั้งหมด) (พูลสุข นิลกิจสรานนท์, 2562)

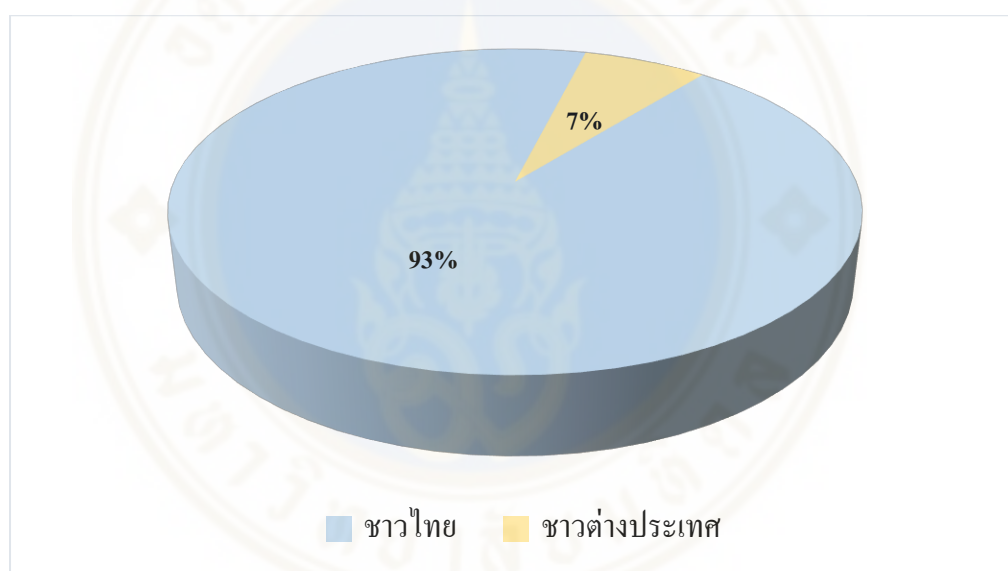
**ตารางที่ 2.1** จำนวนโรงพยาบาลและจำนวนเตียง แบ่งตามขนาดโรงพยาบาลเอกชน ปี พ.ศ. 2559

โรงพยาบาล	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ	จำนวน (เตียง)	ร้อยละ
โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (>250 เตียง)	21	6.0	11,772	28.9
โรงพยาบาลขนาดกลาง (31 -250 เตียง)	243	70.0	27,232	66.9
โรงพยาบาลขนาดเล็ก (1-30 เตียง)	83	24.0	1,714	4.2
รวม	347	100%	40,718	100%

หมายเหตุ. จาก “ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน,” โดย พูลสุข นิลกิจสรานนท์, 2562, ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี, น. 2.

### 2.1.4 กลุ่มผู้ป่วยของโรงพยาบาลเอกชน

ผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเอกชนมีจำนวนรวม 61.6 ล้านราย เป็นผู้ป่วยนอก 58.8 ล้านราย (สัดส่วน 95.5% ของผู้ป่วยทั้งหมด) และผู้ป่วยใน 2.8 ล้านราย (4.5%) โดยกรุงเทพฯ มีจำนวนผู้ป่วยมากที่สุดคือ 32.2 ล้านราย (52.2%ของผู้ป่วยทั้งหมด) รองลงมาคือ ภาคกลาง (29.1%) ภาคเหนือ (8.0%) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (5.4%) และภาคใต้ (5.3%) ผู้ป่วยคนไทยคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 93.1% ของผู้ป่วยทั้งหมด ส่วนผู้ป่วยต่างชาติมีเพียง 6.9% ได้แก่ ชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย(Expatriate) ประมาณ 20% ของผู้ป่วยต่างชาติทั้งหมด ขณะที่กลุ่มนักท่องเที่ยวทั่วไปและนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (Tourist & Medical tourist) มีสัดส่วนรวมกันประมาณ 80% สำหรับประเทศที่มีผู้ป่วยเข้ามารักษามากที่สุด ได้แก่ เมียนมา ญี่ปุ่น ตะวันออกกลางและยุโรป (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2562)



ภาพที่ 2.1 สัดส่วนของผู้ป่วยของโรงพยาบาลเอกชน. จาก ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน (น. 2.), โดย พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2562, ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรี.

### 2.1.5 การให้บริการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชน

โรงพยาบาลเอกชนมีนโยบายหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารโรงพยาบาล คือ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ป่วยโดยอาศัยการดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจซึ่งความพอใจของผู้ป่วยหรือผู้รับบริการจะเกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ (ชลนิกา อินทร์ปราบ, 2554; พัชนี ธรรมวัฒนากุล, 2549)

2.1.5.1. โรงพยาบาลเอกชนทุกแห่งจะเน้นด้านการบริการเป็นอันดับแรก เช่น การอำนวยความสะดวกในการรับบริการ ความรวดเร็ว ความสะอาด ความเอาใจใส่ในการดูแลรักษาของแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ทุกระดับด้วยอัธยาศัยไมตรีที่เป็นกันเอง เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ โดยข้อนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเลือกใช้บริการของผู้ป่วย

2.1.5.2. ประสิทธิภาพในการรักษาของแพทย์และพยาบาล เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการดึงดูดผู้รับบริการให้เข้ามารับการรักษายาบาล และยังรวมถึงความรู้สึกไว้วางใจในความซื่อสัตย์สุจริตของแพทย์และพยาบาลในทุกๆด้าน หากมีโรงพยาบาลเอกชนที่ให้การตรวจรักษาที่เกินความจำเป็น และไม่แจ้งผู้ป่วยให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงความไม่โปร่งใส และไม่กลับมาใช้บริการซ้ำอีก

2.1.5.3. ความสะดวกสบายและบรรยากาศ ตลอดจนที่ตั้งของโรงพยาบาล นับเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงพยาบาลจะต้องพยายามสร้างขึ้นให้แก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการให้มากที่สุด ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่า ผู้ที่เข้ามาใช้บริการที่โรงพยาบาลเอกชน ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการบริการ ด้วยเหตุที่โรงพยาบาลรัฐไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการนี้ได้ บรรยากาศของความสวยงาม รื่นรมย์ ตลอดจนความสะอาดของสถานที่โรงพยาบาลที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงพยาบาลเช่นเดียวกัน การสร้างภาพพจน์ของโรงพยาบาลเอกชนหลายแห่ง จึงปรากฏอยู่ในรูปแบบของการบริการที่คล้ายคลึงกับโรงแรม

2.1.5.4. ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมไม่สูงเกินไปกว่าบริการที่ได้รับ มักจะมีการกล่าวว่าโรงพยาบาลเอกชนคิดค่าบริการแพง สาเหตุสำคัญคือผู้ใช้บริการจะนำราคาค่ารักษายาบาลของโรงพยาบาลรัฐมาเปรียบเทียบกับค่ารักษาของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งการรักษายาบาลในโรงพยาบาลของรัฐนั้นผู้ใช้บริการแทบจะไม่ต้องออกค่าใช้จ่ายเอง เพราะมีการสนับสนุนจากรัฐบาล ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่โรงพยาบาลเอกชนต้องเข้าใจและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาแก่ผู้ป่วยและญาติ

2.1.5.5. โรงพยาบาลเอกชนจะตั้งอยู่ในที่ชุมชนที่มีผู้คนอาศัยอยู่หนาแน่น ซึ่งคนที่มียรายได้ดีถึงระดับปานกลางที่เป็นผู้ที่มาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ จะคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการดูแลเป็นหลัก โรงพยาบาลจะต้องมีการจัดระบบบริการที่จะดึงดูดผู้รับบริการที่เข้ามาใช้บริการ แล้วไม่ทำให้เกิดเสียชื่อเสียง และทำให้เกิดความประทับใจกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

### 2.1.6 สถานการณ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปี พ.ศ. 2562-2564

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องในปี 2562-2564 โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายมากจะมีความได้เปรียบทั้งด้านต้นทุนและบุคลากร อีกทั้งสามารถเข้าถึงผู้ใช้บริการหลายระดับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่ไม่มีสาขา (Stand Alone) จะทำธุรกิจได้ยากกว่า เนื่องจากมีลูกค้าในประเทศกลุ่มรายได้ระดับกลางลงมา เป็นฐานรายได้สำคัญ ยกเว้น โรงพยาบาลเฉพาะทางหรือรายที่เจาะลูกค้าเฉพาะกลุ่ม อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่มีศักยภาพมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงเงินทุนผ่านการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อใช้ลงทุนปรับปรุง/ขยายกิจการหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มสร้างพันธมิตร โดยรวมกลุ่มรับ-ส่งผู้ป่วยมารักษาต่อ ซึ่งช่วยสร้าง ความสามารถในการแข่งขันรับมือกับรายใหญ่ (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2562)

#### 2.1.6.1 ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ

- การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย จะเป็นแรงสนับสนุนให้ความต้องการใช้บริการทางการแพทย์ที่ซับซ้อน และเทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้น โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(สศช.) คาดว่าจำนวนผู้ที่อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไปของไทย จะเพิ่มขึ้นจาก 11.2 ล้านคนในปี 2560 เป็น 13.1 ล้านคนปี 2564 และ โดยทั่วไปสัดส่วนผู้สูงอายุที่มีปัญหาสุขภาพจะอยู่ที่ประมาณ 60% ด้านกระทรวงสาธารณสุขประเมินค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็น 22.8 หมื่นล้านบาท (2.8% ของ GDP) ในปี 2565 จาก 6.3 หมื่นล้านบาทในปี 2553 (2.1% ของ GDP)

- การเพิ่มขึ้นของกลุ่มชนชั้นกลาง สะท้อนถึงอำนาจการซื้อที่จะสูงขึ้น ช่วยสนับสนุนความต้องการการให้บริการโรงพยาบาลเอกชนให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีการประเมินว่าชนชั้นกลางของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นเป็น 41% ของจำนวนประชากรในปี2563 จาก36% ในปี2558 ผนวกกับการเติบโตของชนชั้นกลางในกลุ่มอาเซียนส่งผลให้โอกาสในการเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของไทยยังมีอยู่อีกมาก

- การขยายตัวของชุมชนเมือง องค์การสหประชาชาติ (United Nations) คาดว่าระดับความเป็นเมือง (Urbanization Rate) ของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 50.4% ในปี2558 เป็น 60.4% ในปี2568 เมื่อผนวกกับนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล อาทิ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ และโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก จะเพิ่มโอกาสที่ผู้ประกอบการจะขยายการให้บริการทางการแพทย์ไปสู่พื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อรองรับผู้ป่วย ซึ่งรวมถึงชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในเมืองไทยมากขึ้น



- อัตราการเจ็บป่วยและการเสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อร้ายแรง (Noncommunicable diseases: NCD) ของคนไทยสูงขึ้น อาทิ โรคมะเร็ง โรคหลอดเลือดสมอง โรคปอดบวม โรคหัวใจ และโรคเบาหวาน โดยคนไทยมีพฤติกรรมเสี่ยงต่อการเกิดโรคค่อนข้างมาก เช่น อัตราการสูบบุหรี่และการดื่มสุราของประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปอยู่ที่ 19.08% และ 28.4% ตามลำดับ ในปี 2560 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561) และการบริโภคน้ำตาลสูงกว่าตัวเลขปลอดภัยเกือบ 5 เท่าตัว ทำให้ความต้องการใช้บริการทางการแพทย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- การสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ของผู้ประกอบการ ด้วยการขยายการลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีห่วงโซ่อุปทานครบวงจร ซึ่งมีทั้งการเปิดสาขาใหม่ การเป็นพันธมิตรกับโรงพยาบาลอื่นเพื่อเพิ่มช่องทางการรักษา ขณะที่บางแห่งเพิ่มจุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขัน เช่น ใช้เทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัย ปรับรูปแบบเป็นศูนย์โรคเฉพาะทางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการรักษาจากแพทย์ผู้เชี่ยวชาญโดยตรง หรือเน้นลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็น Digital hospital นอกจากนี้ ยังมีการขยายช่องทางไปสู่ธุรกิจที่ไม่ใช่โรงพยาบาลทั้งส่วนที่เป็นธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำ อาทิ โรงงานผลิตยา ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ อาหารเสริม อาหารทางการแพทย์ ร้านขายยา ศูนย์ดูแลสุขภาพ ศูนย์ดูแลและโครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ผลิตภัณฑ์เสริมความงามและคลินิกเสริมความงาม ซึ่งจะเข้ามาเสริมให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีห่วงโซ่อุปทานครบวงจร มีผู้ให้บริการหลากหลายกลุ่ม ช่วยสร้างฐานรายได้ให้เติบโตได้ต่อเนื่องในระยะยาว

- การกระจายฐานผู้ป่วย/ขยายตลาดไปสู่ลูกค้าต่างชาติกลุ่มใหม่ โดย กลุ่มที่มีศักยภาพ ได้แก่ ประเทศเพื่อนบ้าน CLMV จีน รัสเซีย และแอฟริกา ทั้งนี้เพื่อลดแรงกดดันจากการพึ่งพาลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป ผนวกกับประเทศดังกล่าวยังมีบริการสาธารณสุขไม่พอเพียงต่อความต้องการ ส่งผลให้ผู้ป่วยต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สำหรับทิศทางในระยะต่อจากนี้ คาดว่าโรงพยาบาลเอกชนจะขยายธุรกิจด้านสุขภาพในต่างประเทศเพิ่มขึ้น ทั้งโดยการสร้างโรงพยาบาลเอง ร่วมทุนกับพันธมิตรท้องถิ่น หรือตั้งสำนักงานตัวแทนเพื่อส่งต่อผู้ป่วย

- การส่งเสริมให้ไทยเป็น “ศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ” สอดคล้องกับกระแส “ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ” ที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั่วโลก โดยบริการที่นักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ความสนใจ ได้แก่ ทันตกรรม ตรวจสุขภาพ ศัลยกรรมความงามและเวชศาสตร์ชะลอวัย แนวโน้มการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของคนในปัจจุบัน ส่งผลให้โรงพยาบาลเอกชนเร่งทำการตลาดเชิงรุกสู่ ธุรกิจศูนย์สุขภาพครบวงจร

- การกำหนดให้อุตสาหกรรมด้านการแพทย์เป็นหนึ่งในสิบอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ โดยเฉพาะการลงทุนใน EEC ที่ให้สิทธิประโยชน์ อาทิ การปรับลดอัตราภาษี

เอื้อให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมการแพทย์ เช่น ตั้งฐานวิจัย ผลิตยาและนวัตกรรมทางการแพทย์ ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนจะได้ประโยชน์จากการที่ต้นทุนปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะลดลง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในต่างประเทศ

#### 2.1.6.2 อุปสรรคและความท้าทาย

- การขาดแคลนแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ จากจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ที่มีค่อนข้างจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการของโรงพยาบาลภาคเอกชน ส่งผลให้โรงพยาบาลเอกชนมีการดึงบุคลากรทางการแพทย์จากโรงพยาบาลรัฐบาล รวมทั้งดึงจากโรงพยาบาลเอกชนด้วยตนเอง โดยการเพิ่มขึ้นของโรงพยาบาลเอกชนจะทำให้เกิดการแย่งตัวแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งจะผลักดันให้ต้นทุนของธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น

- ภาวะเบียดเบียนของทางการ อาทิ แนวโน้มการนำสินค้า ยา เวชภัณฑ์ และค่าบริการ เข้ามาอยู่ในบัญชีสินค้าและบริการควบคุม อาจกระทบต่อการปรับขึ้นค่าบริการและผลประโยชน์ของโรงพยาบาลเอกชนในระยะต่อไป โดยเฉพาะโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่ไม่มีเครือข่าย

- การแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งในประเทศ นอกเหนือจากคู่แข่งที่มาจากธุรกิจเดียวกัน เร่งขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังมีกลุ่มทุนใหญ่จากธุรกิจอื่นเข้ามาแข่งขันอีกหลายกลุ่ม เนื่องจากธุรกิจโรงพยาบาลจัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำ และมีโอกาสสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว อีกทั้งยังสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสนใจด้านสุขภาพมากขึ้น คู่แข่งในประเทศยังมาจากโรงพยาบาลรัฐที่มีการพัฒนาบริการในมาตรฐานเดียวกับเอกชน โดยมีข้อได้เปรียบด้านชื่อเสียง เทคโนโลยี และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจึงมีแนวโน้มแข่งขันสูงขึ้นทั้งด้านราคาและบริการ

- การแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งต่างประเทศ พบว่าหลายประเทศในเอเชีย วางสถานะเป็นศูนย์กลางการแพทย์และมีกลุ่มลูกค้า เป้าหมายเดียวกับไทย อาทิ สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย และจีน ที่จะพัฒนาเขตให้หนานเป็น “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์” เพื่อดึงดูดผู้ป่วยจีนที่นิยมใช้บริการแพทย์ในต่างประเทศ ส่วนประเทศในตะวันออกกลางซึ่งเป็นลูกค้าหลักของโรงพยาบาลชั้นนำในไทยหลายแห่งหันมาเปิดโรงพยาบาลเพื่อให้บริการคนในประเทศเองโดยภาวะการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้นอาจมีผลเกี่ยวกับการเติบโตของอัตรากำไรของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนโดยรวม เนื่องจากอาจสูญเสียลูกค้าหรือถูกแย่งส่วนแบ่งตลาดไปบางส่วน



## 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ หากองค์กรมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญ องค์กรนั้นก็สามารที่จะแข่งขันกับผู้อื่น และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยภาวะดังกล่าว เราเรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัฒน์ จันทิก, 2559)

ความยั่งยืนขององค์กร คือการที่เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม องค์กรนั้นยังคงสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัฒน์ จันทิก, 2559)

รูปแบบของแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความยั่งยืนขององค์กรมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน สามารถจำแนกออกได้เป็นแนวคิดหลักดังต่อไปนี้

### 2.2.1 The Anglo/US หรือ Locust principle

เป็นแนวคิดที่มีหลักในการบริหารแบบที่เน้นการเอาชนะคู่แข่ง มุ่งสร้างผลกำไรสูงสุดในระยะสั้น และสร้างผลประโยชน์ให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ถือหุ้นมากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน นอกจากนี้ยังสามารถทำลายสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทและผู้ถือหุ้น โดยวิธีนี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิเคราะห์ทางการเงิน นักวิชาการ และนักลงทุนจำนวนมาก แต่งานวิจัยที่เกิดขึ้นในหลายประเทศนั้น ได้แสดงให้เห็นว่าแนวคิดนี้มีผลกระทบต่อองค์กรในทางลบ และเกิดความยั่งยืนน้อยในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010)

### 2.2.2 Rhineland Leadership

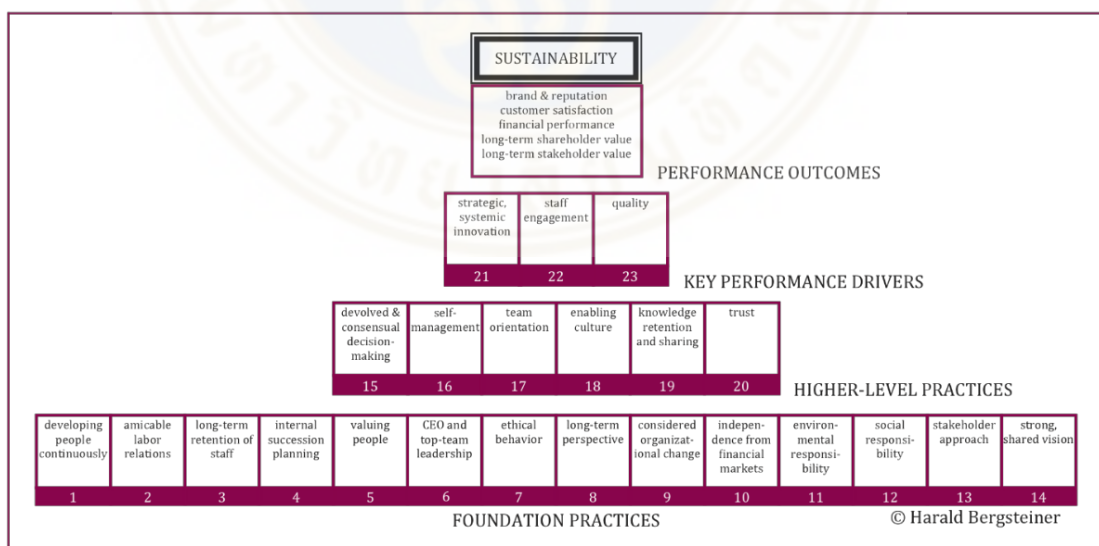
เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ตรงข้ามกับ Locust principle มุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืนให้กับองค์กร อยู่บนหลักการสร้างผลกำไรในระยะยาวด้วยวิธีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งไม่เพียงแต่ผลกำไรที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้นกับบริษัท แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อสิ่งทีนอกเหนือจากตัวเงิน ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และผลกำไรในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010)

### 2.2.3 Honeybee Leadership

เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อออกมาจาก Rhineland Leadership ที่มีแนวปฏิบัติ 19 ปัจจัย โดย Honeybee Leadership จะมีแนวปฏิบัติเพิ่มขึ้นเป็น 23 ปัจจัย และแบ่งการวัดผลลัพธ์ออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งแนวคิด Honeybee Leadership จะเป็นแนวคิดที่มองว่าผลกำไรเพียงด้านเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรได้ องค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงจะทำให้เกิดองค์กรเกิดผลดีและมีความยั่งยืนในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010)

## 2.3 แนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร โดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน ซึ่งเป็นการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรผ่านการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2011) โดยแนวคิด Honeybee Leadership จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก คือ Foundation practice, High level practice และ Key performance driver โดยวางรูปแบบเป็นพีระมิด ยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2013) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.2 พีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน. จาก Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, Strategy & Leadership. โดย Avery & Bergsteiner, 2011, p. 8.

### 2.3.1 Foundation Practice

เป็นส่วนที่เป็นฐานของพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้น ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรและผู้บริหารสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานได้ทันที ประกอบไปด้วย 14 หัวข้อ โดยจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและให้คุณค่าบุคลากร รวมถึงการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างรอบด้าน ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.3.1.1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people) เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยแนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่บุคลากรในระดับเริ่มต้น (Junior-level) ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง (Senior management) โดยมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรมและมีการออกแบบหลักสูตรในการอบรมบุคลากรให้ครอบคลุมและทันสมัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะได้รับทักษะทางด้านเทคนิคในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร รวมไปถึงพัฒนาความสามารถในด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้

2.3.1.2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร โดยความร่วมมือนี้เป็นความร่วมมือระหว่างนายจ้างกับ บุคลากร และตัวแทนของบุคลากร เช่น สหภาพในองค์กร ซึ่งการสร้างความร่วมมือกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น เกิดผลกำไร และเกิดความยั่งยืนในระยะยาวกับองค์กร

2.3.1.3. การรักษาพนักงาน (Retaining staff) เป็นการรักษาพนักงานในทุกระดับให้คงอยู่กับองค์กร เพราะพนักงานเป็นจิตวิญญาณและหัวใจหลักขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยเฉพาะองค์กรที่เน้นคุณภาพและนวัตกรรม การรักษาบุคลากรนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเสียบุคลากรหมายถึงองค์กรนั้นเสียความรู้ ทักษะ เกิดความยุ่งยากในการสื่อสารถ่ายทอดทักษะ รวมไปถึงเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาหรือฝึกบุคลากรขึ้นมาแทนที่ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านั้นไว้

2.3.1.4. การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) เป็นการวางแผนอนาคตที่จะส่งมอบอำนาจหรือเลื่อนขั้นให้กับพนักงาน โดยแนวคิด Honeybee Leadership เน้นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในมากกว่าการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอก เพราะบุคลากรภายในนั้นมีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมแล้ว สำหรับบุคลากรใหม่จำเป็นต้องผ่านการทดลองงาน และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรก่อน เป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่ง

ถึงสองปี ก่อนจะมีการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถเข้ากับหน้าที่และวัฒนธรรมขององค์กรได้ โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นการรักษาคุณค่าและสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมขององค์กร

2.3.1.5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานและแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ต้องพิจารณาถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะและโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน รวมไปถึงให้ความสำคัญกับการมอบผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการช่วยสร้างความภักดีและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

2.3.1.6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) การเป็นผู้นำในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมไม่แสดงออกหรือทำตัวไปในเชิงวิรุบุรุษมากเกินไป คุณลักษณะของผู้นำที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำในองค์กรที่ยั่งยืนคือทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งปันข้อมูลและความสำเร็จร่วมกัน โดย CEO จะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย กำหนดกลยุทธ์ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ

2.3.1.7. จริยธรรม (Ethical behavior) เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรทำในสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก (Core value) ของบริษัท โดยความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและพนักงาน ซึ่งการเปิดเผยจะช่วยลดการทุจริตในบริษัทได้ การปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ไม่ใช่แค่เป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร แต่ยังเป็นการใช้ทรัพยากรขององค์กรรวมถึงทักษะของบุคลากรในทางที่เหมาะสมด้วย

2.3.1.8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) แนวคิด Honeybee Leadership มีวิสัยทัศน์การบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จในระยะยาว เป็นการมองผลกำไรในระยะยาวแทนที่จะมองผลกำไรในระยะสั้น โดยการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทนั้น จะต้องมีการลงทุนระยะยาวผ่านการสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวมากกว่าองค์กรที่มุ่งแต่การพัฒนาในระยะสั้น

2.3.1.9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา และเป็นไปตามกระบวนการที่ได้พิจารณาอย่างดี เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำเพื่อจุดประสงค์อันใดอันหนึ่ง ทั้งนี้ต้องมีการบริหารความสมดุลระหว่างความมั่นคงและความคล่องตัวขององค์กร เพื่อรักษาวัฒนธรรมและชื่อเสียงขององค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืนตามการเปลี่ยนแปลง

2.3.1.10. ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ตามหลัก Honeybee Leadership องค์กรจะไม่ให้ความสำคัญเฉพาะผลกำไรเพียงอย่างเดียว เนื่องจากผลกำไรไม่ได้วัดความมั่งคั่งและมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ โดยองค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดี เพราะการสร้างผลกำไรและให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในระยะสั้นจะส่งผลเสียต่อความยั่งยืนขององค์กร และไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

2.3.1.11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) เป็นการปกป้องและไม่เอาเปรียบสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหัวใจหลักของแนวคิด Honeybee leadership โดยมี 2 แนวทางหลักในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คือทางจริยธรรม และทางปฏิบัติ ซึ่งในทางจริยธรรมมองว่ามนุษย์ทุกคนไม่มีสิทธิ์ในการทำลายสุขภาพความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตของผู้อื่น ผ่านการทำลายสิ่งแวดล้อมของโลก ไม่ว่าจะเป็นอากาศ น้ำ หรือทรัพยากรทางธรรมชาติ เนื่องจากทุกคนมีสิทธิ์ในการได้รับอากาศ น้ำ และทรัพยากรทางธรรมชาติต่าง ๆ ที่บริสุทธิ์ร่วมกันโดยไม่มีการปนเปื้อนสารพิษในสิ่งแวดล้อม ส่วนในทางปฏิบัติควรมีการสร้างแรงจูงใจในการรักษาสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นจากนักลงทุน เจ้าหนี้ ลูกค้า บุคลากร กฎระเบียบข้อบังคับ และจริยธรรม รวมไปถึงความต้องการในการควบคุมผลกระทบ การบริหารความสัมพันธ์กับสาธารณะ และการปกป้องชื่อเสียงขององค์กร

2.3.1.12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR) เป็นการให้คุณค่ากับผู้คนและสังคม ไม่เอาเปรียบสังคม องค์กรที่ใช้หลัก Corporate Social Responsibility (CSR) ในการดำเนินงานจะช่วยเพิ่มความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยมาจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน และยังเป็น การช่วยปกป้องชื่อเสียงขององค์กร เช่นการทำ CSR โดยการบริจาคให้แก่ชุมชน การสนับสนุนทุนการศึกษา การรับสมัครคนไม่มีประสบการณ์ ทำงานอาสาสมัครให้แก่ชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

2.3.1.13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน โดยไม่คำนึงถึงแต่ผู้ที่ให้ผลประโยชน์แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงผู้ที่เสียผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กรด้วย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้หมายรวมถึงพนักงาน ผู้จัดการ กรรมการบริษัท ลูกค้า ผู้ผลิต ผู้อุปการะ รัฐบาล กฎหมาย พันธมิตรทางธุรกิจ และคนรุ่นต่อไป เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้องค์กรมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี ดึงดูดให้นักลงทุนให้กลับมาลงทุนซ้ำ และชักจูงผู้ที่มีความสามารถมาอยู่กับองค์กร สร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานในระยะยาว



2.3.1.14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) เป็นการให้พนักงานได้รับรู้และแบ่งปันภาพในอนาคตของบริษัทร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้จะต้องทำให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนหรือยกระดับบริษัทในอนาคต จนเกิดเป็นวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมด้วยวิสัยทัศน์ เนื่องจากจะทำให้พนักงานสามารถเข้าใจทิศทางและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

### 2.3.2 Higher level practices

เป็นลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด มีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ข้อ เป็นผลที่ตามมาของการใช้องค์ประกอบ Foundation practices 14 ข้อขั้นพื้นฐาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.3.2.1. การตัดสินใจ (Decision making) เป็นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจนี้ควรจะกระจายอยู่ในบริษัท มิใช่เป็นการตัดสินใจที่เป็นอำนาจของผู้จัดการเพียงอย่างเดียว ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูงของบริษัทด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถึงแม้ว่าจะเป็น การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยทั้งหมดนี้จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ และมีแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น

2.3.2.2. การจัดการตนเอง (Self-management) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรให้บุคลากรสามารถจัดการดูแลตัวเอง และสามารถดำเนินงานได้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดการไม่ต้องเป็นคนจัดการ ภายใต้อำนาจและวิสัยทัศน์เดียวกันของทั้งองค์กร ซึ่งการจัดการตนเอง คือการควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรม การริเริ่ม และเป็นผู้นำของตนเอง โดยอาศัยเพียงแค่ การชี้นำทิศทางจากหัวหน้าเท่านั้น นอกจากนี้การให้พนักงานจัดการดูแลตนเอง ยังช่วยให้บุคลากรมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บุคลากรมีการจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.2.3. การทำงานร่วมกัน (Team orientation) เป็นการให้อำนาจแก่ทีม ไม่เป็นแบบรวมอำนาจอยู่ที่ผู้จัดการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมไม่สามารถทำได้ ในระยะเวลาอันสั้น ต้องอาศัยความร่วมมือกันในระยะยาวของสมาชิก มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ สร้างความไว้วางใจ และทุกคนในทีมรับรู้ถึงขีดความสามารถของทีมตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น และมีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงและอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2.3.2.4. วัฒนธรรม (Culture) แนวคิด Honeybee Leadership เน้นการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมของบริษัทจะรวมถึงข้อกำหนดในบริษัทและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการในบริษัท โดยบุคลากรในบริษัทจะมีการแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อ และคุณค่าร่วมกัน รวมถึงส่งต่อสิ่งดีงามขององค์กรให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ อย่างไรก็ตามกระบวนการในการรักษาวัฒนธรรมของบริษัทที่ดีต้องใช้เวลาาน เพราะความแตกต่างของบุคคล ภูมิหลัง ความรู้ และความเชื่อ โดยวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีจะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและมั่นคงจากภายใน รวมถึงทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร

2.3.2.5. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) เป็นการส่งต่อความรู้ให้กับบุคคลในบริษัท ไม่จำกัดอยู่เฉพาะบุคคล โดยองค์กรที่นำหลักแนวคิด Honeybee leadership มาใช้ในการดำเนินงาน จะมีการสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

2.3.2.6. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นการไว้วางใจในตัวพนักงาน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ไม่คอยควบคุม และติดตามพนักงาน โดยองค์กรต้องอาศัยระยะเวลาการสร้าง ความไว้วางใจ แม้ความไว้วางใจจะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ซ้ำซ้อน และยากในการวัด แต่ก็ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความปรารถนาดีที่ส่งมอบให้กับพนักงาน โดยไม่คำนึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก ซึ่งเมื่อพนักงานเกิดความไว้วางใจในองค์กร ก็จะทำให้เกิดความจงรักภักดี และมีความเต็มใจในการทำงานมากขึ้นส่งผลดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### 2.3.3 Key performance driver

เป็นขั้นยอดของพีระมิดซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก มีส่วนช่วยในการผลักดันศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ข้อ ดังต่อไปนี้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

2.3.3.1. นวัตกรรม (innovation) เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวและยั่งยืน การนำนวัตกรรมมาใช้ควรทำในทุกขั้นตอนมิใช่เพียงที่ใดที่หนึ่ง โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การลงทุนพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้า ด้านการบริการ และด้านกระบวนการ รวมทั้งมีการนำผลตอบรับจากลูกค้ามาช่วยในการพัฒนาหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ภายในบริษัท ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้กับองค์กร ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวภายในองค์กร



2.3.3.2. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กร โดยความผูกพันจะสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดีของบุคลากร และความเชื่อมั่นต่อผู้ว่าจ้าง องค์กรที่ใช้แนวคิด Honeybee Leadership ในการบริหารงานนั้นพยายามสร้างความผูกพันจากความรู้สึกของบุคลากรที่มีกับสถานที่ทำงาน เช่น มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าจากการดูแลของพนักงานด้วย ดังนั้นการที่องค์กรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า

2.3.3.3. คุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าและบริการมีความสำคัญที่สุดต่อการวัดความสำเร็จของบริษัท ซึ่งการสร้างคุณภาพระดับสูงในระยะยาวนี้เป็นการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งในด้านสินค้าและการบริการ โดยการสร้างคุณภาพต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ในเรื่องคุณภาพของพนักงานก็มีความสำคัญเช่นกัน ทางบริษัทควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานที่มีคุณภาพ มีความจงรักภักดี มีทักษะ และมีศักยภาพในการทำงาน

#### 2.3.4 Performance Outcome

จากการนำหลักปฏิบัติของแนวคิด Honeybee Leadership ใน 23 ข้อ ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างศักยภาพให้กับองค์กร ความพึงพอใจให้แก่ผู้คนที่รอบด้าน และคำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ต้องมีการวัดผล แต่ทั้งนี้ในการชี้วัดผลความสำเร็จไม่สามารถนำผลกำไรทางการเงินมาเป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว เนื่องจากไม่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรได้ทั้งหมดดังนั้นจึงมีตัวชี้วัดอื่นที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรโดยรวมมีทั้งสิ้น 5 ตัววัดด้วยกันคือ

1. แบรรณด์และชื่อเสียงขององค์กร
2. ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ผลประกอบการ
4. คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. คุณค่าที่ได้รับกลับมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งสิ่งสุดท้ายจะทำให้ทราบถึงสภาวะขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2010)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาในประเทศไทย พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชน ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 2.2** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
1.Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew, (2016)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและความพึงพอใจของลูกค้า จากแบบสอบถาม ใช้วิธี cross-sectional survey กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารจำนวน 440 คน จากหลากหลายอุตสาหกรรม โดยใช้การสุ่มแบบตามสะดวก	พบว่ามี 16 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ และคุณภาพของงาน
2.Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical	Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery, (2016)	ความสัมพันธ์ของแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธี	พบว่ามี 16 จาก 23 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่าของ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษานในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery, (2016)	สำรวจแบบ cross-sectional จากผู้บริหารระดับ First line และ Middle Management จำนวน 439 คน ในธุรกิจขนาดเล็กลงในประเทศไทย	พนักงาน ความรับผิดชอบ ต่อสังคม รวมถึง วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และเป็นตัวพยากรณ์ในเชิงบวกในการเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทในระยะยาว
3.Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank	Sooksan Kantabutra and Thachapong Thepha-Aphiraks, (2016)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารงานของธนาคารกสิกรไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership ทั้ง 19 ปัจจัย เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริการระดับสูง พนักงาน หัวหน้าฝ่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท	ผลการศึกษาพบว่า มี 17 จาก 19 ปัจจัย ที่มีความสอดคล้องกับการบริหารงานของธนาคารกสิกรไทย โดยมี 15 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องมากที่สุด และอีก 2 ปัจจัย ที่มีความสอดคล้องในระดับปานกลาง ได้แก่ อำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากค่านิยมภายในองค์กรยังคงให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาอยู่มาก

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
4.Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand	Chosita Chenpanit, (2019)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติอเมริกัน โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interviews) จากผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ พนักงาน และ ลูกจ้างของบริษัท อ้างอิงตามทฤษฎี Honeybee Leadership	พบว่ามี 18 จาก 23 ปัจจัยที่ได้รับการยืนยันว่ามีความสอดคล้อง ยกเว้น ด้านการรักษาพนักงาน มุมมองระยะใกล้หรือไกล และด้านการเงิน ส่วนด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ยังไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ
5.Honeybee sustainable leadership a case study in automotive tire industry	Nisit Pongstabhon, (2019)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหารของบริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ว่าเป็นไปตามหลัก Honeybee Leadership หรือ Locust principle หรือไม่ โดยทดสอบสมมติฐานจากการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มี	ผลการศึกษาพบว่า มี 10 จาก 23 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารงานของบริษัท โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปว่าหลักการบริหารงานของบริษัท อยู่กึ่งกลางระหว่าง Honeybee Leadership และ Locust principle ทั้งนี้ยังได้ให้คำแนะนำการบริหารงานให้กับ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
		ส่วนได้ส่วนเสีย 15 คนของบริษัท	บริษัทเพื่อให้เกิดกำไร และความสำเร็จอย่างยั่งยืน
6.Sustainable leadership practices in the tuna canning industry in general Santos city Philippines	Genevieve Catacte Fernando, (2017)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงการบริหารงานตามหลัก Honeybee Leadership ที่มีผลต่อองค์กรที่ดำเนินกิจการมาแล้ว 35 ปี โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากตัวแทนของระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และตัวแทนของชุมชนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 16 คน	ผลการศึกษาพบว่ามี 19 จาก 23 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ยกเว้น ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคคล การรักษานักงาน การวางแผนการสืบทอด และการให้คุณค่ากับพนักงาน
7.Sustainable leadership of luxury hotels of HAGO group.	Jedtana Sittipaneed, (2016)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าโรงแรมในกลุ่ม HAGO สามารถนำแนวคิดผู้นำยั่งยืน มาใช้ในการบริหารธุรกิจใภาวะ	ผลการศึกษาพบว่ามี 20 จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่สัมพันธ์กับการบริหารงานของธุรกิจโดยปัจจัยที่ทางธุรกิจให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือการ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
		วิกฤตทางการเงินได้ อย่างไร โดยกลุ่ม ตัวอย่างคือ ผู้บริหาร และพนักงานที่ทำงาน ในเครือ โรงแรม HACO และแขกที่เข้า พัก	รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม และอีก หนึ่งปัจจัยที่ไม่ถูก กล่าวถึงคือ การดำเนิน ธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
8. An Empirical Investigation of Sustainable Leadership and Performance Outcomes in Thai Healthcare Organizations	Pavinee Kungwanpongpun, (2019)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพของผล การปฏิบัติงานอย่าง ยั่งยืน (Sustainability Performance Outcome) และความ พึงพอใจของพนักงาน ในธุรกิจยาในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือผู้จัดการและ พนักงานที่ทำงานใน ธุรกิจยาในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามจำนวน ทั้งสิ้น 543 ชุด	ผลการวิจัยพบว่า Sustainable leadership เป็นปัจจัยที่ส่งผล โดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของ ผลงานอย่างยั่งยืน และ ความพึงพอใจของ พนักงาน ในทิศทางบวก ยกเว้น ปัจจัยในด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม



ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
9.Sustainable leadership in rice mill industry in Thailand	Kanokwan Wongwiboonsat, (2015)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในธุรกิจโรงสี โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม	พบว่า มี 19 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับธุรกิจโรงสี ยกเว้น ด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การสืบทอด ตลาด การเงิน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม
10.Examining sustainable leadership in apparel industry	Natarat Patanapeechai, (2015)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารงานตามหลัก Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ทั้งสิ้น 50 แห่ง เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม	ผลการศึกษา พบว่ามี 18 จาก 23 ปัจจัย ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น มุมมองระยะไกลของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจ และการจัดการตนเอง



ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
11.Sustainable leadership honeybee practices in health shoes enterprise in Thailand.	Ruedechechanok Rungruanmaitree, (2016)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารงานของบริษัท รองเท้าเพื่อสุขภาพที่เปิดดำเนินการมาแล้ว 25 ปี โดยยึดหลัก Honeybee Leadership เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากเจ้าของธุรกิจ พนักงาน ลูกค้า พร้อมทั้งมีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมด้วย	ผลการศึกษาพบว่าในธุรกิจนี้มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับหลัก Honeybee Leadership 21 จาก 23 ปัจจัย โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด คือ ด้านนวัตกรรม และในส่วนของตลาดทางการเงินไม่มีผู้กล่าวถึง
12.การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ชยากร เลิศอังกูร, (2561)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงการนำหลักภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไปใช้ในธุรกิจแวนตาขนาดเล็ก โดยการวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำในองค์กร จำนวน 15 คน ที่ทำงานมาแล้วมากกว่า 3 ปี	ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจแวนตาขนาดเล็กให้ความสำคัญกับ 12 จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee leadership ส่วนอีก 11 ปัจจัยยังต้องมีการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
13.Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	นภัสสร ปันทา, (2561)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership ที่ทำให้ธุรกิจใอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และพนักงาน เป็นจำนวน 15 คน	ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership 16 จาก 23 ปัจจัยอยู่ในระดับสอดคล้องมาก 6 ปัจจัยอยู่ในระดับสอดคล้องปานกลาง และอีกหนึ่งปัจจัยที่สอดคล้องน้อยคือ ตลาดการเงิน
14.Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม, (2560)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง โดยยึดหลัก Honeybee Leadership เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วย	ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง มี 22 จาก 23 ปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยปัจจัยที่ไม่ถูกกล่าวถึง คือ ปัจจัยด้านการเข้าสู่ตลาดการเงิน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษานในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
		คำถามปลายเปิดจาก เจ้าของกิจการ ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจำนวน 10 คน	
15.การศึกษาปัจจัย ที่ทำให้องค์กรอยู่ อย่างยั่งยืนในธุรกิจ การให้บริการขยาย ตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรรณ จิระ ถาวรฤกษ์, (2560)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่ อย่างยั่งยืนในธุรกิจ ให้บริการขยายตลาด โดยยึดหลัก Honeybee Leadership เก็บข้อมูล จากแบบสอบถาม จำนวน 247 ชุด จาก พนักงานของบริษัท ดิเคเอสเอส(ประเทศ ไทย) จำกัด หน่วย ธุรกิจเพื่อสุขภาพ	ผลการศึกษาพบว่า มี 13 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับสถานภาพทางการ เงินขององค์กรธุรกิจ ให้บริการด้านการขยาย ตลาด และความพึง พอใจของพนักงาน
16.การศึกษาปัจจัย การพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืน ที่มีผล ต่อความสำเร็จของ องค์กร สถานภาพ ทางการเงินของ องค์กร และความ พึงพอใจในการ	กานต์วีศรี บุญหยง, (2561)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ปัจจัยการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืนที่มี ผลต่อความสำเร็จของ องค์กร สถานภาพทาง การเงินขององค์กร และความพึงพอใจ	ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ คิดเห็นด้านการรับรู้ ความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ มี 4 ด้าน คือ การให้คุณค่า กับพนักงาน พฤติกรรม ทางจริยธรรม การมี

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
ทำงาน ที่พนักงาน รับรู้ได้ ตาม แนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมด้าน		ของพนักงานที่ พนักงานรับรู้ได้ ตาม แนวคิด Honeybee Leadership เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 323 ชุด	ส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความคิดเห็นด้านการ รับรู้ด้านสภาพทาง การเงินขององค์กรมี 3 ปัจจัย คือ การมีส่วน ร่วมของพนักงาน การ ให้คุณค่ากับพนักงาน และผลประโยชน์ใน ระยะยาวและปัจจัยที่ ส่งผลต่อความคิดเห็น ด้านความพึงพอใจของ พนักงาน มี 4 ปัจจัย คือ คุณภาพของงาน การมี ส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างเครือข่ายใน องค์กร และการวางแผน สืบทอดภายในองค์กร
17.กรณีศึกษา ปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนในธุรกิจ ให้บริการด้าน สุขภาพแบบองค์ รวม ตามแนวคิด	อมรเศรษฐ์ ปัญญา เวชมนตรี, (2561)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่ อย่างยั่งยืนในธุรกิจ ให้บริการด้านสุขภาพ แบบองค์รวม ภายใต้ กรอบแนวคิด	ผลการศึกษาพบว่า การ ดำเนินการในธุรกิจ ให้บริการด้านสุขภาพ แบบองค์รวมมีความ สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 8 ปัจจัย ที่มี

**ตารางที่ 2.2** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
Honeybee Leadership		Honeybee Leadership โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจการให้บริการด้านสุขภาพแบบครบวงจร และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (Correlations)	ผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม การให้คุณค่าพนักงาน การแบ่งปันความรู้และการรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร คุณภาพของงานและนวัตกรรมในองค์กร
18.การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ นัยน์, (2561)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่ม	ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ คือ ความไว้วางใจ(มากที่สุด) การพัฒนาบุคลากร (รองลงมา) และพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
		ตัวอย่างเป็นพนักงาน ในบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 323 คน	
19.การศึกษาปัจจัย การพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืนที่ส่งผล ต่อผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจ ของผู้แทนยาเจเนอ เรชั่นวาย ตาม แนวคิด Honeybee leadership ใน บริษัทยาข้ามชาติ ในประเทศไทย	งามนิจ รุ่งแสง, (2561)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ปัจจัยการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืนที่ ส่งผลต่อผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้และ ความพึงพอใจของ ผู้แทนยาเจเนอเรชั่น วายตามแนวคิด Honeybee Leadership ใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการรวม รวมข้อมูล โดยกลุ่ม ตัวอย่างคือผู้แทนยาเจ เนอเรชั่นวายที่ทำงาน อยู่ในบริษัทยาข้าม ชาติในประเทศไทย	ผลการศึกษาพบว่า มี12 ปัจจัยจากแนวคิด Honeybee Leadership ที่ มีความสัมพันธ์กับ ผลสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้และมี11 ปัจจัยมี ความสัมพันธ์กับความ พึงพอใจของผู้แทนยาเจ เนอเรชั่นวาย โดยปัจจัย ด้านการทำงานร่วมกัน เป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีผล ต่อความสัมพันธ์กับ ผลสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้และความพึง พอใจของผู้แทนยาเจ เนอเรชั่นวายในบริษัท ยาข้ามชาติในประเศ ไทยมากที่สุด



**ตารางที่ 2.2** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
20.การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership	กาญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร, (2561)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามกรอบแนวคิด Honeybee Leadership เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของบริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัด สุ่มโดยใช้ความสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 248 คน	ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ 12 จาก 23 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และมี 4 จาก 23 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน
21.การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวความคิด Honeybee Leadership ใน	พรรณภรณ์ จอมเมือง, (2561)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจโทรคมนาคม	ผลการศึกษาพบว่า มี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมทั้งในประเทศไทย คือ การมีธรรมาภิบาล การมีมุมมองในระยะยาว การตัดสินใจที่มี และการนวัตกรรมใน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
ธุรกิจไพรเวท แบงก์กิ้งใน ประเทศไทย		กึ่งในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูล กลุ่ม ตัวอย่างคือ พนักงานที่ อยู่ในธุรกิจไพรเวท แบงก์กิ้ง จำนวน 269 คน ด้วยวิธีการสุ่ม ตัวอย่างแบบบังเอิญ (Convenience sampling)	องค์กร โดยที่การมีมูม องในระยาวสามารถ พยากรณ์ความพึงพอใจ ของพนักงานได้มาก ที่สุด
22. ปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจเลือก โรงพยาบาลเพื่อ การคลอดบุตรของ คุณแม่ในเขต กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	กัณฐมณี บวรนิ รัตติสัย, (2560)	เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณ เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจเลือก โรงพยาบาลเพื่อการ คลอดบุตรของคุณแม่ ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล โดยเก็บ ข้อมูลจากคุณแม่ จำนวน 200 คน จาก การตอบแบบสอบ ถาม และนำข้อมูลมา วิเคราะห์ทางสถิติ	ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่มี อายุ 31-40 ปี รายได้ เฉลี่ย 30,001-50,000 บาท ระดับการศึกษา ปริญญาตรี อาชีพ พนักงานบริษัทเอกชน เลือกเข้ารับบริการที่ โรงพยาบาลเอกชน และ ชำระค่ารักษาพยาบาล ด้วยตนเอง โดยปัจจัยที่ มีผลต่อการเลือก โรงพยาบาลมากที่สุด คือ ชื่อเสียงของแพทย์ และปัจจัยที่มีผลต่อการ เลือกโรงพยาบาลน้อย ที่สุด คือ การได้รับ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
			คำแนะนำจากบุคคลใกล้ชิด
23. การศึกษาการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงพยาบาลของผู้รับบริการที่เป็นผู้สูงอายุและผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยสูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร	อาร์ม ชนสกุลชาติ, (2560)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงพยาบาลของผู้รับบริการที่เป็นผู้สูงอายุและผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยสูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงพยาบาลใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 คน	ผลการศึกษาพบว่าข้อพิจารณาในการตัดสินใจเข้ารับบริการทางการแพทย์ของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคคลหรือพนักงาน ด้านราคา ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการตามลำดับ ในขณะที่ด้านส่งเสริมการตลาด ไม่มีผลต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการทางการแพทย์ในโรงพยาบาล

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
24.ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนไทยต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจากประเทศสมาชิก AEC+3	สมชาย บุญอินทร์, (2560)	เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและเป็นแนวทางในการพัฒนาความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนของไทย โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 5 แห่ง ขนาดกลาง 5 แห่ง และขนาดเล็ก 5 แห่ง	ผลการวิจัยพบว่าประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย คือ การรับรู้ถึงโอกาสและอุปสรรคของผู้นำโครงสร้างพื้นฐานของโรงพยาบาล ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ความรู้ความเชี่ยวชาญของโรงพยาบาล และด้านความเป็นรายแรกในอุตสาหกรรม ตามลำดับ
25.การศึกษาความพึงพอใจในการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของคณวิทย์ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ชาญกิจ อ่างทอง, (2558)	เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน ของคณวิทย์ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่มตัวอย่างเป็นคนวิทย์	ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด คือ คุณภาพของการบริการ ซึ่งคุณภาพของการบริการที่ลูกค้ารับรู้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และความผิดพลาด

**ตารางที่ 2.2** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนที่ทำการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย	รายละเอียด	ผลการศึกษา
		ทำงานในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่เคยใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 239 ชุด	ได้ และ ความผิดพลาด หรือ ข้อบกพร่อง ที่ควรเกิดขึ้น น้อยที่สุด ส่วนหนึ่ง มีผลมาจาก คุณค่า ที่ลูกค้า รับรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมของต่างประเทศ พบว่ามีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership จำนวน 23 บัญชี ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ถูกกล่าวถึงในหลายงานวิจัยที่ทำการศึกษาในธุรกิจโรงพยาบาล เนื่องจากบุคลากรทางการแพทย์ต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงานและการบริการ ให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ในงานวิจัยของ Kasima, Rantetampangb and Lumbantobingc (2015) พบว่าการฝึกอบรมบุคลากรในโรงพยาบาลมีผลทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ Akerjordet, Furunes and Haver (2018) ที่พบว่าการพัฒนาความสามารถของพยาบาลจะช่วยเพิ่มคุณภาพของการทำงานและความพึงพอใจแก่ผู้เข้ารับบริการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mangkunegara and Agustine (2016) ที่พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของแพทย์เป็นสิ่งจำเป็นและช่วยให้ประสิทธิภาพในปฏิบัติทำงานของแพทย์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2.ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dube, Kaplan and Thompson (2016) และ Clark (2018) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน ส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วย เกิดความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในระยะยาว (Dube, Kaplan & Thompson, 2016; Clark, 2018) เนื่องจากสหภาพแรงงานจะเข้ามาปกป้องผลประโยชน์ของพนักงาน เช่น ดูแลเรื่องชั่วโมงเวลาในการทำงาน การปลด หรือไล่ออกพนักงานออก เป็นต้น (Wolkinson, 2018)

3.การรักษาพนักงาน (Retaining Staff) จากการศึกษาของ Ghiasipour, Mosadeghrad, Arab and Jaafari-pooyan (2017) ได้กล่าวว่า ธุรกิจที่ให้บริการด้านสุขภาพมักประสบปัญหาการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Himathongkam & Vannapruegs (2016) และ Akerjordet et al. (2018) ที่กล่าวว่าธุรกิจที่ให้บริการด้านสุขภาพควรคำนึงถึงอัตราการลาออกที่สูงและอายุที่เพิ่มมากขึ้นของบุคลากรทางการแพทย์ เพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Lee (2019) ยังพบว่า ขนาดของโรงพยาบาลและค่าตอบแทนมีผลเป็นอย่างมากกับอัตราการลาออกของพยาบาล โดยระบุว่าโรงพยาบาลที่มีขนาดเล็กและให้ค่าตอบแทนน้อยจะมีอัตราการลาออกของพยาบาลที่สูง ดังนั้นองค์กรควรมีการจ่ายค่าตอบแทนและมอบหมายภาระงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานและเป็นการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร

4.การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) สิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คือ ความรู้ ภาวะผู้นำ และความสามารถในด้านการบริหารจัดการ (Zumitzavan & Michie, 2015; Akerjordet et al., 2018) ในงานวิจัยของ Holmes (2017) ได้กล่าวว่ากรณีที่โรงพยาบาลมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน จะทำให้ลดการขาดแคลนบุคลากรในระดับผู้จัดการได้ รวมถึงงานวิจัยของ Phillips, Evans, Tooley and Shirey (2017) พบว่าการที่องค์กรมีการวางแผนการสืบทอดและคัดเลือกจากบุคลากรภายใน จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จและเสียค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าการคัดเลือกจากบุคลากรภายนอก

5.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) จากการศึกษาของ Sumathi, Kamalanabhan and Themozhi (2015); Ghiasipour et al. (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร พบว่าการดูแลพนักงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม การให้สวัสดิการให้รางวัล ให้อิสระในการทำงาน และสนับสนุนทางสังคมจากเจ้านาย และเพื่อนร่วมงาน เป็นการให้คุณค่ากับพนักงาน และสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ โดยปัจจัยดังกล่าวนี้มีผลต่อความพึงพอใจของ





(2017) พบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาล มีผลต่อการทำงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพยาบาลวิชาชีพ องค์กรควรมุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำ และและความพึงพอใจของผู้จัดการฝ่ายพยาบาลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงพยาบาลและสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (McMillan, 2016; Al-Hussami et al., 2017) โดยองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงมีแนว โนม์ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง และเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ (Heckmann, Steger, & Dowling, 2015)

10.ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) จากการศึกษาพบว่าการศึกษาที่โรงพยาบาล มีการปรับปรุงขั้นตอนในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท (Dobrzykowski, McFadden & Vonderembse, 2016) เช่นเดียวกับการศึกษาที่พบว่า การลงทุนในเทคโนโลยีด้านสุขภาพ ส่งผลทำให้มีกำไรทางธุรกิจเพิ่มขึ้น (Wang, Wang & McLeod, 2018) แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงขั้นตอนในการทำงาน ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งการประสบความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านด้วย (Avery, 2010)

11.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) มีการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ให้บริการด้านสุขภาพมากมาย โดย Senay and Landrigan (2018) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และยังเป็นการปกป้องสุขภาพของบุคคลอื่นอีกด้วย เช่นเดียวกับ Testa and Amato (2017) ที่พบว่าการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ในการศึกษาของ Soares et al. (2016) และ Kallio, Pietilä, Johnson and Kangasniemi (2018) ยังกล่าวว่าการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของบุคลากรทางการแพทย์ ทุกคนเป็นคนสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายนี้ โดยบริษัทจะต้องสนับสนุน และมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Soares et al., 2016; Kallio et al., 2018)

12.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) จากการศึกษาของ Limbu, Pham and Mann (2019) พบว่า การที่โรงพยาบาลทำ CSR ทำให้เกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีต่อโรงพยาบาล รวมถึงทำให้ผู้ป่วยอยากเข้ามาใช้บริการ นอกจากนี้ Heo, Jang, Kim and Ryu (2017) ยังกล่าวว่า โรงพยาบาลควรมีการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้กับชุมชน เพื่อให้เกิดชื่อเสียงที่ดีและความยั่งยืนต่อองค์กรเช่นเดียวกับการศึกษาของ Lubis, Lumbanraja, Lubis, and Hasibuan (2017) ที่พบว่าการทำ CSR ช่วยทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงสังคม เป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรเกิดคุณภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน (Avery, 2010) โดยองค์กรควรให้ความสนใจทุกขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ควรต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การร่วมมือกัน ความซื่อสัตย์ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา (Ramakrishnan, 2019) โดยโรงพยาบาลควรให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จในระยะยาว (Malfait, Hecke, Hellings, Bodt & Eeckloo, 2017)

14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Taiwo, Lawal & Agwu, 2016) โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานของผู้จัดการ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Mohamed, Nusari, Ameen, Raju & Bhaumik, 2019) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลที่ชัดเจนและแข็งแกร่งมีผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีของบริษัท และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Gulati, Mikhail, Morgan & Sittig, 2016)

15. การตัดสินใจ (Decision making) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง (Ylitormänen, Turunen, Mikkonen & Kvist, 2019) สอดคล้องกับการศึกษาของ West et al. (2015) ที่พบว่า การที่หัวหน้าพยาบาลมอบอำนาจให้พยาบาลระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง นั้น ทำให้คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Tagwa (2016) ที่พบว่า การให้พยาบาลมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้เกิดทักษะทางความคิดที่ดีขึ้น เกิดความมั่นใจในตนเอง เพิ่มความพึงพอใจ และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

16. การจัดการตนเอง (Self-management) เป็นความสามารถในการจัดการตัวเองโดยไม่ต้องมีผู้ดูแล โดยการที่พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง จะเป็นการช่วยเพิ่มอิสระทางความคิด และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (Prasnikar, 2019) การศึกษาของ Kasima et al. (2015) พบว่าการที่พนักงานมีความสามารถในการจัดการตนเอง และมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Tagwa (2016) ที่พบว่า การที่พยาบาลมีอำนาจในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมี

หัวหน้าเป็นผู้ควบคุม ทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน และทักษะในการจัดการตนเองได้ดีขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมที่ดีขององค์กร

17.การทำงานร่วมกัน (Team orientation) การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วย โดยจะมีการแบ่งปันความคิดเห็นจากบุคคลในทีม ร่วมกันตัดสินใจ และยังช่วยลดความผิดพลาดการจากทำงานคนเดียวอีกด้วย (West et al., 2015) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Crosson (2019) ซึ่งพบว่าการทำงานร่วมทีมกันของแพทย์และพยาบาลเพื่อดูแลผู้ป่วยทำให้เกิดคุณภาพและความปลอดภัยต่อผู้ป่วย (Crosson, 2019) การที่แพทย์และพยาบาลทำงานร่วมกันนั้น ทำให้ความพึงพอใจในงานของพยาบาลเพิ่มขึ้น คุณภาพของการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ความเหนื่อยล้าลดลง และยิ่งไปกว่านั้นคือการลดอัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วย (Bruyneel, Lesaffre, Meuleman & Sermeus, 2019) และหากองค์กรปราศจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร (Ghiasiipour et al., 2017)

18.วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรแต่ละบุคคลมีพื้นฐานความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะมีผลทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Tang, 2017) ทั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กรสามารถถูกเปลี่ยนแปลงได้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (Tang, 2017; Mati, Machuki, Ogutu & Njihia, 2020) โดยวัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย (Arikan & Enginoglu, 2016; Ghiasiipour et al., 2017; Ramli, 2019)

19.การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ความรู้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์มีความสัมพันธ์กับอัตราการเสียชีวิตที่ลดลงของผู้ป่วย แสดงให้เห็นว่าความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ ส่งผลให้คุณภาพของการทำงานดีขึ้น (West et al., 2015) โดยองค์กรควรมีการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การให้ความรู้ ฝึกอบรม และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Odhon'g & Omolo, 2015) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า การส่งต่อความรู้ภายในองค์กรมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรดีขึ้น เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Argote & Fahrenkopf, 2016)

20.ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจเป็นจริยธรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร หากที่ละเมิด (Audi, Loughran & McDonald, 2015) โดยความไว้วางใจในตัวพนักงานจะก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานกับองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งตัวบุคคลและทีม นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร (West et al., 2015) หลายการศึกษาได้ค้นพบว่าหากมีการ



สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กร จะช่วยลดการถูกตรวจสอบจากภายนอกได้ และยังพบอีกว่า ความไว้วางใจนั้นมีผลเชิงบวกต่อราคาของหุ้นบริษัท (Audi et al., 2015) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Tamilina (2019) ที่พบว่า ความไว้วางใจในการทำงานของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพทางการเงิน และคุณภาพของบริการขององค์กร (Tamilina, 2019)

21.นวัตกรรม (Innovation) การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการศึกษาพบว่า การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ส่งผลทำให้การบริการและการดูแลผู้ป่วยมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Mirkov, 2018) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kim et al. (2018) ที่พบว่าโรงพยาบาลที่นำนวัตกรรมมาใช้มีผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ โดยเป็นการเพิ่มความพึงพอใจและความสามารถภายในองค์กรของตนเอง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Brimhall (2019) ที่พบว่า นวัตกรรมมีผลทำให้ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และคุณภาพการบริการที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น

22.ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้รู้สึกถึงความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคือ ปริมาณงานที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส (Cassar, Price & Grech, 2017) ซึ่งความผูกพันของพนักงานส่งผลดีต่อองค์กร คือ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน (West et al., 2015) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Alcalá (2017) ที่พบว่า การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรทางการแพทย์กับโรงพยาบาล ช่วยเพิ่มความพึงพอใจ และคุณภาพของการดูแลผู้ป่วย นอกจากนี้ การศึกษาของ Grace et al. (2018) ยังพบว่า ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร มีผลทางตรงกั้อัตราการลาออก หากมีพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรน้อย จะส่งผลให้มีอัตราการลาออกที่สูง

23.คุณภาพ (Quality) คุณภาพของงานหรือการบริการ เริ่มต้นจากการพัฒนาบุคลากร ในภายในองค์กรเป็นอันดับแรก องค์กรควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงาน (Ghiasipour et al., 2017) ทั้งนี้ในการศึกษาของ Brimhall (2019) ยังพบว่า นวัตกรรมในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจและคุณภาพของการบริการโดยตรง เช่นเดียวกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า การเพิ่มคุณภาพในกระบวนการการทำงานขององค์กร ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรได้ (Takahashi, 2018) มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ส่งผลต่อผลประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Cleven, Mettler, Rohner & Winter, 2016)

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	Akerjordet et al., 2018; Kasima et al., 2015; Mangkunegara and Agustine, 2016	ธุรกิจโรงพยาบาลควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงาน การบริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	Clark, 2018; Dube et al., 2016; Wolkinson, 2018	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงพยาบาล เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษานักงานไว้ได้ เพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เพราะพนักงานทุกระดับเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ
3	การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	Akerjordet et al., 2018; Ghiasipour et al., 2017; Himathongkam & Vannapruugs, 2016; Lee, 2019	ธุรกิจที่ให้บริการด้านสุขภาพมักประสบปัญหาการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาขององค์กร ดังนั้นจึงควรมีการสร้าง ความพึงพอใจจากการจ่ายค่าตอบแทน



**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			แทนและมอบหมายภาระงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม เพื่อให้องค์กรสามารถรักษพนักงานและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
4	การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	Akerjordet et al., 2018; Holmes, 2017; Phillips et al., 2017; Zumitzavan & Michie, 2015	สิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คือ ความรู้ ภาวะผู้นำ และความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การที่โรงพยาบาลมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน จะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระดับผู้จัดการได้ โดยการวางแผนการสืบทอดนั้นจะเกิดควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว
5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	Ghiasipour et al., 2017; Meng et al., 2018; Sumathi, Kamalanabhan & Themozhi, 2015	การดูแลบุคลากรทางสาธารณสุข เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม การมอบสวัสดิการ การให้รางวัล ให้อิสระในการทำงาน และสนับสนุนทางสังคมจากเจ้านาย และเพื่อนร่วมงาน เป็นการให้คุณค่ากับ

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			พนักงาน และสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ โดยปัจจัยดังกล่าวนี้มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน สร้างความจงรักภักดี และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร
6	ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	Ghiasipour et al., 2017; Kaiser et al., 2020; Tasi et al., 2019; West et al., 2015	มีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารของโรงพยาบาลมากมาย โดยผู้บริหารควรมีความสามารถในการจัดการและตัดสินใจ มั่นใจในตนเอง ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และหากโรงพยาบาลมีผู้นำเป็นแพทย์จะส่งผลทำให้อัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง หากเป็นผู้นำเชิงนักธุรกิจจะส่งผลให้โรงพยาบาลมีกำไรที่เพิ่มมากขึ้น
7	จริยธรรม (Ethical behavior)	Lee, 2020; Poruțiu & Pop, 2019; Özsoy & Ekici, 2017	โรงพยาบาลควรดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรม เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้ป่วย ผลกำไร และประสิทธิภาพที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้แต่ทำให้

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			องค์กรเกิดขึ้นได้เปรียบทางการแข่งขัน
8	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	Mosadeghrad et al., 2017; Mosadeghrad, et al., 2017; Saberi et al., 2019	การวางแผนหรือการมีมุมมองในระยะยาวของธุรกิจโรงพยาบาลมีส่วนช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และเกิดความรับผิดชอบของพนักงานเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว และยังมีการศึกษาพบว่า การที่องค์กรมีการวางแผนในระยะยาวจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจต่องานของพนักงานและลดอัตราการลาออกของพนักงาน
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)	Al-Hussami et al.,2017; Fiorio et al., 2018; Heckmann et al., 2015; McMillan, 2016	การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยกลุ่มธุรกิจทางด้านสุขภาพ ที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง และเกิดขึ้นได้ เปรียบเทียบการแข่งขันด้านธุรกิจ

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
10	ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	Avery, 2010; Dobrzykowski et al., 2016; Wang et al., 2018	การปรับปรุงขั้นตอนในการทำงาน และการส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งการประสบความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านด้วย
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	Kallio et al., 2018; Soares et al., 2016; Senay & Landrigan, 2018; Testa & Amato, 2017	การที่โรงพยาบาลมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และยังเป็นการปกป้องสุขภาพของบุคคลอื่นอีกด้วย การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของบุคลากรทางการแพทย์ ทุกคนเป็นคนสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายนี้ โดยบริษัทจะต้องมีการสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	Heo et al., 2017; Limbu et al., 2019; Lubis et al., 2017	การที่โรงพยาบาลทำ CSR หรือมีการแสดงออกให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีต่อโรงพยาบาล รวมถึงทำให้ผู้ป่วยอยากเข้ามาใช้บริการ และมีผลนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	Avery, 2010; Malfait et al., 2017; Ramakrishnan, 2019	องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน โดยโรงพยาบาลควรต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การร่วมมือกัน ความซื่อสัตย์ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จในระยะยาว
14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	Gulati et al., 2016; Mohamed et al., 2019; Taiwo et al., 2016	วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งโรงพยาบาลควร

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานของผู้จัดการ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
15	การตัดสินใจ (Decision making)	Tagwa, 2016; West et al., 2015; Ylitörmänen et al., 2019	การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดทักษะทางความคิดที่ดีขึ้น เกิดความมั่นใจในตนเอง เพิ่มความพึงพอใจ และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เป็นผลต่อประสิทธิภาพที่ดีต่อองค์กร
16	การจัดการตนเอง (Self-management)	Kasima et al., 2015; Prasnikar, 2019; Tagwa, 2016	การที่บุคลากรทางการแพทย์มีความสามารถในการจัดการตนเอง โดยหัวหน้าไม่จำเป็นต้องจัดการ ภายใต้อำนาจและวิสัยทัศน์ของจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อบุคลากร



**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			เหล่านี้สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง จะเป็นการช่วยเพิ่มอิสระทางความคิด และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน
17	การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	Bruyneel et al., 2019; Crosson, 2019; Ghiasipour et al., 2017; West et al., 2015	การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดูแลผู้ป่วย โดยจะมีการแบ่งปันความคิดเห็นจากบุคลากรในทีมสหวิชาชีพ ร่วมกันตัดสินใจ และยังช่วยลดความผิดพลาดการจากทำงานคนเดียวอีกด้วย โดยหากโรงพยาบาลมีการทำงานเป็นทีม จะส่งผลถึงอัตราการเสียชีวิตที่ลดลงของผู้ป่วยด้วย
18	วัฒนธรรม (Culture)	Arikan & Enginoglu, 2016; Ghiasipour et al., 2017; Mati et al., 2020; Ramli, 2019; Tang, 2017	วัฒนธรรมเป็นพื้นฐานที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กร โดยบุคลากรแต่ละบุคคลมีพื้นฐานความเชื่อ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะส่งผลให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
19	การแบ่งปันและรักษา ความรู้ (Knowledge sharing and retention)	Argote & Fahrenkopf, 2016; Odhon'g & Omolo, 2015; West et al., 2015	ความรู้เป็นอีกหนึ่งปัจจัย สำคัญที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยโรง พยาบาลควรมีการลงทุนด้าน การพัฒนาบุคลากร เช่น การ ให้ความรู้ ฝึกอบรม และ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิ ภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร และควรสนับสนุน การส่งต่อความรู้ภายใน องค์กร เพื่อให้ประสิทธิภาพ ในการทำงานของโรงพยาบาล ดีขึ้น เกิดข้อได้เปรียบทางการ แข่งขัน
20	ความไว้วางใจ (Trust)	Audi et al., 2015; Tamilina 2019; West et al., 2015	ความไว้วางใจเป็นจริยธรรมที่ สำคัญและจำเป็นสำหรับธุรกิจ โรงพยาบาล หากมีการสร้าง ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแล้ว จะช่วยลดการถูกตรวจสอบ จากภายนอกได้ และยังพบอีก ว่าความไว้วางใจนั้นมีผล เชิงบวกต่อราคาของหุ้นบริษัท โดยความไว้วางใจในตัว พนักงานจะก่อให้เกิดความ ผูกพันของพนักงานกับองค์กร

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
			และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งตัวบุคคลและทีม นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร
21	นวัตกรรม (Innovation)	Brimhall, 2019; Kim et al., 2018; Mirkov, 2018	การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในโรงพยาบาล มีผลทำให้ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และคุณภาพการบริการที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมมากยิ่งขึ้น
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	Alcala, 2017; Cassar et al., 2017; Grace et al., 2018; West et al., 2015	เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานเพื่อให้รู้สึกถึงความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันของพนักงานส่งผลดีต่อองค์กร คือทำให้เกิดความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน นอกจากนี้ ยังพบว่าความผูกพันของพนักงานกับองค์กร มีผลทางตรงกับอัตราการลาออก หากมีพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรน้อย จะส่งผลให้มีอัตราการลาออกที่สูง

**ตารางที่ 2.3** แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ที่ทำการศึกษาในต่างประเทศ (ต่อ)

ที่	ปัจจัย (Element)	ผู้วิจัย	รายละเอียด
23	คุณภาพ (Quality)	Brimhall, 2019; Cleven et al., 2016; Ghiasipour et al., 2017; Takahashi, 2018	การพัฒนาบุคลากรในภาย องค์กรและนวัตกรรมของ องค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า และคุณภาพของ การบริการโดยตรง และยังมี ส่วนช่วยให้องค์กรลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานได้อีก ด้วย ส่งผลต่อผลประสิทธิภาพ โดยรวมขององค์กร

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง Sustainable leadership : กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลครั้งเดียวจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งที่ทำการศึกษา ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
- 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในงานวิจัยชิ้นนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งต้นกำเนิดโดยตรง โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลด้วยตนเอง จากวิธีการสัมภาษณ์ นับ วัด ดำรวจ ทดลอง และสังเกต (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นกรอบในการทดสอบ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ เก็บรวบรวมไว้ เช่น จากรายงานที่ตีพิมพ์แล้วหรือยังไม่ได้ตีพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐบาล สมาคม วารสาร หนังสือพิมพ์ เป็นต้น (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562) ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัย บทความ วารสารทางวิชาการ และอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางประกอบการตัดสินใจในการศึกษา

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

บุคลากรในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่ทำการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 311 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน พนักงานระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 24 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 283 คน ซึ่งในการวิจัยนี้จะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และพนักงานที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างน้อย 30 คน

โดยผู้วิจัยจะทำการแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่ 1 (G1) : ผู้บริหารระดับสูง จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ 2 คน
2. กลุ่มที่ 2 (G2) : พนักงานระดับผู้จัดการแผนก จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ 8 คน
3. กลุ่มที่ 3 (G3) : เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ 20 คน

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิธีสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความร่วมมือกับผู้วิจัย โดยทำหนังสือขอความร่วมมือ และให้ลงลายมือชื่อในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) มีข้อดีคือ สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย ข้อเสียคือ กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มขึ้นมาขึ้นกับการตัดสินใจของผู้วิจัยและอาจไม่ใช่ตัวแทนที่แท้จริงของกลุ่มประชากรทั้งหมด (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ใช้คำถามแบบปลายเปิด โดยข้อดีของวิธีนี้คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์จะสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ทำให้ได้ข้อมูลทางด้านทัศนคติ มุมมอง ประสบการณ์ และความคิดเห็นที่หลากหลาย ทั้งนี้ผู้วิจัยยังสามารถใช้วิธีการสังเกตถึงท่าทางของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ด้วย ส่วนข้อเสียคือ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อยู่ที่ความร่วมมือ ความเต็มใจ และสภาพอารมณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ และเป็นวิธีที่ต้องใช้เวลานาน ในการเก็บข้อมูล (กรแก้ว, 2550) โดยหัวข้อการสัมภาษณ์จะยึดตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership ประกอบไปด้วยปัจจัยที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งเป็นการนำกรอบแนวความคิดและ



รูปแบบของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergstiener, 2011) มาประยุกต์ใช้ และทำการเลือกปัจจัยที่ใช้สัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยจะทำการแบ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มที่ 1 (G1) : ผู้บริหารระดับสูง เป็นกลุ่มของผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ การบริหาร และการดำเนินงานขององค์กร

2. กลุ่มที่ 2 (G2) : พนักงานระดับผู้จัดการแผนก เป็นกลุ่มผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและนำไปสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการทราบ

3. กลุ่มที่ 3 (G3) : เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและผู้จัดการแผนก

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นั้น จะอ้างอิงตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนทั้งสิ้น 23 ปัจจัย โดยในแต่ละหัวข้อคำถามจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ดังแสดงในภาคผนวก ก.

### 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

เป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินงานวิจัย โดยเริ่มจากการตั้งหัวข้อวิจัยที่สนใจ และทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความ และข้อมูลในอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและรับทราบถึงทฤษฎีหรือความรู้ที่ต้องนำมาใช้ในการวิจัย

#### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวนอย่างน้อย 30 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์พร้อมกับทำการจดบันทึกอย่างละเอียดและใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล

### 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรวบรวมคำสัมภาษณ์ ทัศนคติ วิเคราะห์ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกว่าบริษัทในกรณีศึกษามีการบริหาร และการดำเนินงานที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับ Most evident , Moderately evident , Least evident และ Unidentified อย่างไร ในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความยั่งยืนภายในบริษัท โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งระดับเป็นดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทมีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 100 % ของผู้ถูกสัมภาษณ์ - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทมีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership 50 % ขึ้นไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงว่าบริษัทมีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50 % ของผู้ถูกสัมภาษณ์ - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบคำถามในทิศทางเดียวกัน
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง,” โดยชยากร เลิศอังกูร, 2561, น. 38

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามหลัก Honeybee Leadership โดยอธิบายได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

แนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ตั้งแต่บุคลากรในระดับเริ่มต้น ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์พบว่า แผนการอบรมของโรงพยาบาลยังไม่มี ความชัดเจน การอบรมที่มอบให้กับพนักงานยังมีหลักสูตรที่น้อยเกินไป จะมีเพียงแค่การอบรมพนักงานใหม่ที่พนักงานทุกคนจะได้เข้าร่วม และการอบรมมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด เช่น อบรมหนีไฟ ส่วนการอบรมเกี่ยวกับทักษะในการทำงาน ทางโรงพยาบาลยังไม่มีแผนการที่ชัดเจน ทางแผนกจึงต้องเป็นผู้จัดการอบรมเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การอบรมให้พนักงานน้อยเกินไป อาจจะเป็นเพราะโรงพยาบาลเพิ่งเปิด ความพร้อมอาจจะยังไม่พอ การอบรมจึงถือว่าน้อยมาก ตอนที่เข้ามาก็มีอบรมพนักงานใหม่ อบรมบุคลิกภาพ แต่เกี่ยวกับวิชาชีพยังไม่มี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรที่เพียงพอ สำหรับ Back office คือน้อยมาก แต่สำหรับ Front line ก็มีอยู่ แต่ก็คิดว่ายังไม่มีมาตรฐาน และยังไม่มีการตรวจสอบว่าที่อบรมไป ได้ผลเป็นยังไงบ้าง ไม่มีการทดสอบคนที่ผ่านการอบรม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ในมุมมองของผม เราต้องเร่งพัฒนาในส่วนนี้ เพราะเราเป็นโรงพยาบาลเอกชน คิดอัตราค่ารักษาที่สูง จึงต้องมีความเป็นมืออาชีพ ความรู้ของพนักงานและการบริการของพนักงานเรา จึงต้องเป็นเลิศ ซึ่งก่อนหน้านี้เรามีเตรียมแผนการอบรมให้กับพนักงาน แต่พอมาเจอสถานการณ์ COVID ตรงนี้ก็เลยชะงักไป”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ตอนนี้ยังไม่มีอะไรชัดเจนสักเท่าไรในส่วนนี้ ยังไม่ค่อยมีการอบรม ยังกระจัดกระจาย อยู่ จะมีแค่การอบรมเบื้องต้นที่ทุกคนได้รับ คือ การอบรมพนักงานใหม่ หลังจากนั้นก็ยังไม่มีการเพิ่มเติมสักเท่าไร แต่ในส่วนของการวางแผนเรามีการจัดอบรมกันเองในทุกๆเดือน แล้วเราก็มีการวางแผนว่าในปีนี้ทุกคนจะต้องได้ไปอบรมวิชาการข้างนอก อย่างน้อยคนละหนึ่งครั้ง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงาน โดยการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งระหว่างบุคคล และระหว่างแผนกทำให้สามารถติดต่อประสานงานกันได้ง่ายขึ้น ทำงานได้ราบรื่นขึ้น ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นอีกว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนกมีความสัมพันธ์แบบพี่น้อง สามารถพูดคุยกันได้โดยตรงไปตรงมา และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตรงกับแนวคิด Honeybee Leadership ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น แต่ทั้งนี้พนักงานบางส่วนยังรู้สึกว่าการในองค์กรยังรู้จักกันไม่มากพอ เนื่องจากขาดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

##### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญมาก ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ดี คิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คุยกันได้ เวลาติดต่อประสานงานกัน ก็จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้ดีขึ้น แต่ทุกวันนี้แต่ละแผนกค่อนข้างมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ค่อยยอมกัน เรื่องอะไรที่จะ คุยกันได้ก็ไม่ยอมคุย ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในแผนก คือเหมือนพี่น้องกัน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เลยทำให้ทำงานกันได้ง่าย เข้ากันได้ดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (ผู้จัดการแผนก)

“ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก คนไข้ในโรงพยาบาลเกี่ยวข้องกับทุกแผนก เพราะฉะนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีไว้ ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนก สามารถพูดคุยกันได้โดยตรงไปตรงมา หากเกิดปัญหาที่ร่วมมือกันแก้ไขได้ กับหัวหน้าก็ไม่มีช่องว่างที่เราไม่กล้าเข้าไปพูดคุย สามารถเข้าไปพูดคุยได้ โดยรวมถือว่าดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ผมคิดว่าเขาก็รู้จักกันในระดับหนึ่ง แต่อาจจะยังไม่ทั่วถึงเท่าไร คือเรารับพนักงานใหม่เข้ามาเรื่อย ๆ ช่วงปีแรกเรามีจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงาน แต่ตอนนี้มันหายไป ผมเลยคิดว่ารุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามาอาจจะรู้จักกันน้อยลง คือถ้าแต่ละคนหรือแต่ละแผนกรู้จักกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อยู่กันเหมือนพี่น้อง เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันจะดีมากเลย การจะทำงานร่วมกัน หรือประสานงานต่างๆ มันก็จะราบรื่น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ตั้งแต่อยู่มากี่ยังไม่มียุทธศาสตร์เชื่อมความสัมพันธ์ให้พนักงานรู้จักกัน คนก็เลยรู้จักกันน้อย แต่สังคมที่นี้ค่อนข้างดี แต่ละแผนกที่เราติดต่อส่วนมากก็โอเค เวลาติดต่อกันก็ราบรื่นดี ความสัมพันธ์กับคนในแผนกโอเค”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

แนวคิด Honeybee Leadership มองว่าพนักงานเป็นจิตวิญญาณและหัวใจหลักขององค์กร การสูญเสียพนักงานทำให้สูญเสียความรู้และทักษะที่สำคัญ ดังนั้นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรยังไม่มีวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างเพียงพอ ทำให้อัตราการลาออกค่อนข้างสูง ประกอบกับสถานการณ์ COVID-19 ระบาด ทำให้ลูกค้าจากต่างประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของโรงพยาบาล เข้ามารับบริการลดลง องค์กรจึงต้องมีการปรับลดรายจ่าย โดยการให้พนักงานหยุดพักงานในช่วงที่จำนวนลูกค้าลดลง หรือเลิกจ้างพนักงานในบางส่วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence



### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ด้วยสถานการณ์ตอนนี้ เลยทำให้การรักษาพนักงานเป็นไปได้ยาก แล้วก็ยังไม่ค่อยมีอะไรที่ดึงดูดใจให้เป็น Happy workplace มันก็เลยเหมือนเป็นการไม่รักษาพนักงานทางอ้อม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (ผู้จัดการแผนก)

“คิดว่าเขาไม่ค่อยมีการรักษาพนักงาน เหมือนเขาเอาตามความสมัครใจของเรา ถ้าเราจะลาออก เพราะเขาคิดว่าคงหาคนมาแทนเราได้ อัตราการลาออกก็น่าจะสูง เพราะระบบเรานั้นยังใหม่อยู่ ไม่คงที่ บางคนที่เขาเคยทำงานที่มันเป็นระบบมา เขาก็ไม่โอเคกับตรงนี้เลยลาออก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ส่วนหนึ่งก็อาจจะเพราะสถานการณ์ช่วงนี้ด้วยที่รู้สึกว่าเขาไม่ค่อยใส่ใจพนักงานเท่าไร แต่ก่อนหน้านั้นที่สถานการณ์ปกติก็เฉยๆนะ ไม่ได้รู้สึกว่าเขาให้ความสำคัญเท่าไร อาจจะให้ความสำคัญและรักษาไว้เฉพาะบุคคลมากกว่า”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“คือก็เป็นเรื่องที่น่าห่วงสำหรับสถานการณ์ในตอนนี้ละ ผมเชื่อว่าหลายๆบริษัท ประสบปัญหาเดียวกัน คือโรงพยาบาลเรานั้นคนไข้ต่างประเทศ พอมีโรคระบาดเขาบินเข้ามาไม่ได้ รายได้เราลดลง การลดค่าใช้จ่ายก็เป็นสิ่งที่เราต้องทำในตอนนี้ คือทางผู้ถือหุ้นเขาก็มีมติมาว่าจะต้องลดจำนวนพนักงาน เราก็คือเป็นกังวล เป็นห่วงพนักงาน แต่ก็ต้องทำ เราจึงเลิกจ้างไปบางส่วนที่ยังทำงานไม่ครบปี หรือพิจารณาลดอัตราค่าจ้างในส่วนที่มีจำนวนพนักงานมากไป หรือให้ข้อเสนอหยุดพักงานอยู่บ้านไปก่อน ยังไม่ต้องออก มีคนไข้ค่อยกลับมาทำงานใหม่ ซึ่งในส่วนนี้พนักงานเขาก็เข้าใจในสถานการณ์ดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

## 4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

แนวคิด Honeybee Leadership เน้นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในมากกว่าการสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอก เพราะนอกจากบุคลากรภายในจะไม่จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับองค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากรภายในอีกด้วย จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงพยาบาลยังไม่มีนโยบายในการสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน ซึ่งในบาง



แผนกผู้จัดการจะเป็นผู้พิจารณาตามความเหมาะสม เช่นพิจารณาจากความสามารถ อายุงาน และประสบการณ์ และด้วยตำแหน่งที่ค่อนข้างเฉพาะ จึงทำให้ขาด career path ที่ชัดเจนให้กับพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“อย่างอื่นเขาจะมีเป็นระดับให้พนักงาน เลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนให้ไปเรื่อย ๆ แต่ที่นี้เท่าที่ทราบก็ยังไม่มีส่วนนี้ ทุกวันนี้ไม่ทราบกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นพนักงานเลย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ของส่วนกลางที่ไม่ทราบเกณฑ์เลย แต่ถ้าเป็นในแผนกที่ดูจากอายุการทำงาน ความสามารถ และผลงานที่ออกมาของพนักงานแต่ละคน หากผลงานดี เป็นที่โดดเด่น ก็จะได้เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (ผู้จัดการแผนก)

“ด้วยความที่เป็นโรงพยาบาล การเลื่อนขั้นอาจจะไม่ได้ชัดเจนมาก ตำแหน่งส่วนใหญ่ถูก fix ไว้แล้ว ในเรื่องนี้ก็เลยยังไม่มียอะไรที่ชัดเจนมาก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

การมอบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม จะเป็นการช่วยสร้างความภักดี และเป็นการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership โดยบริษัทมีการมอบสวัสดิการพื้นฐานให้กับพนักงานประจำที่ผ่านการทดลองงานแล้ว ได้แก่ ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ชุดยูนิฟอร์ม วันหยุด วันลาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการการรักษาพยาบาล ที่บริษัทมอบให้เป็นบัตรประกันสุขภาพที่สามารถเข้ารักษาพยาบาลได้ทุกที่ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานบางส่วนคิดว่า บริษัทควรให้สวัสดิการการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลตัวเองเพิ่มด้วย เพื่อความสะดวกสบายแก่พนักงาน และเรื่องที่พิกที่โรงพยาบาลมีการจัดให้ยังไม่เพียงพอครอบคลุมทุกวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สวัสดิการก็ถือว่ากลางๆ แต่บางเรื่องก็ยังไม่เหมาะสม เช่นเรื่องหอพัก คือเขามีให้แต่ไม่ทุกวิชาชีพอย่างน้องผู้ช่วยในแผนกต้องไปเช่าหอเองแล้วแถมนี้ที่พักราคาแพง น้องก็ไม่ไหว อยู่ไม่ได้ เราก็ต้องเสียคน เสียเวลาทรนคนใหม่ ส่วนเรื่องอื่นๆ เช่น ชุดยูนิฟอร์มก็มีแจกให้อย่างเหมาะสม สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมโอเค จะมีปัญหาเรื่องห้องพักของพนักงานนิตนุ้ย ควรมีการจัดห้องรับประทานอาหารเช้าให้พนักงานอย่างเพียงพอ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการแผนก)

“สวัสดิการตอนนี้ที่ได้รับสำหรับเราถือว่าดีอยู่ มีที่พักให้พนักงาน มีรถของโรงพยาบาลรับส่ง อาจจะเพราะเราเป็นวิชาชีพ แต่คนที่ไม่มีวิชาชีพโรงพยาบาลก็ไม่ได้ให้ในส่วนนี้จริงๆ ก็อยากให้ทุกคนได้รับอย่างทั่วถึง มากน้อยก็ลดหลั่นกันไป อยากให้ดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดี แต่บางแผนกอยู่ลึก ทำให้คนไข้บางคนจะมองไม่เห็น หาไม่เจอ แต่สำหรับคนทำงานคือโอเค”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“สวัสดิการที่ได้รับก็คิดว่าเหมาะสม เช่น เรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่นี้จะให้เป็นบัตรประกันสุขภาพที่สามารถไปรักษาที่ไหนก็ได้ ชอบแบบนี้มากกว่า แล้วก็เรื่องที่พักมีการจัดให้อย่างดี เหมาะสม และมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ให้ทำได้ตั้งแต่ปีแรก แต่ที่ทำงานเก่าต้องมีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปจึงจะสามารถทำได้ เรื่องยูนิฟอร์มก็มีแจกให้อย่างเหมาะสม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“คือเราสังเกตเห็นความสำคัญของพนักงานทุกคนอยู่แล้ว ขาดหน้าที่ไหนหน้าที่หนึ่งไปมันก็ไม่สมบูรณ์ คนไข้หนึ่งคนเข้ามา เราต้องใช้เจ้าหน้าที่จากหลายส่วน ตั้งแต่ต้อนรับ ลงทะเบียน เข็นรถ พาไปตรวจ จนกระทั่งเก็บเงิน ทุกคนสำคัญเท่ากันหมด เราพยายามดูแลสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างดีที่สุด แต่จะให้ถูกใจทุกคนคงเป็นไปได้ เรายังมีบัตรประกันสุขภาพให้กับพนักงานที่ผ่านทดลองงานแล้ว เพื่อเวลาเจ็บป่วยที่บ้านหรือนอกโรงพยาบาลก็สามารถเข้าไปรักษาได้ทุกที่ มีหอพักที่สะดวกสบายให้กับเจ้าหน้าที่ที่ต้องอยู่เวร มีรถรับส่ง มีอาหารกลางวันสำหรับเจ้าหน้าที่บางส่วน เรื่องชุดทำงาน ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ วันหยุด วันลาต่าง ๆ ผมก็คิดว่าเหมาะสมและเพียงพอ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

#### 4.6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ผู้บริหารที่ดีควรเปิดรับฟังความคิดเห็น และกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานในองค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย กำหนดกลยุทธ์ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามแนวคิด Honeybee Leadership จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารมีการมอบอำนาจให้กับผู้จัดการแต่ละแผนก เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในแผนกที่ตนเองรับผิดชอบ ส่วนเรื่องนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานนั้น ถึงแม้ว่าการตัดสินใจจะอยู่ที่กลุ่มผู้บริหาร แต่จะมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในส่วนของพี่ก็จะมีหน้าที่ดูแล จัดการแพทย์ทั้งหมดของโรงพยาบาล ดูแลสวัสดิการของแพทย์รวมถึงเวลาที่คนไข้ต้องการแพทย์พิเศษเฉพาะทาง พี่ก็จะดูแลในส่วนนี้ การจัดการดูแลแพทย์ก็จะคล้ายๆกับพนักงาน เราจะมีฝ่ายดูแลแพทย์เหมือนเป็น HR แพทย์ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับให้แพทย์ปฏิบัติตาม พวกแพทย์เด็ก ๆ มักจะไม่ค่อยมีปัญหา แต่แพทย์ผู้ใหญ่บางท่าน หรือแพทย์สาขาเฉพาะทางที่หายากๆอาจจะต้องดูแลให้ดี ด้วยความที่เราเป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ แพทย์ที่เข้ามา ก็จะมาหลายที่ ๆ เราก็มีเปิดรับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงให้กระบวนการการทำงาน และการบริการของเราดีขึ้น ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ผู้บริหารบางท่านอย่างเช่นผมที่ไม่ได้เป็นแพทย์ ก็จะเน้นไปในเชิงของธุรกิจมากกว่า หรือผู้บริหารบางท่านไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารงานในโรงพยาบาลมาก่อน ก็อาจจะมองภาพรวมไม่ออก โดยการตัดสินใจส่วนใหญ่ของที่นี่ก็จะอยู่กับผู้บริหาร แต่จะมีการเปิดรับฟังความคิดเห็น หรือไอเดียต่าง ๆ จากแพทย์ ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลให้ดีขึ้น ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

#### 4.7 จริยธรรม (Ethical behavior)

แนวคิด Honeybee Leadership ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมของธุรกิจ ซึ่งการปฏิบัติที่ถูกต้องตามจริยธรรมเป็นรากฐานของความยั่งยืนและเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงพยาบาลยังไม่มีกรปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่

ชัดเจนให้กับพนักงานทราบ มีพนักงานเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับการอบรมจริยธรรมในการทำงาน และเป็นแค่การอบรมในช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เคยทราบค่านิยมขององค์กร แต่มันไม่ใช่คำที่โดดเด่นแบบจดจำได้ง่าย และยังไม่มีคนที่มาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างชัดเจน คือปกติที่อื่นจะต้องเอามาให้พนักงานท่อง แต่อันนี้ยังไม่ มี เทียบกับที่เก่า จำได้ขึ้นใจเลย ยังไม่เห็นเรื่องการปลูกฝังด้านจริยธรรม เคยเห็นบางที่มีนิมิต์พระมาสอน แต่ที่นี้ไม่มีนะ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการแผนก)

“นโยบายตอนนี้ยังมีเปลี่ยนแปลงอยู่ ยังไม่นิ่ง เรามีการคุยกันในระดับผู้บริหารและผู้จัดการ แต่ยังไม่ได้กระจายออกไปสู่พนักงานให้ทราบอย่างชัดเจน พนักงานหลายคนอาจจะยังไม่ทราบ โรงพยาบาลเรามีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม คือ ไม่ปฏิเสธคนไข้ มีเคสฉุกเฉินเข้ามาเราก็รักษา มีรายละเอียดเรื่องค่าห้อง ราคา ค่ารักษาบริการที่มีมาตรฐานและชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ผมเชื่อว่าพนักงานของเรามีจริยธรรมในวิชาชีพของตัวเองอยู่แล้ว”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“เรื่องค่านิยมก็มีชี้แจงช่วงอบรมพนักงานใหม่ แต่จำรายละเอียดไม่ค่อยได้แล้ว ส่วนเรื่องอบรมจริยธรรมเท่าที่จำได้มีตอนที่อบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน แต่ไม่ได้อบรมอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.8 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)

การมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวของผู้บริหาร จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน มากกว่าการมีมุมมองระยะสั้นเพียงอย่างเดียว ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยบริษัทมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นจะมีการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การหันมาเน้นกลุ่มลูกค้าชาวไทยให้มากขึ้น เพื่อทดแทนกลุ่มลูกค้าชาวต่างประเทศที่ไม่สามารถเดินทางเข้ามาในประเทศไทยได้ในภาวะวิกฤต COVID-19 แต่ทั้งนี้ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่ยังคงขาดในเรื่องของการสื่อสาร

ข้อมูลให้กับพนักงานในองค์กรทราบ จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่แน่ใจ และไม่ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Moderate evidence ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“คือในระยะสั้นเรามองเรื่องการหาลูกค้า การทำให้โรงพยาบาลเราเป็นที่รู้จักให้มากขึ้น ณ ปัจจุบันนี้คนไข้กลุ่มหลักของเราจะเป็นคนไข้จากต่างประเทศ เช่น ชาวอาหรับ ชาวจีน แต่ด้วยสถานการณ์ตอนนี้ ทำให้เขาไม่สามารถบินเข้ามาในประเทศไทยได้ เราก็จะเปลี่ยนมาเน้นคนไข้คนไทยมากขึ้น ทั้งนี้อาจจะต้องรอดูหลังจากสถานการณ์ COVID อีกทีหนึ่ง ส่วนในระยะยาวในกลุ่มผู้บริหารเองก็มีการวางแผนเอาไว้ว่าโรงพยาบาลเราจะต้องมีมาตรฐานในระดับสากล จะเป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของประเทศไทย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“เนื่องจากเราเน้นกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ และโรงพยาบาลเราเน้นเป็นศูนย์เฉพาะทางของโรคต่าง ๆ พอเกิด COVID ระบาดขึ้นมา ก็ทำให้เราต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานในบางส่วน ปรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ หันมาเน้นลูกค้าคนไทยให้มากขึ้น ส่วนแผนระยะยาวเรามีการวางแผนไว้อย่างชัดเจนว่าเราจะเติบโตไปในทิศทางไหน ซึ่งอาจจะต้องรอดูให้สถานการณ์ต่าง ๆ มันดีขึ้นก่อน เราจึงจะมุ่งไปข้างหน้า”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

#### 4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

จากแนวคิด Honeybee Leadership องค์กรควรมีการเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีแผนสำรองสำหรับรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งสองท่าน พบว่าโรงพยาบาลพบกับสถานการณ์ COVID-19 ที่กำลังแพร่ระบาดในประเทศไทย ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าชาวต่างประเทศที่เป็นลูกค้าหลัก ไม่สามารถเดินทางเข้ามารักษาตัวในประเทศไทยได้ องค์กรจึงต้องมีการประชุมเพื่อวางแผนฉุกเฉินรับมือกับสถานการณ์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน และขยายกลุ่มลูกค้าในประเทศไทยให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ช่วงที่ COVID ระบาดก็เป็นอะไรที่เรายังไม่ทันตั้งตัว แต่เราก็มีการประชุมแผนฉุกเฉินเตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์ตลอดเวลา ซึ่งตอนแรกเราแพลนว่าจะช่วยรัฐบาลรับผู้ป่วยมารักษาที่นี้



หากมีผู้ป่วยเป็นจำนวนมากและรัฐรักษาไม่ไหว แต่เมื่อสถานการณ์เริ่มดีขึ้น ท่านเจ้าของโรงพยาบาล ก็มีคำสั่งให้ไปสร้างศูนย์คัดกรอง และดูแลผู้ป่วย COVID เบื้องต้นที่สาขาใหม่ เป็นการลงทุนและจัดการอย่างเร่งด่วนเพื่อ เตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“เรามีแผนรองรับในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการประชุม จัดทีมเฉพาะกิจขึ้นมา ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หาฐานลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนคนไข้ต่างประเทศที่หายไป ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในโรงพยาบาล มีเปิดตรวจ COVID จัดตั้งศูนย์คัดกรองผู้ป่วย เพื่อแบ่งเบาคนไข้จากรัฐบาล”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

#### 4.10 ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

บริษัทควรสร้างความสมดุลระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดี เพราะการสร้างผลกำไรและให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นในระยะสั้น จะส่งผลเสียต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าโรงพยาบาลจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีคณะกรรมการผู้ถือหุ้นคอยดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน โดยผู้ถือหุ้นจะมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานธุรกิจ มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี และมีการจัดทำรายงานชี้แจงการดำเนินงานอย่างชัดเจนและโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ของเราเป็นโรงพยาบาลในเครือใหญ่ เข้าตลาดหุ้น มีคณะกรรมการบริหารคอยดูแลอำนาจในการบริหารจัดการก็จะเป็นผู้ที่หุ้นที่ตัดสินใจในภาพรวม มีการประชุมผู้ถือหุ้น มีแจ้งวาระต่าง ๆ หรือการดำเนินงานให้ผู้ถือหุ้นทราบชัดเจน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“โรงพยาบาลของเราเข้าตลาดหลักทรัพย์ มีเปิดให้ซื้อขายหุ้น ฉะนั้นอำนาจในการบริหารและตัดสินใจต่าง ๆ ก็จะอยู่ที่ผู้ถือหุ้น ซึ่งตอนนี้มีมติของที่ประชุมยังไม่มีการจ่ายปันผล เนื่องจากมีการนำเงินไปลงทุนในโครงการใหม่ๆทั้งในและนอกประเทศ เช่น จีน พม่า ซึ่งในส่วนนี้เราก็มีการประชุมชี้แจงต่อผู้ถือหุ้น และมีรายงานออกมาอย่างชัดเจน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)



#### 4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

องค์กรมีการให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลมีความเข้าใจและรับรู้ถึงกิจกรรมในส่วนนี้ โดยภายในโรงพยาบาลมีการรณรงค์เรื่องการลดการใช้พลาสติกในโรงพยาบาล เช่น ขวดน้ำพลาสติก กล่องพลาสติกใส่อาหาร ในส่วนของออฟฟิศก็มีการรณรงค์ให้ใช้เอกสารออนไลน์มากขึ้น หรือหันมาใช้กระดาษ reuse ให้มากขึ้น ส่วนภายนอกโรงพยาบาลก็มีการปลูกต้นไม้ เพิ่มพื้นที่สีเขียวรอบโรงพยาบาล มีการจัดการขยะที่ดี ลดผลกระทบที่เกิดต่อชุมชนให้น้อยที่สุด ซึ่งตรงตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่กล่าวว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัทนั้นส่งผลดีต่อภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เห็นมืออยู่พักหนึ่งแล้วก็หายไป เกี่ยวกับเรื่องการลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมก็มีเอากระดาษต้นไม้ไปตั้งรอบ ๆ ตึก มีระบบจัดการขยะที่ดี ไม่ส่งผลกระทบต่อคนที่อยู่อาศัยรอบ ๆ โรงพยาบาล มีกิจกรรมรณรงค์การลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล และอาหารกลางวันที่มีให้แพทย์จากเป็นแบบกล่องเราก็เปลี่ยนเป็นจานแทน ลดการใช้พลาสติก ก็ลดลงไปได้เยอะเลย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีรณรงค์ให้ช่วยกันประหยัดพลังงาน ลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล ลดการก่อขยะที่ไม่จำเป็น หรือใช้กระดาษ reuse”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

บริษัทมีการให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการอยู่ร่วมกับผู้คนในชุมชน และสังคมอย่างเกื้อกูล ตามหลักตามแนวคิด Honeybee Leadership เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า มีพนักงานบางส่วนที่ยังไม่ทราบถึงกิจกรรมเพื่อสังคมของโรงพยาบาล แต่พนักงานโดยส่วนใหญ่ทราบว่าโรงพยาบาลมีการบริจาคสิ่งของในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันเด็ก วันตรุษจีน วันปีใหม่ รวมถึงสถานการณ์สำคัญในตอนนี้เป็นคือ

สถานการณ์ที่ COVID 19 ระบาด ทำให้หน้ากากอนามัยและเจลล้างมือขาดแคลน โรงพยาบาลจึงมีการออกหน่วยเพื่อบริจาคสิ่งของจำเป็น และดูยังชีพให้กับประชาชนที่ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยสนับสนุนดูแลผู้ที่ได้รับบาดเจ็บจากการแข่งขันกีฬาของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอความช่วยเหลือมาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีไปออกหน่วยดูแลนักกีฬาข้างสนามที่ได้รับบาดเจ็บในการแข่งขันกีฬาของบริษัทต่าง ๆ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ในส่วนของ CSR ก็มีไปออกหน่วยแถวบริเวณใกล้เคียงเวลาเขาแข่งกีฬาซึ่งเขาขอความช่วยเหลือมา เราก็มีหน่วยแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด ไปช่วยดูแล ตอนนี้มีให้ความรู้เรื่อง COVID เราเชิญแพทย์ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบำราศนราดูร มาให้ความรู้กับแพทย์ พยาบาล พนักงานในโรงพยาบาล และเชิญชวนประชาชนระแวกใกล้เคียงเข้ามาฟังเป็นความรู้ มีออกบูธประชาสัมพันธ์ โรงพยาบาล มีแพทย์ พยาบาล ไปตรวจ ให้คำปรึกษาประชาชนฟรี มีแจกหน้ากากอนามัยแบบผ้าให้กับหน่วยงานรัฐเพื่อนำไปกระจายให้คนในชุมชนต่อด้วย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีกิจกรรมออกไปบริจาคของ เช่นวันเด็ก ก็มีไปแจกทุนการศึกษา วันตรุษจีน แจกส้มแจกอังเป่าส่วนลด ช่วง COVID แจกดูยังชีพ เจลล้างมือ หน้ากากอนามัย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้าน จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร นำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวของธุรกิจ ตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership โดยโรงพยาบาลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนโดยรอบ สอบถามถึงปัญหาและผลกระทบที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจ ดำเนินการซื้อขายสินค้าอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรงไปตรงมากับบริษัทคู่ค้า รวมถึงให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ แต่ยังมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่ทราบถึงกิจกรรมการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงพยาบาล สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Least evidence

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ตอนที่เรารับปรุงก่อสร้างตึกใหม่ๆ ก็จะมีฝุ่นเยอะ เราก็ฉีดน้ำล้างถนนรอบๆ เพื่อลดฝุ่น มีไปดูแลเด็กๆ โรงเรียนอนุบาลที่อยู่ข้างหลังโรงพยาบาล โดยมีแพทย์ไปตรวจตาให้เด็กๆ ฟรี จัดพื้นที่ให้กับวินมอเตอร์ไซค์หน้าโรงพยาบาล”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“คือเราดูแลคนที่อาศัยอยู่รอบๆ โรงพยาบาล โดยเชิญตัวแทนชุมชนมาพูดคุยถึงการอยู่ร่วมกัน หากมีปัญหาที่ร่วมกันหาทางแก้ไข ส่วน Supplier เราก็มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำการค้าขายกันด้วยความสุจริตและซื่อตรง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“มีการประชุมระหว่างโรงพยาบาลกับตัวแทนจากชุมชนที่อาศัยอยู่รอบๆ โรงพยาบาล มีเข้ามาพูดคุยกัน สอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (ผู้จัดการแผนก)

“มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier ทำทุกอย่างให้ถูกต้อง ชำระเงินตรงเวลา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

แนวคิด Honeybee Leadership กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เป็นตัวกำหนดทิศทาง และภาพในอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อที่พนักงานจะสามารถนำไปปฏิบัติตามในทิศทางเดียวกันได้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการชี้แจงวิสัยทัศน์และนโยบายในการดำเนินงานให้แก่ผู้จัดการแผนกทราบ และมอบหมายให้ผู้จัดการในแต่ละแผนกเป็นผู้กระจายข้อมูลต่อ แต่ยังคงมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบนโยบายในการดำเนินงานเนื่องจากขาดการสื่อสารที่ดี และโอกาสในการพบปะระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงานยังมีน้อยเกินไป ซึ่งรายละเอียดต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Least evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการชี้แจงนโยบาย และแผนการดำเนินงานของบริษัทจากผู้บริหาร แต่ผ่านทางผู้จัดการแล้วให้เป็นคนกระจายให้พนักงานระดับปฏิบัติการทราบอีกที”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (ผู้จัดการแผนก)

“ผู้บริหารไม่ได้ลงไปชี้แจงภาพรวมของการดำเนินธุรกิจให้ฟังพนักงานรับทราบสักเท่าไร มีน้อยครั้ง อาจจะมีแค่ช่วงปีใหม่ที่มีการจัดงาน ผู้บริหารก็จะลงมาพบพนักงานเล่าสิ่งต่าง ๆ และแนวทางในการดำเนินงานให้ฟัง แต่แค่ช่วงเวลาสั้นๆ และปีละครั้ง พี่คิดว่าน้อยไป แต่จะมีการประชุมพวกนโยบายกับกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการแผนก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ไม่ค่อยทราบนโยบายเลย เหมือนเราอยู่ตรงนี้ เรารู้แค่หน้างานเรา ไม่เคยรู้หรือทราบเรื่องนโยบายข้างบน จะรู้เป็นบางเรื่องที่หัวหน้าเขาฟังมาแล้วก็มาบอกเรา”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“มีผู้บริหารแจ้งนโยบาย แนวทางการดำเนินงานให้ทราบอยู่ แจ้งมาทางผู้จัดการ แล้วเราก็กระจายให้กับน้อง ๆ ในแผนกทราบอีกที”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.15 การตัดสินใจ (Decision making)

แนวคิด Honeybee Leadership กล่าวว่า การตัดสินใจขององค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจ เพิ่มแรงผลักดันในการพัฒนาตนเองของพนักงาน และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า มีพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนที่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ตามตำแหน่งและหน้าที่ได้ด้วยตนเอง แต่บางส่วนยังคงต้องให้หัวหน้าแผนกหรือผู้ดูแลเป็นผู้ตัดสินใจ และในส่วนของนโยบาย หรือ กลยุทธ์ในการดำเนินงานนั้น จะเป็นระดับผู้บริหารเท่านั้นที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารจะมีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกผู้จัดการทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“อำนาจเป็นแบบรวมศูนย์กลาง อยู่ที่คนๆเดียว เรื่องที่เราสามารถตัดสินใจได้เองก็เช่น เรื่องพิจารณาให้ส่วนลดกับคนไข้ แต่จริง ๆก็ต้องทำหนังสือขึ้นไปให้ผู้มีอำนาจเช่นต่อนุมัติอีกทีหนึ่ง”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการแผนก)

“อำนาจการตัดสินใจไปรวมอยู่ที่คนๆเดียว แต่เขาก็มีรับฟังความคิดเห็นจากผู้จัดการแผนกต่าง ๆอยู่บ้าง เรื่องในแผนกก็ให้อำนาจผู้จัดการแต่ละแผนกสามารถตัดสินใจได้เลย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (ผู้จัดการแผนก)

“ถ้าเป็นระดับนโยบายก็ต้องเป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เราให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้จัดการแผนกที่ดูแลในส่วนนั้น ถ้ามีเรื่องที่ใหญ่ เหนือกว่าแรง ก็อาจจะต้องนำเรื่องขึ้นมาปรึกษาให้ผู้บริหารตัดสินใจให้อีกที”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“หัวหน้าก็มีการแบ่งกระจายอำนาจให้เราสามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้างานได้ แต่ถ้าเรื่องที่ซับซ้อน ก็ต้องให้หัวหน้าหรือผู้จัดการเป็นคนตัดสินใจ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.16 การจัดการตนเอง (Self-management)

โรงพยาบาลหรือผู้จัดการในแผนกนั้น ๆ จะมีการมอบหมายงานให้กับพนักงานแต่ละคนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามความสามารถ ด้วยขอบเขตที่ชัดเจนและเหมาะสม จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานได้รับอิสระในเรื่องของการทำงาน ไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้ามาคอยควบคุมการทำงานตลอดเวลา สามารถดูแลและทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งการให้พนักงานดูแลจัดการตนเองนั้นจะช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนาทักษะในการทำงาน และสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักแนวคิด Honeybee Leadership ในระดับ Most evidence

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“งานที่ได้รับก็มีความเหมาะสม มีขอบเขตงานที่ชัดเจน ตรงกับความสามารถของเรา มีงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบบ้าง แต่อะไรที่เราช่วยคนอื่นทำได้เราก็ช่วย เพราะเราอยากให้งานมันเดินไปข้างหน้าได้ เรื่องวินัยในการมาทำงานก็มีการสแกนนิ้วเข้าออก บันทึกลงเวลา



การทำงาน แต่ถึงเวลาทำงานจริง ๆ ก็ไม่ได้มีใครมาควบคุม เจ้าหน้าที่ผลลัพ์ ถ้าผลลัพ์มันออกมาไม่มีปัญหา ก็ถือว่าเราทำงานสำเร็จผ่านไปได้ด้วยดี”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“งานที่ได้รับมอบหมายก็มีขอบเขตที่ชัดเจน แต่ด้วยความที่เราเป็นหัวหน้าก็ต้องดูแลเรื่องของภาพ รวมแล้วกัน โยบายด้วย ส่วนเรื่องการควบคุมการทำงานของพนักงาน ทางโรงพยาบาล ก็จะมีการบันทึกชั่วโมงการทำงาน โดยการสแกนนิ้ว ส่วนเรื่องคุณภาพของงานเราก็ดูจากใบรายงานอุบัติการณ์”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (ผู้จัดการแผนก)

“งานที่ได้รับมอบหมาย ก็เหมาะสม ชัดเจน เป็นไปตาม Job description อาจจะมีส่วนที่ไม่ตรงกับความคิดบ้าง แต่ก็จะมีพี่ๆเขาช่วยสอนช่วยชี้แนะให้เพิ่มเติม เรื่องวินัยก็จะดูความตรงต่อเวลาในการทำงาน วัดจากการสแกนนิ้วเข้าออกงาน เรื่องคุณภาพของงานก็มีการทดสอบอยู่เรื่อย ๆ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

การทำงานในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ต้องมีการประสานงานกันหลายแผนกเพื่อส่งต่อข้อมูลคนไข้ให้ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานมากกว่าครึ่งหนึ่ง ให้ความเห็นว่ามีการทำงานประสานกันในแผนกค่อนข้างดี แต่การทำงานร่วมกับแผนกอื่นๆ ยังไม่ค่อยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากมีความแตกต่างของแผนก และขาดการสื่อสารที่ดี ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่มีมุมมองที่เป็นบวกกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจะทำให้ทำงานง่าย รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดจากการทำงานคนเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การประสานงานระหว่างแผนกยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร การประชุมยังแยกกลุ่มอยู่ หากทำงานร่วมกันเป็นทีม ก็ต้องยอมรับในเรื่องของความแตกต่างของแต่ละคน บางคนเรื่องเยอะ ต้องใช้



การอธิบายให้เยอะหน่อย ถ้าทำงานร่วมกันเป็นทีมได้งานก็จะออกมาราบรื่นกว่านี้ ตอนนี้เหมือนสะดุด ไม่ราบรื่น มีปัญหาการสื่อสาร”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (ผู้จัดการแผนก)

“ทุกวันนี้ก็เป็นทีมอยู่นะ มีการส่งเวรกันในแผนกตัวเอง การประสานงานกับนอกแผนกก็โอเค อาจจะมีสื่อสารไม่เข้าใจกันบ้างเพราะพื้นฐานของแต่ละคน แต่ละหน้าที่ก็ต่างกัน แต่ก็พยายามทำให้ดีที่สุด ส่วนตัวชอบทำงานแบบเป็นทีม เพราะว่าถ้ามีเหตุฉุกเฉินจะได้ช่วยเหลือกัน ขอคำปรึกษากันได้ ถ้าเกิดต้องทำคนเดียวอาจจะแก้ปัญหาไม่สำเร็จ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ก็ค่อนข้างเป็นทีมอยู่นะ แต่ละคนก็รู้หน้าที่ตัวเองว่าต้องทำอะไร เวลาไปติดต่อประสานงานก็ได้รับความร่วมมือดี ชอบการทำงานเป็นทีมนะ เพราะทำให้เราทำงานง่าย ราบรื่น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“ก็เป็นทีมอยู่นะ อย่างในแผนกเรานี้โอเคมาก มีการส่งเวรกันชัดเจน เวลาที่เราประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ก็โอเค ไม่มีปัญหาอะไร รู้สึกว่างานจะออกมามี สมบูรณ์แบบ เมื่อเราทำงานกันเป็นทีม ข้อผิดพลาดจะน้อยลง หากทุกแผนกทำงานร่วมกันเป็นทีม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.18 วัฒนธรรม (Culture)

จากการสัมภาษณ์พบว่าวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Moderate evidence โดยกลุ่มตัวอย่าง 2ใน3 ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบยืดหยุ่น ไม่เคร่งเครียด อยู่ร่วมกันแบบพี่น้องและเป็นครอบครัวเดียวกัน สามารถพูดคุยและปรึกษากันได้ ในขณะที่พนักงานบางส่วนมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่ชัดเจน เนื่องจากองค์กรยังก่อตั้งได้ไม่นาน และบุคลากรแต่ละคนมาจากหลายที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยังไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ที่กล่าวว่า บุคลากรในบริษัทจะมีการแบ่งปันความรู้สึก ความเชื่อ และคุณค่าร่วมกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องใช้เวลานาน เพราะภูมิหลัง ความรู้ และความเชื่อของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ยืดหยุ่น ที่นี้อยู่กันแบบครอบครัว อย่างเวลาการทำงานจะยืดหยุ่นตามหน้างาน ตามคนใช้ มีเวลางานให้เลือกเข้าสามเวลา ผลัดกัน เรื่องเครื่องแต่งกายก็มีระเบียบให้ แต่ก็ได้เคร่งครัดมากจนเกินไป”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“แบบตัวใครตัวมัน ยังไม่ได้รักใคร่กลมเกลียวกัน อาจจะเป็นเพราะต่างคนต่างมาจากหลายที่ เพิ่งร่วมทำงานกันได้ไม่นาน ยังไม่สนิทสนมกัน ก็เลยยังไม่ค่อยเกิดวัฒนธรรมร่วมกันเท่าไร”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (ผู้จัดการแผนก)

“เหมือนของเราคนมาจากหลายที่ ตอนช่วงแรกๆ ก็ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน ตอนนี่ก็ดีขึ้น ดูเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“อยู่กับเหมือนครอบครัว พี่น้อง ไม่เคร่งเครียดมาก มีอะไรก็คุยกัน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

จากการสัมภาษณ์พบว่า การแบ่งปันและการรักษาความรู้มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ Most evidence โดยในบริษัทมีการแบ่งปันและเก็บรักษาความรู้หลายวิธี ได้แก่ การเก็บเอกสารความรู้ต่าง ๆ ของแผนกไว้ใน Share drive แผนก ซึ่งพนักงานในแผนกสามารถเข้าถึงข้อมูลในส่วนนี้ได้ และมี Share drive ส่วนกลางของโรงพยาบาลสำหรับรวบรวมเอกสารและพนักงานทุกคนในโรงพยาบาลสามารถเข้าถึงได้ นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานผ่านการสอน และลงมือปฏิบัติจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ มาก่อน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่กล่าวว่า บริษัทควรส่งเสริม และสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ข้อมูลความรู้ของเราอยู่ที่คนทำงานมากกว่า เวลาที่มีพนักงานใหม่ๆเข้ามา ก็จะทำให้คนที่ทำงานมาก่อนช่วยสอนงาน โดยเราจะเน้นไปที่ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (ผู้จัดการแผนก)

“ในแผนกเรา ใช้ *Share drive* ในการเก็บข้อมูลความรู้ นื่อง ๆ ในแผนกทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ มีแฟ้มเก็บเอกสารความรู้ข้อมูลต่าง ๆ อยู่ในแผนก ส่วนข้อมูลที่สามารถแบ่งปันให้กับแผนกอื่นทราบ ก็จะอยู่ใน *Drive* ส่วนกลางของโรงพยาบาล”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (ผู้จัดการแผนก)

“เราใช้ *Share drive* ของแผนกในการเก็บรวบรวมเอกสารข้อมูลความรู้ต่าง ๆ พวก *WI* *WP* ก็อยู่ในนั้น พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ก็สามารถเรียนรู้อะไรที่เกี่ยวกับแผนกเราได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.20 ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจในตัวพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ไม่คอยควบคุม และติดตามพนักงาน จะทำให้เกิดความสุขและความเต็มใจในการทำงาน นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กรตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกและผู้บริหารพบว่า โดยส่วนใหญ่สามารถไว้วางใจในตัวพนักงานได้ในเรื่องของความซื่อสัตย์ การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ ไม่ต้องมีการควบคุม แต่ทั้งนี้ก็ยังมีความบางส่วนที่ผู้จัดการยังคงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของผลงานอีกครั้งในภายหลัง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ *Moderate evidence*

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ไว้วางใจในตัวพนักงานได้ คือส่วนใหญ่งานที่ได้รับมอบหมายมา ตัวน้องก็จะทำได้สำเร็จด้วยตัวเอง ในเรื่องของความซื่อสัตย์ หรือการฉ้อโกงก็ยังไม่ให้เห็น ยังไม่เกิดขึ้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (ผู้จัดการแผนก)

“ไว้ใจในเรื่องการทำงานได้จริงๆ เพราะในแผนกมีคนที่ไม่ได้มีประสบการณ์ด้านนี้มาโดยตรง เราจึงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของการทำงานอีกที ในเรื่องของวินัย และความซื่อสัตย์สามารถไว้ใจได้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (ผู้จัดการแผนก)

“คิดว่าจะประมาณ 80% บางคนอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญในงานของตัวเองอย่างแท้จริง อาจจะยังปล่อยไม่ได้ ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ไว้ใจได้มาก สถิติความผิดพลาดในการทำงานก็อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ สามารถปล่อยให้ทำงานกันเองได้ โดยไม่ต้องควบคุมดูแลมากนัก”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (ผู้จัดการแผนก)

#### 4.21 นวัตกรรม (Innovation)

การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เข้ามามีบทบาทในโรงพยาบาล เป็นสิ่งที่จำเป็นในปัจจุบัน เนื่องจากผู้คนหันมาสนใจในเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ วิธีการดำเนินงานแบบใหม่ และช่วยสร้างโอกาสให้กับองค์กร ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ทราบว่าโรงพยาบาลมีการลงทุนในเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้กับลูกค้า แต่ในบางส่วนยังพบว่ามีข้อจำกัด เช่น ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน หรือ ผู้ใช้งานบางส่วนยังใช้เทคโนโลยีได้ไม่เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในระดับ Moderate evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การนำเทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาจะช่วยในการดึงดูดคนไข้ให้เข้ามารักษาในแผนกก็มีพอประมาณ เทียบเท่ากับที่โรงพยาบาลอื่น แต่ยังไม่ได้โดดเด่นมาก แต่บางแผนกเช่น ศูนย์เบาหวาน หรือทันตกรรม ก็จะมีการลงทุนในเทคโนโลยีเครื่องมือที่ค่อนข้างสูง และทันสมัย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“เห็นควรให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นอย่างมาก เพราะว่าจะช่วยทุ่นระยะเวลาในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทุกวันนี้ก็มีการลงทุนในเทคโนโลยี แต่ว่าอาจจะยังไม่ตรงจุด บางทีในส่วนที่ลงทุนไปมันไม่ค่อยตอบโจทย์ในการใช้งาน บางทีมันเยอะเกินไปหรือไม่ เพียงพอกับสิ่งที่เราต้องการ ก็ควรจะต้องการสำรวจก่อน ว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้งานคืออะไร”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (ผู้จัดการแผนก)

“ตอนนี้โรงพยาบาลเอกชนหลายๆที่ ก็พยายามเอาเรื่องนวัตกรรมที่ทันสมัยมาเป็นตัวชูโรง เพื่อดึงดูดคนไข้ให้เข้ามาใช้บริการ ปัจจุบันนี้ของเราก็มีการลงทุนในเทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ เยอะพอสมควร เช่นศูนย์บาหวาน ทันตกรรม wellness กายภาพบำบัด คนไข้ต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มอาหารที่เป็นลูกค้าหลักของเรา เขาก็ชอบนะ เขาชอบเครื่องมือที่มันทันสมัย”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ตอนนี้มันเป็นยุคดิจิทัล ทุกอย่างมันต้องพึ่งเทคโนโลยี ถ้ามีการนำพวกเครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในโรงพยาบาล ก็เป็นการดึงดูดลูกค้า และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยให้โรงพยาบาลอีกด้วย ทุกวันนี้โรงพยาบาลมีการลงทุนในเครื่องมือที่ทันสมัยในหลายแผนก เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนหลักขององค์กร และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง ตามแนวคิด Honeybee Leadership จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น ไม่เคร่งเครียด อยู่ร่วมกันแบบพี่น้องและเป็นครอบครัวเดียวกัน สามารถพูดคุยและปรึกษากันได้ ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในแผนก แต่พนักงานบางส่วนยังไม่ค่อยรู้สึกผูกพันกับองค์กร เนื่องจากเพิ่งเข้ามาทำงานได้ไม่นาน ต่างจากพนักงานที่ร่วมงานกับโรงพยาบาลมาตั้งแต่ก่อตั้ง โดยรายละเอียดต่างๆแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate evidence



ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สิ่งที่จูงใจในการทำงานที่นี่ คือ ลักษณะการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น เพื่อนร่วมงาน โอเค เงินเดือนก็มีส่วน รู้สึกรักที่นี่ เพราะเราเข้ามาอยู่เข้าแต่เริ่มก่อสร้าง เห็นทุก ๆ อย่างค่อย ๆ เติบโต ขึ้น อยากเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้ที่นี่ประสบความสำเร็จ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“สิ่งที่จูงใจในการทำงานคือ เจ้านายดี เพื่อนร่วมงานน่ารัก ใกล้บ้าน เดินทางสะดวก รู้สึกเฉย ๆ ไม่ได้ผูกพันกับองค์กรเท่าไร แต่ถ้าในอนาคตโรงพยาบาลปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น ทำงานง่ายขึ้น เราก็จะมีความรู้สึกดี ๆ ในการทำงาน เกิดเป็นความรักความผูกพัน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

“สิ่งที่จูงใจในการทำงานคือ ความท้าทาย เพราะที่ที่เคยทำมันมีให้พร้อมทุกอย่าง แต่ที่นี้เรามาเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ เราได้ทำเอง ทำให้เราเห็นมุมมองอะไรที่แปลกใหม่ รู้สึกดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ทุกวัน มีความสุขในการทำงานดี ยังไม่ได้คิดจะย้ายไปที่ไหน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (ผู้จัดการแผนก)

“สิ่งจูงใจในการทำงานคือเพื่อนร่วมงาน และอยู่ใกล้บ้าน เดินทางสะดวก รู้สึกเฉย ๆ ไม่ได้ผูกพันกับองค์กร เราแค่รู้สึกว่าเรามาทำงาน ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดก็พอ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)

#### 4.23 คุณภาพ (Quality)

คุณภาพของสินค้าและบริการมีความสำคัญที่สุดต่อการวัดความสำเร็จขององค์กร โดยคุณภาพของการบริการที่ดีจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เติบโตได้อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยโรงพยาบาลมีฝ่ายคุณภาพ ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพในการทำงาน และลดข้อผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผู้จัดการในแต่ละแผนก จะต้องเป็นผู้ควบคุมคุณภาพของการบริการ และการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันโรงพยาบาลได้มีการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการบริการ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน JCI ซึ่ง



เป็นมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับสากลอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับ  
Most evidence

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ควบคุมมาตรฐานการให้บริการ เช่น การสื่อสาร การบริการ โดยผู้จัดการแผนก ให้  
เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ ส่วนในห้องที่ทำให้ตกการ แพทย์จะเป็นผู้ควบคุม ถ้ายังไม่ดี  
เท่าที่ควร แพทย์ก็จะมี feedback ไปให้พนักงานรับทราบและแผนกจะมีการฝึกอบรมให้เพิ่ม”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (ผู้จัดการแผนก)

“มีแผนกคุณภาพของโรงพยาบาล คอยดูแลคุณภาพของการทำงานในแต่ละแผนก ให้  
เป็นไปตามมาตรฐาน ในส่วนของแผนกก็จะมีผู้จัดการเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพการทำงานของน้องๆ  
มีการให้ทำข้อสอบทุก 6 เดือน เพื่อประเมินความรู้ของพนักงาน”

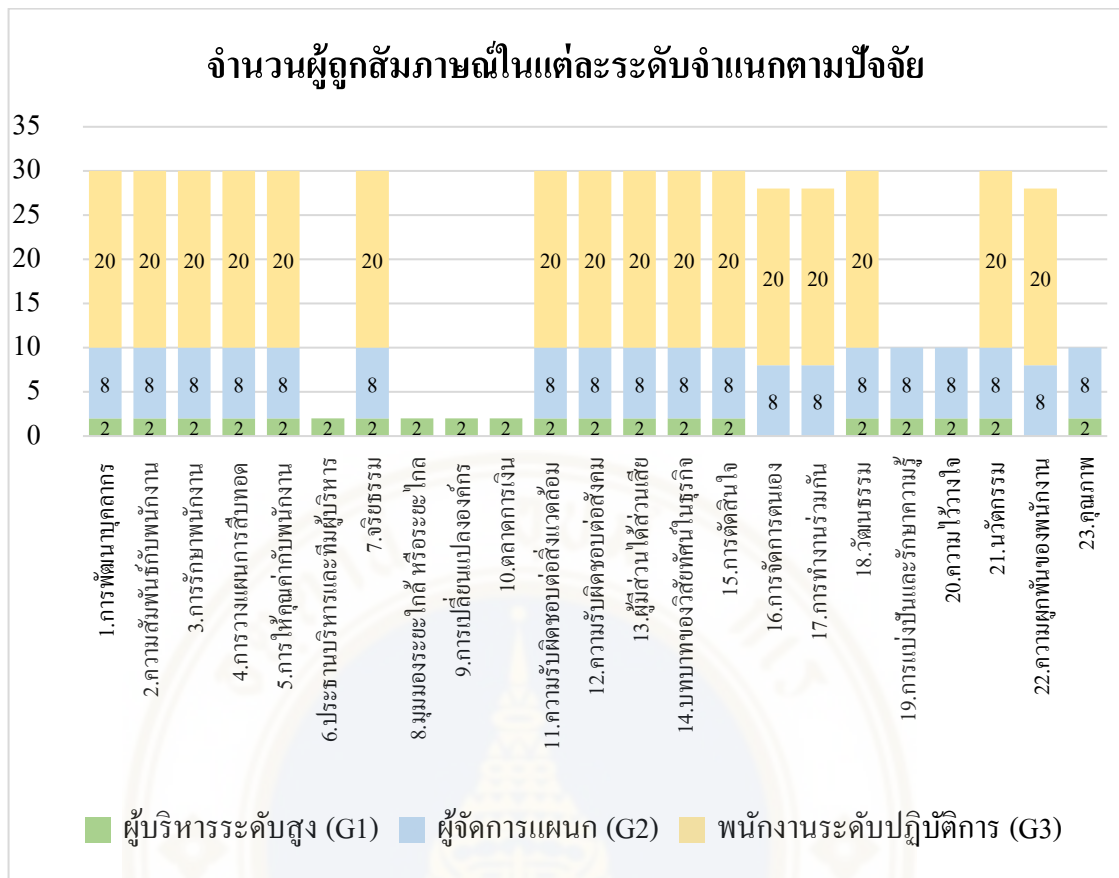
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (ผู้จัดการแผนก)

“เรื่องคุณภาพโดยรวมของโรงพยาบาลเรามีแผนกคุณภาพคอยตรวจสอบภาพรวม ณ  
ตอนนี้เรามุ่ง เน้นพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้ได้มาตรฐาน JCI ซึ่งเป็นมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับ  
สากล เพื่อขยายการฐานลูกค้า ส่วนเรื่องของคุณภาพการบริการผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้ดูแลคุณภาพ  
ในแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามมาตรฐานบริการ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (ผู้บริหารระดับสูง)

“ในแผนกเราหากมีข้อผิดพลาดในการทำงานของน้องๆ เราจะจดบันทึกไว้ ทุกสิ้น  
เดือนก็จะมาสรุปผล ตรงไหนที่ผิดพลาดเราก็จะมาหาสาเหตุ หาวิธีการแก้ไข และวิธีการป้องกัน ถ้า  
จากแผนกอื่นเราดูจากใบอุบัติการณ์ที่แผนกอื่นเขียนให้ จะแบ่งออกเป็นระดับๆ เราก็เอาข้อมูลใน  
ส่วนนี้มาปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดยหัวหน้าแผนกก็จะเป็นคนดูแล ควบคุมในส่วนนี้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (ผู้จัดการแผนก)



ภาพที่ 4.1 จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละระดับจำแนกตามปัจจัย

จากการสัมภาษณ์บุคลากรในแต่ละระดับ ดังภาพที่ 4.1 ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้จัดการแผนก จำนวน 8 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 20 คน สามารถสรุปผลความสอดคล้องของข้อมูลกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ได้เป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm			
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing people)		√		

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm			
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
2.ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)			√	
3.การรักษาพนักงาน (Retaining staff)		√		
4.การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)		√		
5.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)			√	
6.ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)				√
7.จริยธรรม (Ethical behavior)		√		
8.มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)			√	
9.การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)				√
10.ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)				√
11.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)			√	

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงผลระดับความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm			
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident
12.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))			√	
13.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)		√		
14.บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)		√		
15.การตัดสินใจ (Decision making)			√	
16.การจัดการตนเอง (Self-management)				√
17.การทำงานร่วมกัน (Team orientation)			√	
18.วัฒนธรรม (Culture)			√	
19.การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)				√
20.ความไว้วางใจ (Trust)			√	
21.นวัตกรรม (Innovation)			√	
22.ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)			√	
23.คุณภาพ (Quality)				√

หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident) มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่

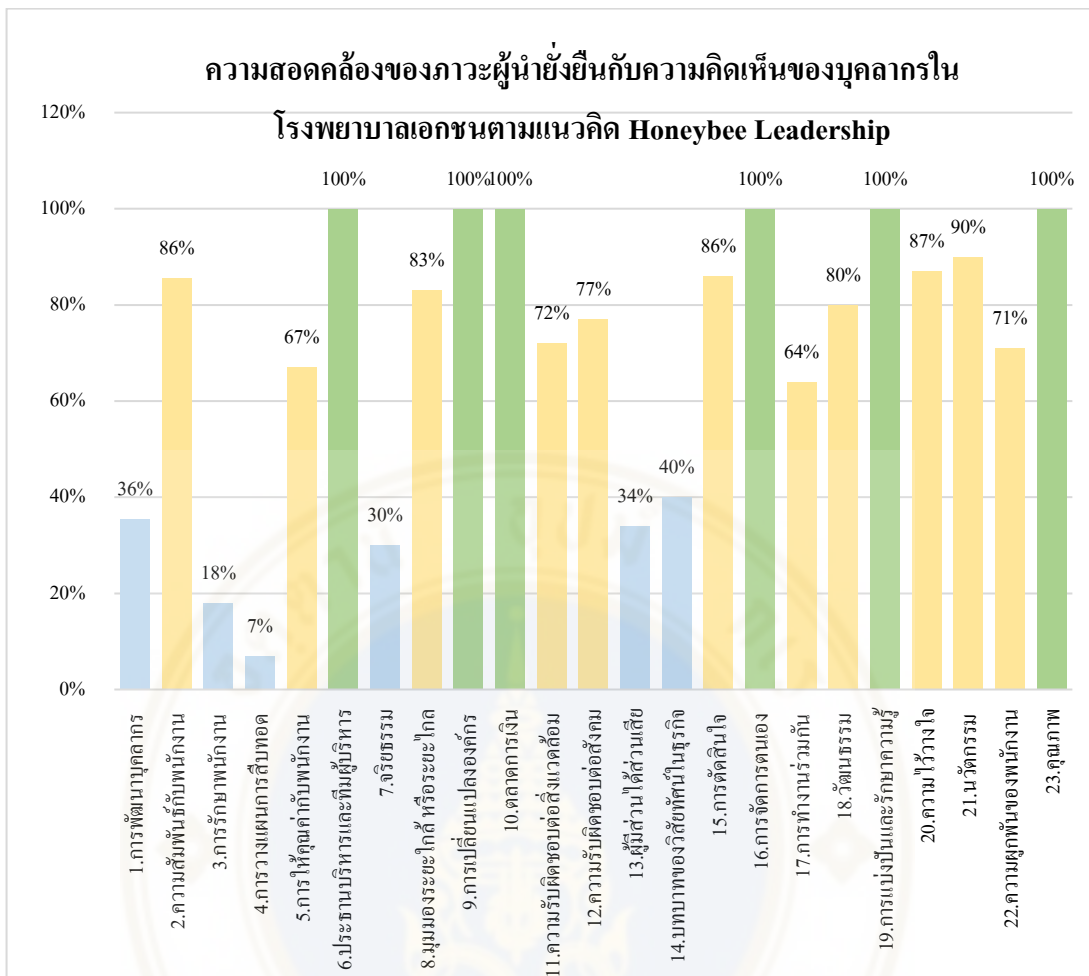
- ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)
- การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)
- ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)
- การจัดการตนเอง (Self-management)
- การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)
- คุณภาพ (Quality)

หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate evident) มีจำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่

- ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
- การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)
- มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)
- ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))
- การตัดสินใจ (Decision making)
- การทำงานร่วมกัน (Team orientation)
- วัฒนธรรม (Culture)
- ความไว้วางใจ (Trust)
- นวัตกรรม (Innovation)
- ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least evident) มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่

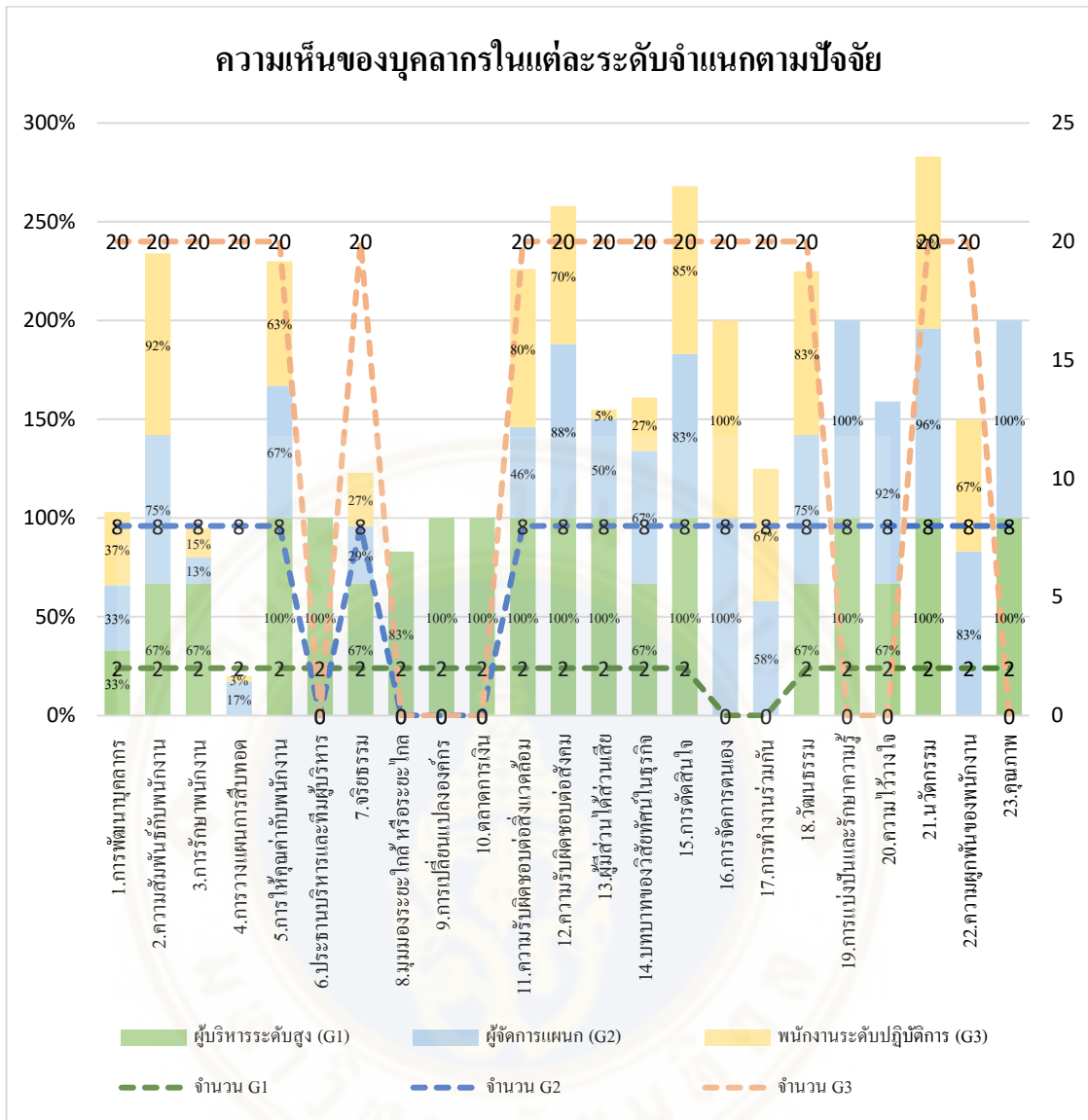
- การพัฒนาบุคลากร (Developing people)
- การรักษาพนักงาน (Retaining staff)
- การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)
- จริยธรรม (Ethical behavior)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)



ภาพที่ 4.2 แสดงความสอดคล้องของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชนตามแนวคิด Honeybee Leadership

หากนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดเรียงเป็นร้อยละ โดยเปรียบเทียบความสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานตามแนวทาง Honeybee Leadership พบว่า แนวทางที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและปรับปรุงในระยะเร่งด่วน คือ ด้านการวางแผนการสืบทอด ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 7 ด้านการรักษาพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 18 ด้านจริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 30 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 34 ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 36 และด้านบทบาทวิสัยทัศน์ในธุรกิจซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 40 ดังแสดงใน ภาพที่ 4.2





ภาพที่ 4.3 แสดงความเห็นและจำนวนของบุคลากรในแต่ละระดับจำแนกตามปัจจัย

จากภาพที่ 4.3 การพัฒนาบุคลากร (Retaining staff) บุคลากรทั้ง 3 ระดับให้ความเห็นตรงกันว่า ปัจจุบันโรงพยาบาลยังไม่มีแผนการอบรมที่ชัดเจน มีเพียงแค่การอบรมพนักงานใหม่ที่พนักงานทุกคนจะได้เข้าร่วม และการอบรมมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด เช่น อบรมหนีไฟ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในระดับผู้จัดการ และพนักงานในระดับปฏิบัติการมองว่าหลักสูตรการอบรมของทางโรงพยาบาลยังมีน้อยเกินไป การอบรมยังไม่ทั่วถึง รวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโรงพยาบาลยังให้ความสำคัญไม่มากพอ บางแผนกจึงต้องมีการจัดการอบรมให้กับพนักงานเอง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) บุคลากรทุกระดับให้ความเห็นตรงกันว่า ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงาน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความเห็นที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกแผนก สามารถพูดคุย ติดต่อกัน ประสานงานกันได้อย่างราบรื่น มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่พบปัญหาติดขัด แต่ในระดับผู้บริหารและผู้จัดการมองว่าพนักงานส่วนใหญ่อาจยังรู้จักกันไม่มากพอ เนื่องจากมีการเปลี่ยนถ่ายพนักงานบ่อย และกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงานในโรงพยาบาลยังมีไม่เพียงพอ

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นตรงกันว่า โรงพยาบาลยังไม่มีวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างเพียงพอ ประกอบกับสถานการณ์ COVID-19 ระบาด ทำให้โรงพยาบาลต้องพิจารณา ลดจำนวนพนักงานในบางส่วน จึงมีผลทำให้อัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง แต่ในระดับผู้บริหารมองว่าในสถานการณ์เช่นนี้ โรงพยาบาลมีวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมและเป็นผลดีต่อทุกฝ่ายแล้ว และพนักงานน่าจะเข้าใจในสถานการณ์ที่จำเป็นของโรงพยาบาล

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) บุคลากรทุกระดับให้ความเห็นว่า โรงพยาบาลไม่มีแผนการและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสืบทอดตำแหน่ง เนื่องจากตำแหน่งในโรงพยาบาลค่อนข้างจะเฉพาะ ส่งผลให้พนักงานไม่ทราบถึง career path ที่ชัดเจนทำให้ขาดความมั่นใจ และขาดกำลังใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ผู้จัดการในบางแผนกมีเกณฑ์การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้กับพนักงาน โดยจะพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น พิจารณาจากความสามารถ อายุงาน และประสบการณ์ เป็นต้น

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มองว่า สวัสดิการที่ได้รับจากโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ยังไม่เป็นที่น่าพอใจมาก และพนักงานบางส่วนคิดว่าสวัสดิการที่โรงพยาบาลมอบให้ เช่น หอพักพนักงาน ยังไม่มีความครอบคลุมอย่างทั่วถึง แต่ในระดับผู้บริหารมีความเห็นว่าสวัสดิการที่มอบให้กับพนักงานนั้นเหมาะสมและเพียงพอแล้ว โดยให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับพนักงานทุกตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงานด้วย

จริยธรรม (Ethical behavior) บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โรงพยาบาลยังไม่มีกรอบค่านิยมในการทำงานที่ชัดเจนให้กับพนักงานทราบ ซึ่งในมุมมองของผู้บริหารมองว่านโยบายและค่านิยมขององค์กรยังมีความไม่ชัดเจน จึงยังไม่มีกรอบค่านิยมอย่างเป็นทางการให้กับพนักงานทราบ และในเรื่องของการอบรมจริยธรรมในการทำงานจากโรงพยาบาลนั้นมีน้อยมาก ซึ่งพนักงานจะได้รับการอบรมจริยธรรมในการทำงานเมื่อเข้าปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่เป็นช่วงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) ผู้บริหารระดับสูงมีการประชุมวางแผนการดำเนินงานธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่ยังคงขาดในเรื่องของการสื่อสารให้กับพนักงานในองค์กรทราบ จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่แน่ใจ และไม่ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานของโรงพยาบาล

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ในขณะที่บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการก็ให้ความเห็นว่า ทราบถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล แต่รู้สึกว่าโรงพยาบาลยังมีกิจกรรมในส่วนนี้น้อยเกินไป และยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยบุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โรงพยาบาลมีการบริจาคสิ่งของให้กับประชาชนและชุมชนในเทศกาลต่างๆ รวมถึงในสถานการณ์วิกฤต COVID-19 ด้วย แต่อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบข้อมูลในกิจกรรมส่วนนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยบุคลากรในระดับผู้จัดการทราบถึงกิจกรรมในส่วนนี้ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงกิจกรรมในส่วนนี้ของโรงพยาบาล เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) พนักงานระดับผู้จัดการมีการเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มผู้บริหารเพื่อรับทราบนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานของโรงพยาบาล และมีหน้าที่สื่อสารให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกของตนเองรับทราบ แต่ทั้งนี้พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่ทราบถึงทิศทางการทำงานในอนาคต เนื่องจากขาดการสื่อสารที่ดี และโอกาสในการพบปะระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงานยังมีน้อยเกินไป

การตัดสินใจ (Decision making) ผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในเรื่องของภาระงานและหน้าที่ที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงได้ด้วยตนเอง แต่ยังคงมีพนักงานบางส่วนที่ยังคงต้องให้หัวหน้าแผนกหรือผู้ดูแลเป็นผู้ตัดสินใจ และผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในส่วนของการนโยบาย หรือ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีการรับฟังและให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นจากผู้จัดการทุกแผนก

การทำงานร่วมกัน (Team orientation) ผู้จัดการแผนกมองว่าการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกยังอยู่ในระดับปานกลาง รูปแบบการทำงานยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังขาดการประสานงานที่ดี ส่วนการประสานงานกันภายในแผนกอยู่ในระดับที่ดี เช่นเดียวกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มองว่ามีการทำงานประสานกันทั้งภายในแผนกและภายนอกแผนกอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างดี แต่ยังพบปัญหาติดขัดบ้างในการประสานงานกับบางแผนก

วัฒนธรรม (Culture) บุคลากรในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบยืดหยุ่น อยู่ร่วมกันแบบพี่น้องและเป็นครอบครัวเดียวกัน สามารถพูดคุยและปรึกษากันได้ ในขณะที่พนักงานบางส่วนมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่ชัดเจน และยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งตรงกับความเห็นของผู้บริหารว่า องค์กรยังก่อตั้งได้ไม่นาน จึงยังไม่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารมีความเห็นว่าสามารถไว้วางใจในตัวพนักงานได้ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก โดยเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีความสามารถ แต่อาจมีบางส่วนที่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญมากพอ จำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของการทำงาน แตกต่างจากระดับผู้จัดการแผนกที่มีความไว้วางใจในตัวพนักงานระดับปฏิบัติการสูง ทั้งในเรื่องของความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติงาน

นวัตกรรม (Innovation) ผู้บริหารและผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญและมองว่าโรงพยาบาลมีการลงทุนสนับสนุนในเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ ตอบโจทย์การให้บริการลูกค้าในยุคปัจจุบัน แต่พนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าเทคโนโลยีที่โรงพยาบาลนำเข้ามาใช้บางส่วนยังมีข้อจำกัด และไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ามีความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในแผนกมากกว่าผูกพันกับองค์กร เนื่องจากทำงานใกล้ชิด และมีความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานในแผนก แตกต่างจากพนักงานในระดับผู้จัดการที่ส่วนใหญ่เข้าร่วมงานกับโรงพยาบาลตั้งแต่ช่วงแรก มองเห็นการเติบโต และพัฒนาการของโรงพยาบาล จึงมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากกว่า

## บทที่ 5

### สรุปผลงานวิจัย

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีการบริหารงานและดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว จำนวนครบทั้ง 23 ปัจจัย ซึ่งมีความสอดคล้องในระดับมาก (Most evident) จำนวน 6 ปัจจัย สอดคล้องในระดับปานกลาง (Moderate evident) จำนวน 11 ปัจจัย และสอดคล้องในระดับน้อย (Least evident) จำนวน 6 ปัจจัย โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

##### 5.1.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most evident)

**ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)** ทีมผู้บริหารของโรงพยาบาลประกอบด้วยแพทย์และนักธุรกิจ โดยประธานบริหารของโรงพยาบาลเป็นผู้นำเชิงนักธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยกล่าวว่า ผู้นำของโรงพยาบาลที่เป็นแพทย์จะทำให้อัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยในโรงพยาบาลลดลง และช่วยเพิ่มความพึงพอใจของผู้ป่วยในโรงพยาบาลมากขึ้น ในทางกลับกันหากเป็นผู้นำเชิงนักธุรกิจจะทำให้โรงพยาบาลมีกำไรทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น (Kaiser, Schmid and Schlüchtermann, 2020) โดยแนวทางการดำเนินงานขององค์กรจะมีการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้จัดการในแต่ละแผนก โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าการตัดสินใจจะอยู่ที่กลุ่มผู้บริหารเป็นหลัก แต่จะมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เพื่อนำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มั่นใจในตนเอง มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น (West et al., 2015) ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรที่เพิ่มขึ้น

**การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)** องค์กรมีความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ รอบด้าน รวมถึงมีการเตรียมพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก มีแผนสำรองสำหรับรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และมีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความ



จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งจากสถานการณ์ COVID-19 ก็ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงานใหม่ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้านธุรกิจ (Heckmann, Steger, & Dowling, 2015) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น (Fiorio, Gorli & Verzillo, 2018)

**ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)** โรงพยาบาลจดทะเบียนในรูปแบบของบริษัทจำกัด มีการเปิดจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ มีคณะกรรมการบริหารงาน และผู้ถือหุ้นคอยดูแลตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ตามหลักแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน โดยยึดหลักที่ว่า ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดจากผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบด้านด้วย (Avery, 2010) โดยประธานบริหารของโรงพยาบาลมีการชี้แจงถึงนโยบายการจ่ายปันผลตอบแทน และการนำเงินไปลงทุนในโครงการใหม่ทั้งในและต่างประเทศ หรือลงทุนในเทคโนโลยีเครื่องมือการแพทย์ที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การลงทุนในเทคโนโลยีด้านสุขภาพ จะส่งผลให้บริษัทมีกำไรทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Wang, Wang & McLeod, 2018)

**การจัดการตนเอง (Self-management)** บุคลากรทั้งในระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่าได้รับอิสระในการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าคอยควบคุมการปฏิบัติงานตลอดเวลา สอดคล้องกับผลการวิจัยที่กล่าวว่า การที่พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง จะเป็นการช่วยเพิ่มอิสระทางความคิด และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (Prasnikar, 2019) และงานวิจัยยังพบว่า การที่พยาบาลมีอำนาจในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีหัวหน้าเป็นผู้ควบคุม จะทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน และทักษะในการจัดการตนเองได้ดีขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพโดยรวมที่ดีขององค์กร (Tagwa, 2016) ซึ่งผู้จัดการในแต่ละแผนกจะมีการมอบหมายงานให้กับพนักงานแต่ละคนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสามารถ ด้วยขอบเขตที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการจัดการตนเองให้กับพนักงาน

**การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)** ผู้บริหารและผู้จัดการมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ความสำคัญกับการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ให้กับพนักงานในโรงพยาบาล เพราะความรู้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยจากงานวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ในโรงพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์มีความสัมพันธ์กับอัตราการเสียชีวิตที่ลดลงของผู้ป่วย (West et al., 2015) ซึ่งแสดงให้เห็น



ว่าความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ ส่งผลให้คุณภาพของการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยในแต่ละแผนกจะมี Share drive ของตนเอง สำหรับเก็บเอกสาร ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และจะมี Share drive ส่วนกลางของโรงพยาบาลสำหรับรวบรวมเอกสาร ซึ่งพนักงานทุกคนในโรงพยาบาลสามารถเข้าถึงข้อมูลในส่วนนี้ได้ นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานผ่านการสอน และลงมือปฏิบัติจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ มาก่อน ซึ่งในงานวิจัยพบว่า การส่งต่อความรู้กันภายในองค์กร มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรดีขึ้น เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Argote & Fahrenkopf, 2016) ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การจัดตั้งห้องสมุด หรือจัดพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้สำหรับแพทย์และบุคลากรเพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานและความรู้ร่วมกัน

**คุณภาพ (Quality)** โรงพยาบาลมีฝ่ายคุณภาพ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงาน และตรวจสอบการให้บริการ เพื่อให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงลดข้อผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด นอกจากนี้ผู้จัดการในแต่ละแผนก จะต้องเป็นผู้ควบคุมคุณภาพของการให้บริการ และการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกนั้นๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานและนโยบายที่โรงพยาบาลกำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้ามากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การเพิ่มคุณภาพในกระบวนการการทำงานขององค์กร ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรได้ (Takahashi, 2018) มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Cleven, Mettler, Rohner & Winter, 2016) ซึ่งในปัจจุบันโรงพยาบาลได้มีการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการบริการ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน JCI (Joint Commission International) ซึ่งเป็นมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับสากลอีกด้วย

### 5.1.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate evident)

**ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)** จากงานวิจัยพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Dube, Kaplan & Thompson, 2016; Clark, 2018) โดยบุคลากรทุกระดับให้ความเห็นตรงกันว่า ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีความสำคัญและมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก โดยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนกมีความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง สามารถพูดคุยกันได้โดยตรงไปตรงมา ส่วนเพื่อนร่วมงานนอกแผนก สามารถพูดคุย ติดต่อประสานงานกันได้เป็นอย่างดี มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่พบปัญหาติดขัด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานบางส่วนยังรู้จักกันไม่มากพอ เนื่องจากมีการเปลี่ยนถ่ายพนักงานบ่อย และยังไม่มีการเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเพียงพอ

**การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)** บริษัทมีการมอบสวัสดิการพื้นฐานให้กับพนักงานประจำที่ผ่านการทดลองงานแล้ว ได้แก่ ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ชุติยนิฟอร์ม วันหยุด วันลาต่างๆ อย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการการรักษาพยาบาลที่บริษัทมอบให้เป็นบัตรประกันสุขภาพสามารถเข้ารักษาพยาบาลได้ทุกที่ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับพนักงานทุกตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน และยังมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเอื้ออำนวยต่อการทำงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า การดูแลพนักงานขององค์กร เช่น การจ่ายเงินเดือน และค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ ใ้รางวัล ให้อิสระในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมจากเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน เป็นการให้คุณค่ากับพนักงาน และสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร (Sumathi, Kamalanabhan and Themozhi, 2015; Ghiasipour et al., 2017) แต่ทั้งนี้ยังพบว่า มีพนักงานบางส่วนที่มีความคิดเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับจากโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ยังไม่เป็นที่น่าพอใจมาก และยังมีบางส่วนที่ไม่ครอบคลุมทั่วถึง เช่น สวัสดิการห้องพักพนักงาน เป็นต้น

**มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)** องค์กรมีการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีการปรับแผนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่กล่าวว่า การวางแผนหรือการมีมุมมองในระยะยาวขององค์กรนั้น จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Sabeti, Maghole & Ghouchani, 2019; Mosadeghrad, Akbari-sari & Esfahani, 2017) แต่ทั้งนี้องค์กรยังขาดในเรื่องของการสื่อสารข้อมูลให้กับพนักงานทราบ ทำให้พนักงานเกิดความไม่แน่ใจ และไม่ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานของโรงพยาบาล ส่งผลถึงอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้นของพนักงาน ซึ่งในงานวิจัยยังพบว่า การวางแผนและการมีมุมมองระยะยาวขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจและอัตราการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยการที่องค์กรมีการวางแผนในระยะยาว จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจต่องานของพนักงานและลดอัตราการลาออกของพนักงาน (Mosadeghrad, Ebneshahidi and Abdolmohammadi, 2017)

**ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)** องค์กรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยภายในโรงพยาบาลมีการจัดกิจกรรมรณรงค์และส่งเสริมการลดการใช้พลาสติก เช่น ขวดน้ำพลาสติก กล่องพลาสติก ใ้ อาหาร เป็นต้น ในส่วนของออฟฟิศมีการรณรงค์ให้ใช้เอกสารออนไลน์หรือหันมาใช้กระดาษ reuse ให้มากขึ้น ส่วนภายนอกโรงพยาบาลมีการปลูกต้นไม้ เพิ่มพื้นที่สีเขียวโดยรอบ มีการจัดการขยะที่ดี ลดผลกระทบที่เกิดต่อชุมชนให้น้อยที่สุด เช่นเดียวกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การรับผิดชอบต่อ

สิ่งแวดล้อม ถือเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของบุคลากรทางการแพทย์ ทุกคนเป็นคนสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายนี้ โดยองค์กรควรที่จะสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Soares et al., 2016; Kallio et al., 2018) ซึ่งการที่องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และยังเป็นการปกป้องสุขภาพของบุคคลอื่นอีกด้วย (Senay and Landrigan, 2018) ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลมีความเข้าใจและรับรู้ถึงกิจกรรมในส่วนนี้ แต่มีความเห็นว่าโรงพยาบาลยังมีกิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยเกินไป และยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

**ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))** องค์กรให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยโรงพยาบาลมีการบริจาคสิ่งของในช่วงเทศกาลสำคัญต่างๆ เช่น วันเด็ก วันตรุษจีน วันปีใหม่ รวมถึงในสถานการณ์ที่วิกฤต COVID-19 ระบาดส่งผลให้หน้ากากอนามัยและเจลล้างมือขาดแคลน โรงพยาบาลจึงมีการออกหน่วยเพื่อบริจาคสิ่งของจำเป็น และดูแลสุขภาพให้กับประชาชนที่ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยสนับสนุนดูแลผู้ที่ได้รับบาดเจ็บจากการแข่งขันกีฬาของหน่วยงานต่างๆ ที่ขอความช่วยเหลือมาด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยกล่าวว่า การที่โรงพยาบาลทำ CSR จะส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีต่อโรงพยาบาล รวมถึงทำให้ผู้ป่วยอยากเข้ามาใช้บริการ (Limbu, Pham and Mann, 2019) และยังส่งเสริมให้องค์กรเกิดคุณภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Lubis, Lumbanraja, Lubis, and Hasibuan, 2017) แต่ทั้งนี้ยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบถึงข้อมูลในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงพยาบาล เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

**การตัดสินใจ (Decision making)** องค์กรมีการให้อำนาจกับผู้จัดการและพนักงานในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อตนเองโดยตรง เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเป็นการส่งเสริมทักษะการตัดสินใจให้กับพนักงานอีกด้วย แต่ยังคงมีพนักงานบางส่วนที่ต้องให้หัวหน้าแผนกหรือผู้ดูแลเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้เกิดทักษะทางความคิดที่ดีขึ้น เกิดความมั่นใจในตนเอง เพิ่มความพึงพอใจ และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น (Tagwa, 2016) โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ดูภาพรวมขององค์กรทั้งหมดและจะเป็นผู้ตัดสินใจในส่วนของนโยบาย หรือ กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้จัดการทุกแผนก เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง (Ylitörmänen, Turunen, Mikkonen & Kvist, 2019)

**การทำงานร่วมกัน (Team orientation)** บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันถึงมุมมองที่เป็นบวกกับการทำงานเป็นทีมในองค์กร เนื่องจากการดูแลรักษาผู้ป่วยหนึ่งคนจำเป็นต้องมองภาพรวมอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อคุณภาพการดูแลสุขภาพของผู้ป่วย โดยจะมีการแบ่งปันความคิดเห็นจากบุคคลในทีม ร่วมกันตัดสินใจ ช่วยลดความผิดพลาดการจากทำงานคนเดียว (West et al., 2015) ทั้งนี้ยังส่งผลต่อคุณภาพและความปลอดภัยสูงสุดต่อผู้ป่วยอีกด้วย (Crosson, 2019) โดยในแผนกมีการทำงานประสานกันค่อนข้างดี แต่การทำงานร่วมกับแผนกอื่นๆ ยังไม่ค่อยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากมีความแตกต่างของแผนก และขาดการสื่อสารที่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมและเน้นสร้างการทำงานเป็นทีมให้กับพนักงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้ขั้นตอนในการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยที่กล่าวว่าหากองค์กรปราศจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรจะทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร (Ghiasipour et al., 2017)

**วัฒนธรรม (Culture)** วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบยึดหยุ่น ไม่เคร่งเครียด อยู่ร่วมกันแบบพี่น้องและเป็นครอบครัวเดียวกัน สามารถพูดคุยและปรึกษากันได้ ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลให้เกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรอีกด้วย (Arikan & Enginoglu, 2016; Ghiasipour et al., 2017; Ramli, 2019) ทั้งนี้ยังมีพนักงานบางส่วนมีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กรยังไม่มีชัดเจน เนื่องจากองค์กรยังก่อตั้งได้ไม่นาน และยังไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมาจากหลายที่มีพื้นฐานและวัฒนธรรมที่หลากหลาย

**ความไว้วางใจ (Trust)** องค์กรให้ความไว้วางใจในตัวพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวว่า การที่องค์กรให้ความไว้วางใจในตัวพนักงานจะก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานกับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งตัวบุคคลและทีม นำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร (West et al., 2015) อีกทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน และคุณภาพการบริการขององค์กรด้วย (Tamilina, 2019) โดยพนักงานส่วนใหญ่สามารถไว้วางใจได้ในเรื่องของความซื่อสัตย์ การทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยไม่ต้องมีการควบคุม แต่ทั้งนี้ยังมีพนักงานบางส่วนที่ผู้จัดการแผนกยังคงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของผลงานอีกครั้งในภายหลัง เนื่องจากยังมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ

**นวัตกรรม (Innovation)** โรงพยาบาลมีการลงทุนสนับสนุนในเทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมือที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ เพื่อตอบ โจทย์การให้บริการลูกค้าในปัจจุบัน สร้างจุดขาย และ



เพิ่มการเข้ารับบริการของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยกล่าวว่า การนำนวัตกรรมเข้ามาใช้มีผลทำให้ การบริการและการดูแลผู้ป่วยมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Mirkov, 2018) อีกทั้งยังส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการอีกด้วย (Kim et al., 2018; Brimhall, 2019) แต่ทั้งนี้ยังพบว่ามีข้อจำกัดบางประการ เช่น ยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้งาน หรือ ผู้ใช้งานบางส่วนยังใช้เทคโนโลยีได้ อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

**ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)** บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า มีความรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในแผนก เนื่องจากมีความใกล้ชิดและสนิทสนมกัน รวมถึงพนักงานในระดับผู้จัดการที่มีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่เข้ามาทำงานตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งองค์กร พึงพอใจในบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสม เช่นเดียวกับงานวิจัยที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคือ ปริมาณงานที่เหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส (Cassar, Price & Grech, 2017) โดยความผูกพันของพนักงานกับองค์กร มีผลทางตรงกับอัตราการลาออก หากมีพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรน้อย จะส่งผลให้มีอัตราการลาออกที่สูง (Grace et al., 2018) สอดคล้องกับอัตราการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาลที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากพนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร

### 5.1.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อย (Least evident)

**การพัฒนาบุคลากร (Developing people)** โรงพยาบาลไม่มีแผนการอบรมพนักงานที่ชัดเจน มีเพียงการอบรมพนักงานใหม่ที่พนักงานทุกคนจะได้เข้าร่วม และการอบรมมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด เช่น อบรมหนีไฟ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรในระดับผู้จัดการ และพนักงานในระดับปฏิบัติการมองว่าหลักสูตรการอบรมของทางโรงพยาบาลยังมีน้อยเกินไป การอบรมยังไม่ทั่วถึง รวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โรงพยาบาลยังให้ความสำคัญไม่มากพอ บางแผนกจึงต้องมีการจัดการอบรมให้กับพนักงานเอง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**การรักษาพนักงาน (Retaining staff)** บุคลากรในองค์กรให้ความเห็นตรงกันว่า โรงพยาบาลยังไม่มีวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร ได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากพนักงานบางส่วนมีความเห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ระบบการทำงานของโรงพยาบาลยังไม่ราบรื่นเนื่องจากโรงพยาบาลยังเปิดให้บริการไม่นาน และยังไม่เป็นองค์กรแห่งความสุขที่ทำให้พนักงานอยากมาทำงานในทุกวัน ส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างสูง

**การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)** บุคลากรทุกระดับให้ความเห็นที่ตรงกันว่า โรงพยาบาลไม่มีการกำหนดแผนการและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสืบทอดตำแหน่ง ขาดการแบ่งระดับของพนักงาน รวมถึงขาด career path ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจ และขาดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลถึงอัตราการลาออกของพนักงาน และนำไปสู่การขาดแคลนบุคลากรได้

**จริยธรรม (Ethical behavior)** บุคลากรในในองค์กรให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า โรงพยาบาลยังไม่มีการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่ชัดเจนให้กับพนักงานทราบ และยังขาดในเรื่องของการอบรมด้านจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ โดยโรงพยาบาลที่ดีมีการควรดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรม เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้ป่วย และส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** โรงพยาบาลมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนที่เกี่ยวข้องอยู่ในชุมชนโดยรอบ มีการพูดคุยสอบถามถึงปัญหาและผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ดำเนินการซื้อขายสินค้าอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และตรงไปตรงมากับบริษัทคู่ค้า รวมถึงให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ทั้งนี้พนักงานโดยส่วนใหญ่ที่ไม่ทราบถึงกิจกรรมการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงพยาบาล เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

**บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)** องค์กรมีการชี้แจงวิสัยทัศน์และนโยบายในการดำเนินงานให้แก่ผู้จัดการแผนกทราบ และมอบหมายให้ผู้จัดการในแต่ละแผนกเป็นผู้กระจายข้อมูลต่อ แต่ทั้งนี้ยังมีพนักงานส่วนใหญ่ที่ไม่ทราบนโยบายและทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร เนื่องจากขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร

## 5.2 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำหลักภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มาศึกษาและหาความสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน และธุรกิจอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายกัน สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงองค์กรได้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยมีคำแนะนำให้กับองค์กรดังต่อไปนี้

**การพัฒนาบุคลากร (Developing people)** ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและปรับปรุงในปัจจุบันอย่างเร่งด่วน เพราะบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยองค์กรควรมีการวางแผนการอบรมพนักงานที่ชัดเจนและครอบคลุม ทั้งการอบรมพื้นฐาน และการอบรมเฉพาะทางที่พนักงานควรได้รับ เพื่อให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ ควร



มีการตั้งงบประมาณสำหรับแผนต่างๆ เพื่อส่งพนักงานไปอบรมกับสถาบันที่เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ และประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กร

**ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)** แม้ว่าพนักงานในองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ยังคงมีพนักงานบางส่วนที่รู้จักกันไม่ทั่วถึง ผู้บริหารควรพิจารณาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้จักกันอย่างทั่วถึง เป็นผลดีต่อการติดต่อประสานงาน และทำงานร่วมกันในอนาคต เพราะการดูแลผู้ปวยหนึ่งคนนั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคคลากรจากหลายแผนกเพื่อดูแลผู้ปวยแบบองค์รวม

**การรักษาพนักงาน (Retaining staff)** ผู้บริหารควรต้องเพิ่มการจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว เพราะการสูญเสียพนักงานทำให้สูญเสียความรู้และทักษะที่สำคัญ โดยควรมีการปรับปรุงด้านสวัสดิการให้ตอบโจทย์ตามความต้องการของพนักงาน วางระบบขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจนเพื่อความราบรื่นในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความสุข หากพนักงานมีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้อยู่ทำงานกับองค์กรได้อย่างยาวนาน

**การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)** ผู้บริหารควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการสืบทอดตำแหน่งให้ชัดเจน รวมถึงมีการประกาศแจ้งวิธีการวัดผลและประเมินผลให้พนักงานทราบอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ลดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน และปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้ควรมีการคัดเลือกและสรรหาจากบุคลากรภายในก่อน จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาบุคลากรจากภายนอก

**การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)** ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรมีการพิจารณาในเรื่องสวัสดิการให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของพนักงานให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร

**จริยธรรม (Ethical behavior)** ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการอบรมด้านจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น โดยเพิ่มความเข้มข้นและระยะเวลาในการอบรมจริยธรรมจากเดิมที่มีอยู่ในช่วงสั้นๆของการอบรมพนักงานใหม่ เพราะการดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรมนั้น จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและเป็นรากฐานของความยั่งยืนในอนาคต

**มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)** แม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่ยังคงขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรมีการชี้แจงแผนการดำเนินธุรกิจให้กับพนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานมองเห็นถึงทิศทางและอนาคตของบริษัทร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจและลดอัตราการลาออกของพนักงานด้วย

**ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)** องค์กรมีกิจกรรมดูแลส่งเสริมสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น รวมถึงมีการส่งเสริมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือให้เพิ่มมากขึ้นด้วย

**ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))** องค์กรมีกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์สื่อสารให้พนักงานรับรู้และรับทราบถึงกิจกรรมในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** องค์กรมีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมในส่วนนี้ ให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

**บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)** หากผู้บริหารต้องการที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานรับทราบ และลดความคลาดเคลื่อนของการสื่อสารหลายชั้น ควรมีการจัดประชุมเพื่อพบปะชี้แจงนโยบายระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้มากขึ้น และควรมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรลงในสื่อที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้พนักงานรับทราบโดยทั่วและเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

**การตัดสินใจ (Decision making)** พนักงานบางส่วนยังคงถูกควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ ผู้บริหารจึงควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจและปฏิบัติงานได้อย่างอิสระในขอบเขตที่สามารถกระทำได้ เพื่อเป็นการส่งเสริมทักษะการตัดสินใจและพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยตรง

**การทำงานร่วมกัน (Team orientation)** ผู้บริหารควรส่งเสริมและเน้นสร้างการทำงานแบบเป็นทีมให้กับพนักงานในองค์กรมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานต่างแผนก เพื่อให้ขั้นตอนในการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์ต่อผู้ไปย และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

**วัฒนธรรม (Culture)** ผู้บริหารและพนักงานควรส่งเสริมและสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่ดีในองค์กร เช่น การรักษากฎระเบียบ การตรงต่อเวลา การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดค่านิยมที่ดีตามมา และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

**ความไว้วางใจ (Trust)** ยังคงมีพนักงานบางส่วนที่ต้องถูกตรวจสอบคุณภาพของงานในภายหลัง เนื่องจากขาดความไว้วางใจจากหัวหน้าหรือผู้จัดการแผนก ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริม

การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในตัวพนักงานเพิ่มมากขึ้น

**นวัตกรรม (Innovation)** องค์กรมีการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย แต่ยังมีข้อจำกัดในการใช้งาน ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการสอบถามถึงความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อทราบถึงความต้องการที่แท้จริง และควรมีการฝึกอบรมการใช้งานเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

**ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)** ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงาน เช่น การมอบสวัสดิการค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่พนักงานได้รับ และส่งเสริมกิจกรรมระหว่างองค์กรและพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน นำไปสู่ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร

### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลแค่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น
2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาสัมภาษณ์ อาจไม่เป็นตัวแทนทั้งหมดขององค์กร
3. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การประเมินผลขึ้นกับดุลยพินิจในแต่ละบุคคล ฉะนั้นอาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกันได้
4. เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้กลุ่มตัวอย่างบางส่วนต้องทำงานจากบ้าน ผู้สัมภาษณ์จึงต้องใช้การสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ ซึ่งทำให้ข้อมูลบางส่วนอาจขาดหายไป

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร สามารถนำสารนิพนธ์ฉบับนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาและต่อยอดในกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนได้
2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ที่สนใจศึกษาควรทำวิจัยในเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อความแม่นยำในการประเมินผลและเป็นประโยชน์แก่องค์กรต่อไป
3. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการเก็บข้อมูลจากหลากหลายโรงพยาบาลในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เพื่อให้มองเห็นข้อมูลภาพรวมของกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

4.ควรมีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายเพิ่มขึ้น เช่น บริษัทคู่ค้า ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ เพื่อทราบถึงมุมมองและความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกองค์กร



## บรรณานุกรม

- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2546). พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546. สืบค้นจาก [http://www.dop.go.th/download/laws/regulation\\_th\\_201525091630\\_1.pdf](http://www.dop.go.th/download/laws/regulation_th_201525091630_1.pdf)
- กระทรวงสาธารณสุข. (2559). พระราชบัญญัติสถานพยาบาล ฉบับที่ 4, น. 41-42. สืบค้นจาก [https://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_nla2557/law107-201259-41.pdf](https://library2.parliament.go.th/giventake/content_nla2557/law107-201259-41.pdf)
- กระทรวงสาธารณสุข. (2560). ข้อมูลจำนวนหน่วยงานบริการสุขภาพ. สืบค้นจาก <http://thcc.or.th/download/letter%20hcode%204%20April%202017.pdf>
- กรแก้ว จันทภาษา. (2550). การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก. สืบค้นจาก <https://home.kku.ac.th/korcha/int3.html?fbclid=IwAR3Yoo>
- กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาดบัณฑิต.
- กัณฐมณี บวรนิรัตติศัย. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกโรงพยาบาลเพื่อการคลอดบุตรของคุณแม่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาดบัณฑิต.
- กานต์วศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาดบัณฑิต.
- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาดบัณฑิต.
- ชมพูนุท พรหมภักดี. (2556). การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย (*Aging society in Thailand*). สืบค้นจาก [http://library.senate.go.th/document/Ext6078/6078440\\_0002.PDF](http://library.senate.go.th/document/Ext6078/6078440_0002.PDF)



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ชลนิกา อินทร์ปราบ. (2554). การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการคุณลักษณะของโรงพยาบาลตั้งคูใจ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาการบริหารการพยาบาล
- ชาญกิจ อ่างทอง. (2558). การศึกษาความพึงพอใจในการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของคนวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ชัย. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- ณัฐพล วุฒิรักขจร. (2560). ธุรกิจ โรงพยาบาลเอกชน. สืบค้นจาก [https://www.gsb.or.th/getattachment/87cb606a-114b-4cc1-b178-47c1d924c4/IN\\_hospital\\_5\\_60\\_detail.aspx](https://www.gsb.or.th/getattachment/87cb606a-114b-4cc1-b178-47c1d924c4/IN_hospital_5_60_detail.aspx)
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ และ กนกอร สมปราชญ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นภัสสร ปันทา. (2561). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- บุญเรือง ไตรเรืองวรวัฒน์. (2559, 23 กุมภาพันธ์). การเปิดประชุมบุคลากรโรงพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน. *ฐานเศรษฐกิจ*. สืบค้นจาก [https://hss.moph.go.th/show\\_topic.php?id=260](https://hss.moph.go.th/show_topic.php?id=260)
- ปรารธนา สุวรรณ และ บุญเลิศ จิตรมณีโรจน์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีราคาหลักทรัพย์หมวดการแพทย์บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด(มหาชน) (BDMS) และบริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน) (BH). คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2559). *ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. สืบค้นจาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/89dc254c-dd17-4fe7-aa86-39bdbed89459/IO\\_Hospital\\_2016.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/89dc254c-dd17-4fe7-aa86-39bdbed89459/IO_Hospital_2016.aspx)
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ่ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). *การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กิ้งในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- พัชณี ธรรมวัฒนานุกูล. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ การสนับสนุนจากองค์การต่อความสามารถในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลหัวหน้าทีมโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาการบริหารการพยาบาล
- พลสุข นิลกิจสรานนท์. (2562). *ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. สืบค้นจาก [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO\\_Private\\_Hospital\\_190218\\_TH\\_EX.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/42e5f42d-4465-4304-92af-60e3c2539460/IO_Private_Hospital_190218_TH_EX.aspx)
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาด ตามแนวคิด Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- สมชาย บุญอินทร์. (2560). *ความพร้อมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนไทยต่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจากประเทศสมาชิก AEC+3*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2554). *สถิติจำนวนประชากรจำแนกตามการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกาย พ.ศ. 2554*. สืบค้นจาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/05.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). *เทคนิคการเลือกตัวอย่าง*. สืบค้นจาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/Toneminute/files/55/0203-5.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). การสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน พ.ศ. 2555. สืบค้นจาก [http://www.m-society.go.th/ewt\\_news.php?nid=11492](http://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=11492).
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). การสำรวจโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน พ.ศ. 2560. สืบค้นจาก <http://opac.psu.ac.th/BibDetail.aspx?bibno=428524>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). สถิติจำนวนประชากรจากการทะเบียน จำแนกตามกลุ่มอายุ พ.ศ. 2561. สืบค้นจาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/01.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2562). นิยามคำศัพท์ทางสถิติ. สืบค้นจาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/Web%20wiki/NSO-Web-Wiki-Home.aspx>
- สำนักประสานและบริหารโครงการ. (2556). การส่งเสริมคลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงการแพทย์เพื่อเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชีย (ระยะที่ 2). สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/Site>
- สุนทรีย์ ทวนหอม. (2553). ความพึงพอใจที่มีต่อการบริการงานผู้ป่วยนอกของผู้รับบริการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชนนตรี. (2561). กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีรวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ
- อาร์ม ชนสกุลชาติ. (2560). การศึกษาการตัดสินใจเลือกใช้บริการ โรงพยาบาลของผู้รับบริการที่เป็นผู้สูงอายุและผู้ที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยสูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, การจัดการมหาบัณฑิต.
- Akerjordet, K., Furunes, T., & Haver, A. (2018). Health -promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of advanced nursing*, 74(7), 1505-1516.
- Alcala, A. M. (2017). *Managerial Strategies for Improving Employee Engagement: A Single Case Study*. College of Management and Technology, Walden University, United States.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services*, 30(4), 443-456. DOI: 10.1108/LHS-11-2016-0058
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. 136, 146-159. DOI: 10.1016/j.obhdp.2016.08.003
- Arikan, C. L., & Enginoglu, D. (2016). How Elements of Corporate Culture Affect Overall Firm Performance. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(3), 680-689.
- Audi, R., Loughran, T., & McDonald, B. (2015). Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture. *Journal of Business Ethics*, 139, 551-556. DOI: 10.1007/s10551-015-2659-4
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & Locusts: The business case for sustainable leadership*. New South Whale, Australia: Allen & Unwin.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716–737. DOI: 10.1177/0899764019829834
- Bruyneel, L., Lesaffre, E., Meuleman, B., & Sermeus W. (2019). Power Distance and Physician–Nurse Collegial Relations Across 14 European Countries: National Culture is Not Merely a Nuisance Factor in International Comparative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 51(6), 708-716.
- Cassar, K., Price, D., & Grech, L. (2017). Employee engagement in the healthcare sector: where do pharmacists stand? *European Journal of Hospital Pharmacy*, 24.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chenpanit, C. (2019). *Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Clark, P.F., & Clark, D. (2018). Nurses' Unions Efforts to Give RNs a Greater Voice in Patient Care. 19.
- Cleven, A., Mettler, T., Rohner, P., & Winter, R. (2016). Healthcare quality innovation and performance through process orientation: Evidence from general hospitals in Switzerland. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 386-395. DOI: doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.007
- Crosson, J. J. (2019). Physician and Nurse Practitioner Teamwork Sustains the Primary Care Workforce. *J GEN INTERN MED*. DOI: 10.1007/s11606-020-05661-0
- Dobrzykowski, D. D., McFadden, K. L., & Vonderembse, M. A. (2016). Examining pathways to safety and financial performance in hospitals: A study of lean in professional service operations. *Journal of Operations Management*, 39-51. DOI: 10.1016/j.jom.2016.03.001
- Dube, A., Kaplan, E., & Thompson, O. (2016). Nurse Unions and Patient Outcomes. *ILR Review*, 69(4), 803–833. DOI: 10.1177/0019793916644251
- Fernando, G. C. (2017). *Sustainable leadership practices in the tuna canning industry in general Santos city Philippines*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Fiorio, C. V., Gorli, M., & Verzillo, S. (2018). Evaluating organizational change in health care: the patient-centered hospital model. *BMC Health Serv Res* 18, 95. DOI: 10.1186/s12913-018-2877-4
- Ghiasipour, M., Mosadeghrad, A. M., Arab, M., & Jaafaripooyan, E. (2017). Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31, 96. DOI: 10.14196/mjiri.31.96
- Grace, R. W. et al. (2018). Burnout and Health Care Workforce Turnover. *Annals of Family Medicine*, 17(1), 36-41. DOI: 10.1370/afm.2338

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gulati, R., Mikhail, O., Morgan, R. O., & Sittig, D. F. (2016). Vision Statement Quality and Organizational Performance in U.S. Hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 61(5), 335-350.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2015). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.012
- Heo, J. -H., Jang, W. -H., Kim, J. -E., & Ryu, H. -G. (2017). The Effect of Hospital Social Responsibility Activities on Organizational Commitment and Hospital Value and the Mediating Effect of Organizational Commitment : Focused on the Perception of Hospital Administrative Practitioners. *The Korean Journal of Health Service Management*, 11(2), 29-42. DOI: 10.12811/kshsm.2017.11.2.029
- Himathongkam, T. & Vannapruegs, T. (2016). *Sufficiency in Thai Healthcare*. In: Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, editors. *Sufficiency Thinking: Thailand's gift to an unsustainable world*. NSW: Allen & Unwin; 2016, 148-163.
- Holmes, V. (2017). *Achieving Hospital Sustainability Through Strategies for Nursing Leader Succession Planning*. (Doctor of Business Administration). *Walden University*.
- Kaiser, F., Schmid, A., & Schlüchtermann, J. (2020). Physician-leaders and hospital performance revisited. *Social Science & Medicine*, 249.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2018). Environmental responsibility in hospital care: Findings from a qualitative study. *Journal of Hospital Administration*, 7(5), 56. DOI: 10.5430/jha.v7n5p56
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S., & Thepa-Apirak, T. (2014). Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank. *International Pacific Journal of Business Innovation and Research*, 11(2).



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kasima, D., Rantetampangb, A.L., & Lumbantobingc, H. (2015). Relationships of Work Discipline, Leadership, Training, and Motivation to Performance of Employees Administration Abepura Hospital Papua 2015. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 154.
- Kim, D. -K., Kim, W. -J., & Kim, M. -R. (2018). Effects of Innovativeness on Customer Satisfaction in Long-Term Care Hospitals: The Effect of Internal Capacity and Location Strategy in Hospital. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 20(3), 110-124.
- Kungwanpongpun, P. (2019). *An Empirical Investigation of Sustainable Leadership and Performance Outcomes in Thai Healthcare Organizations*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Serv Bus*, 14, 47-72. DOI: 10.1007/s11628-019-00410-8
- Lee, E. (2019). Why newly graduated nurses in South Korea leave their first job in a short time? A survival analysis. *Hum Resour Health*. DOI: 10.1186/s12960-019-0397-x
- Limbu, Y. B., Pham, L., & Mann, M. (2019). Corporate social responsibility and hospital brand advocacy: Mediating role of trust and patient-hospital identification and moderating role of hospital type. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, DOI: 10.1108/IJPHM-04-2019-0029
- Lubis, A. N., Lumbanraja, P., Lubis, R. R., & Hasibuan, B. K. (2017). A Study of Service Quality, Corporate Social Responsibility, Hospital Image, and Hospital Value Creation in Medan. *European Research Studies Journal*, 20(4), 125-133.
- Malfait, S., Hecke, A. V., Hellings, J., Bodt, G. D., & Eeckloo, K. (2017). The impact of stakeholder involvement in hospital policy decision-making: a study of the hospital's business processes, *Acta Clinica Belgica*, 72(1), 63-71, DOI: 10.1080/17843286.2016.124668



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mangkunegara, A. P., & Agustine, R. (2016). Effect of Training, Motivation and Work Environment on Physicians' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 173. DOI: 10.5901/ajis.2016.v5n1p173
- Mati, A., Machuki, V., Ogutu, M., & Njihia, J. M. (2020). The joint effect of organizational strategy, organizational culture and external environment on organizational performance of large private health facilities in Kenya. 10(1), 11-27.
- McMillan, K. (2016). Politics of change: the discourses that inform organizational change and their capacity to silence. *Nursing Inquiry*, 23(3), 223-231. DOI: 10.1111/nin.12133
- Meng, R. et al. (2018). Evaluation of Patient and Medical Staff Satisfaction regarding Healthcare Services in Wuhan Public Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(4), 769.
- Mirkov, S. (2018). Teamwork for innovation in pharmacy practice: from traditional to flexible teams. *Drugs Ther Perspect*, 34, 274-280. DOI: 10.1007/s40267-018-0506-2
- Mohamed, F., Nusari, M., Ameen, A., Raju, V., & Bhaumik, A. (2019). Towards a Better Understanding of the Relationship between Strategy Formulation (Vision, Mission, and Goals) and Organizational Performance. 81, 1987-1994.
- Mosadeghrad, A. M., Ebneshahidi, A., & Abdolmohammadi, N. (2017). The Impact of Strategic Planning on Job Satisfaction among Hospital Staff: a case study. *Health Based Research*, 3(2), 99-114.
- Mosadeghrad, A. M., Akbari-sari, A., & Esfahani, P. (2017). Successful implementation of strategic planning in hospitals in Tehran province. 16(6), 759-773.
- Odhon'g, E. A., & Omolo, J. (2015). Effect of human capital investment on organizational performance of pharmaceutical companies in Kenya. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(6), 1-29.
- Özsoy, Z., & Ekici, D. (2017). Perception of Nurses Regarding Organizational Justice and Ethical Behavior; Organizational Culture in Hospitals. *Hospital Practices and Research*, 2(2), 41-46. DOI: 10.15171

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Patanapeechai, N. (2015). *Examining sustainable leadership in apparel industry*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Phillips, T., Evans, J. L., Tooley, S., & Shirey, M. R. (2017). Nurse manager succession planning: A cost–benefit analysis. *J Nurs Manag*, 238-243. DOI: 10.1111/jonm.12512
- Pongstabhoh, N. (2019). *Honeybee sustainable leadership a case study in automotive tire industry*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Poruțiu, C. S., Pop, C. M., & Poruțiu, A.R. (2019). Ethical Behavior in Healthcare Organizations. Griffiths School of Management and IT Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics. DOI: 10.1007/978-3-030-17215-2\_5
- Prasnikar, J. (2019). *Workers' Participation and Self-management In Developing Countries Team*. New York, United States.
- Ramakrishnan, R. (2019). Stakeholder Management in Health Sector. Chennai, India. DOI: 10.2139/ssrn.3511454
- Ramli, A. H. (2019). Organizational culture, job satisfaction also employee accomplishment in the private hospital. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(2), 157-168.
- Rungruanmaitree, R. (2016). *Sustainable leadership honeybee practices in health shoes enterprise in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Saberi, M., Maghole, A., & Ghouchani, F. (2019). The Effect of Strategic Planning on Employees' performance, Hospitals Social Security Organization; Case Study: Kashani Hospital in Tehran. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 5(4), 322-329.
- Senay, E., & Landrigan, P. J. (2018). Assessment of Environmental Sustainability and Corporate Social Responsibility Reporting by Large Health Care Organizations. *JAMA Netw Open*. 1(4). DOI: 10.1001/jamanetworkopen.2018.0975
- Sittipaneed, J. (2016). *Sustainable leadership of luxury hotels of HAGO group*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Soares, A. et al. (2016). Social and environmental responsibility in the hospital context: an integrative review. *Journal of Nursing UFPE*, 10(11), 4118-4125.
- Sumathi, G. N., Kamalanabhan, T. J., & Thenmozhi, M. (2015). Impact of work experiences on perceived organizational support: a study among healthcare professionals. *AI & Soc* 30, 261-270. DOI: 10.1007/s00146-013-0509-4
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8, 327.
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Tagwa, O. (2016). Nursing Students' Perceptions of Satisfaction and Self-Confidence with Clinical Simulation Experience. *Journal of Education and Practice*, 7(5), 131-138.
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127.
- Takahashi, T. (2018). Quality Improvements and Cost Reductions in Healthcare: Accountable Care Organizations from the Perspective of Collaborative Dynamic Capabilities and Leadership. *Collaborative Dynamic Capabilities for Service Innovation*, 113-133. DOI: 10.1007/978-3-319-77240-0\_4
- Tamilina, L. (2019). *Social Trust Formation in the Workplace: Applying the Job Strain Model to Explain Variations in Social Trust Levels among Employed Individuals*. (Independent Research). Munich University, Germany.
- Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 1831-1845.
- Tasi, M. C., Keswani, A., & Bozic, K. J. (2019). Does physician leadership affect hospital quality, operational efficiency, and financial performance? *Health Care Management Review*, 44(3), 256-262. DOI: 10.109

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Testa, M., & Amato, A. D. (2017). Corporate environmental responsibility and financial performance: does bidirectional causality work? Empirical evidence from the manufacturing industry. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 221-234. DOI: 10.1108/SRJ-02-2016-0031
- Wang, T., Wang, Y., & McLeod, A. (2018). Do health information technology investments impact hospital financial performance and productivity? *International Journal of Accounting Information Systems*, 1-13. DOI: 10.1016/j.accinf.2017.12.002
- West, M. et al. (2015). *Leadership and Leadership Development in Health Care: The Evidence Base*. Faculty of Medical Leadership and Management, London.
- Wolkinson, B., & Nichol, V. (2018). Union-Management Negotiations over Nurse Staffing Issues in Hospitals. 214-220.
- Wongwiboonsat, K. (2015). *Sustainable leadership in rice mill industry in Thailand*. (Master Degree). College of management Mahidol University, Bangkok.
- Ylitörmänen, T., Turunen, H., Mikkonen, S., & Kvist, T. (2019). Good nurse-nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach. *Nursing open*, 6(3), 998-1005. DOI: 10.1002/nop2.279
- Zumitzavan, V., & Michie, J. (2015). *Personal knowledge management, leadership styles, and organizational performance: A case study of the healthcare industry in Thailand*. Springer.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย**

**เรื่อง :** Sustainable Leadership : กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง  
ในกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** คำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงมุมมอง ทักษะ และความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการบริหารและดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และไม่มีการเปิดเผยที่ใด เป็นการนำไปใช้ในงานวิจัยเท่านั้น

โดยคำถามอ้างอิงตามปัจจัยของ Honeybee leadership ทั้ง 23 ปัจจัย และทำการแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มที่ 1 (G1) : ผู้บริหารระดับสูง
2. กลุ่มที่ 2 (G2) : พนักงานระดับผู้จัดการแผนก
3. กลุ่มที่ 3 (G3) : เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
1.การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทให้เกิดความยั่งยืน	G1, G2, G3	-ท่านมีความเห็นในเรื่องการพัฒนาการฝึกอบรมบุคลากรในบริษัทอย่างไร -ภายในบริษัทมีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่อย่างไร
2.ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	เพื่อทราบถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริษัททุกระดับ	G1, G2	-ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในบริษัทสำคัญอย่างไร -ท่านมีความคิดเห็นเรื่องการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาภายในบริษัทในปัจจุบันอย่างไร



ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
		G3	-ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในบริษัท มีผลต่อการทำงานหรือไม่อย่างไร -ท่านมีความเห็นในเรื่องเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกน้องอย่างไร
3.การรักษาพนักงาน (Retaining staff)	เพื่อทราบถึง ความสำคัญ ของพนักงาน และวิธีการ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับ บริษัท	G1, G2	-ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาพนักงาน และมีวิธีการรักษาพนักงานหรือไม่ อย่างไร
		G3	- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการรักษาพนักงาน และคิดว่าบริษัทมีวิธีการรักษาพนักงานหรือไม่ อย่างไร -ท่านคิดว่าภายในบริษัทมีอัตราลาออกเป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด
4.การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)	เพื่อทราบถึงวิธีจูงใจพนักงาน และการเลื่อนขั้นให้แก่พนักงานภายในบริษัท	G1, G2, G3	-ภายในบริษัทมีนโยบายการเลื่อนขั้นหรือการจูงใจพนักงานอย่างไร -ภายในบริษัทมีเกณฑ์การเลื่อนขั้นพนักงานหรือไม่อย่างไร
5.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากรภายในบริษัท และสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ	G1, G2, G3	-บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานมากน้อยเพียงใด -บริษัทมีการดูแลให้สวัสดิการกับบุคลากรอย่างไร -ท่านมีความรู้สึกที่สภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
6.ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจของทีมนักบริหารระดับสูง	G1	-ท่านมีบทบาทในการบริหารจัดการบริษัทอย่างไร -ท่านมีรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจอย่างไร
7.จริยธรรม (Ethical behavior)	เพื่อทราบถึงค่านิยมภายในบริษัท และ วิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	G1	-ค่านิยมของบริษัทคืออะไร -บริษัทมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไร
		G2, G3	-ท่านทราบหรือไม่ว่าค่านิยมของบริษัทคืออะไร -บริษัทมีการปลูกฝังเรื่องจริยธรรมให้พนักงานอย่างไร
8.มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไร ให้แก่บริษัทในระยะสั้นและระยะยาว	G1	-ท่านมีแผนการในดำเนินธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร -ท่านให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร
9.การเปลี่ยนแปลงบริษัท (Organizational change)	เพื่อทราบถึงแผนการรับมือ และการพัฒนาของบริษัทเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	G1	- ท่านมีแผนการพัฒนาบริษัทอย่างไร -ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่อย่างไร
10.ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ถือหุ้นที่มีต่อบริษัท	G1	-บริษัทท่านมีการร่วมทุนหรือลงทุนอย่างไร -ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทมากน้อยเพียงใด
11.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัท	G1, G2, G3	- บริษัทมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
			- บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร
12.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))	เพื่อทราบถึงกิจกรรม ที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท	G1, G2, G3	- บริษัทมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
13.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อทราบถึงการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G1, G2, G3	- บริษัทมีการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร
14.บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	เพื่อทราบถึงการรับรู้ภาพอนาคตของบริษัทร่วมกัน	G1	- ทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านทราบหรือไม่ ว่าในอนาคตบริษัทจะเป็นอย่างไร
15.การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในแต่ละระดับ	G1, G2	-อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทเป็นอย่างไร -ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
		G3	-ในการทำงานของท่าน ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง
16.การจัดการตนเอง (Self-management)	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในบริษัท	G2, G3	-บริษัทมีการมอบหมายงานให้ท่านรับผิดชอบเป็นอย่างไร -บริษัทมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างไร
17.การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานกันเป็นทีม หรือ	G2, G3	-รูปแบบการทำงานร่วมกันของบริษัทเป็นอย่างไร

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
	รูปแบบการทำงานของ รายบุคคล		- ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อ ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรม องค์กรของบริษัท	G1	- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เป็นอย่างไร
		G2, G3	- ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัทเป็นอย่างไร
19. การแบ่งปันและ รักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	เพื่อทราบถึงการ แบ่งปัน ข้อมูลและความรู้ระหว่าง บุคลากรภายในบริษัท	G1, G2	- บริษัทมีการแบ่งปันข้อมูลและ ความรู้แก่พนักงานอย่างไร - บริษัทมีการจัดเก็บข้อมูล องค์กร ความรู้ต่าง ๆ อย่างไร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจ เชื่อใจในตัวพนักงาน	G1, G2	- ท่านสามารถไว้วางใจในตัวของ พนักงาน ได้หรือไม่อย่างไร
21. นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อทราบถึงวิธีการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาช่วยในการ ดำเนินงานของบริษัท	G1	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านมีการลงทุนในการนำ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้า มาช่วยในการดำเนินธุรกิจ หรือไม่อย่างไร
		G2, G3	- ท่านมีความเห็นอย่างไรกับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม - ท่านคิดว่าบริษัทมีการลงทุนใน การนำเทคโนโลยี และ นวัตกรรมเข้ามาช่วยภายใน บริษัทเพียงพอหรือไม่อย่างไร
22. ความผูกพันของ พนักงาน (Staff engagement)	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อ การต้องการทำงานใน บริษัท	G2, G3	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านให้ ทำงานในบริษัท - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อ บริษัทที่ท่านทำงาน

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	กลุ่มที่	คำถาม
23.คุณภาพ (Quality)	เพื่อทราบถึงวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	G1	-นโยบายของบริษัทที่มีต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร -บริษัทมีการควบคุมคุณภาพของการบริการอย่างไร -ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร
		G2	-บริษัทมีการควบคุมคุณภาพของการบริการอย่างไร -ท่านมีความเห็นต่อคุณภาพของการบริการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก “การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง,” โดยชยากร เลิศอังกูร, 2561, น. 32-36

**ภาคผนวก ข**  
**ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก**

**ปัจจัยที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** คิดว่าการอบรมตอนนี้มีน้อยเกินไป เหมือนของเราเป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ ก็จะอบรมเป็นพวกเรื่องการใช้ระบบ IT การต้อนรับลูกค้า แต่ขาดในเรื่องการสอนภาษาแบบจริงจัง เพราะคนไข้ของเราส่วนใหญ่เป็นชาวอาหรับ เท่าที่ทราบตอนนี้ยังไม่เห็นแผนการอบรมเลย ยังขาดในส่วนนี้อยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** จริงๆควรมีการฝึกอบรมให้กับพนักงาน แต่ช่วงนี้เขายังไม่ค่อยให้งบประมาณที่ผ่านมาก็มีอบรมพวกระบบที่ใช้ในโรงพยาบาล ระบบ IT

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** การฝึกอบรมยังมีน้อยไป ไม่ทั่วถึง และยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน มีการแยกกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมมากเกินไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** องค์กรไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ไม่พัฒนาบุคลากรให้ตรงจุดหรือในทักษะที่เขาควรได้รับ ที่มีอบรมก็จะเกี่ยวกับฝ่ายการพยาบาล แต่วิชาชีพอื่นยังไม่ค่อยมี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ยังไม่ค่อยมีการอบรมให้พนักงานเท่าไร ไม่เคยรู้ว่าฝ่ายบุคคลเขามีรายการอบรมอะไรให้พนักงานบ้าง เหมือนไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** คิดว่าการอบรมก็มีเพียงพอ เห็นมีจัดอบรมมาเรื่อยๆนะ แต่เขาไม่ค่อยอำนวยความสะดวกในการเข้าอบรมให้กับเรา เช่น วันนี้มีจัดอบรม แต่เราติดงานคนไม่พอก็ไปไม่ได้ ทำให้เราพลาดตรงนี้ไป มีจัดอบรม เช่นภาษาอังกฤษสำหรับใช้ในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** ในส่วนนี้ก็คิดว่าเพียงพอเหมาะสม แต่ว่ามีปัญหาเรื่องการจัดการกับเวลาเข้าอบรมของตัวเองเราเองมากกว่า อย่างตอนแรกๆ ที่ที่เข้ามาตำแหน่งที่มีคนเดียว คนไข้ก็ต้องรับ ทำให้เข้าอบรมไม่ได้ครบตามที่แพลนไว้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** เราไม่ค่อยได้รับการอบรมอะไรจากที่นี่ อาจจะเป็นเพราะว่าตัวเราไม่ได้มีเวลาเพียงพอในการเข้าอบรม จริงๆก็มีหลักสูตรการอบรมแต่คิดว่ายังไม่เยอะ ควรมีอบรมพื้นฐานหรืออบรมประจำปีให้กับพนักงานทุกคน เช่น BLS

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** การอบรมให้พนักงานน้อยเกินไป อาจจะเป็นเพราะโรงพยาบาลเพิ่งเปิด ความพร้อมอาจจะยังไม่พอ การอบรมจึงถือว่าน้อยมาก ตอนที่เข้ามาก็มีอบรมพนักงานใหม่ อบรมบุคลิกภาพ แต่เกี่ยวกับวิชาชีพยังไม่มี



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** คือตอนนี้ทำงานมาปีกว่าแล้ว ยังไม่เคยได้เข้าอบรมอะไรจากทางโรงพยาบาลเลย อาจจะเป็นเพราะเราอยู่ Back office ก็เลยมีความคิดว่าอยากให้ส่งเสริมเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษในองค์กรกับพนักงาน Back office บ้าง ตอนนี้ให้แค่ Front office ที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เรื่องการสื่อสารแผนการอบรมของ HR ยังต้องปรับปรุง การประกาศกิจกรรมต่างๆ ก็ดำเนินการช้า เช่น จะมีกิจกรรมพุงนี้ แต่เพิ่งประกาศให้ทราบวันนี้ ก็ทำให้เราจัดสรรเวลาหรือเตรียมตัวไม่ทัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** ยังไม่มีการพัฒนาบุคลากรที่เพียงพอ สำหรับ Back office คือน้อยมาก แต่สำหรับ Front line ก็มีอยู่ แต่คิดว่ายังไม่มีความมาตรฐาน และยังไม่มีการตรวจสอบว่าที่อบรมไป ได้ผลเป็นยังไงบ้าง ไม่มีการทดสอบคนที่ผ่านการอบรม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** การอบรมให้กับพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะคนแต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน และอีกเหตุผลหนึ่งคือเราเป็นธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพชีวิตคน ไม่ใช่สินค้า ฉะนั้นจะต้องมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ แต่ทุกวันนี้ที่เห็นคือยังไม่ค่อยได้ส่งเสริมเรื่องนี้สักเท่าไร ยังไม่มีนโยบายชัดเจน ที่เห็นเน้นจะเป็นเรื่องของการสอนภาษาอังกฤษมากกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** คิดว่าการอบรมที่มีให้น้อย จำกัดคนที่เข้ารับการอบรม ไม่ค่อยทั่วถึง ยังขาดบางอย่างที่จำเป็น เช่น อบรมภาษาอาหารอย่างจริงจังให้กับคนที่อยู่หน้างาน เพราะล่ามก็มีน้อยไม่พอ บางครั้งเราก็ต้องสื่อสารกับคนไข้เอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** การอบรมจากโรงพยาบาลมีน้อยมาก และยังไม่ค่อยทั่วถึง เช่น อบรมภาษาอังกฤษ จริงๆทุกตำแหน่งก็ควรได้รับการอบรมที่เท่ากัน ยังมีข้อจำกัดเยอะอยู่ การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแทบจะไม่มีเลยสำหรับตัวผม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** ยังไม่ค่อยมีจัดอบรมให้พนักงานเท่าไร ที่เคยได้รับการอบรมก็แค่ตอนปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน หลังจากนั้นตอนทำงานก็ไม่ได้มีอบรม อีกอย่างเราก็ไม่มีเวลาเข้าไปอบรมตามที่เขาจัดด้วย เพราะงานเราก็ค่อนข้างเยอะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** เห็นว่าควรจะมีการพัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างมากและต่อเนื่อง เพราะเป็นสถานประกอบการที่เปิดใหม่ แต่ทุกวันนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ ยังไม่มีแบบแผนที่แน่ชัด ยังไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากคนมารวมกันจากหลายที่ เพราะฉะนั้นเราควรมีสุนัขกลางการอบรมที่ดี แต่ในแผนการเรามีการจัดอบรมเกี่ยวกับความรู้เฉพาะทางให้กับพนักงานเองอยู่แล้ว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** ด้วยความที่เราเป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ ก็เลยอาจจะไม่มีการเริ่มในจุดนี้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ยังไม่แผนการพัฒนาอบรมอย่างชัดเจน ในส่วนของแผนการพนักงานจะได้รับการอบรม การทดสอบความรู้จากในแผนก แต่ในส่วนของโรงพยาบาลที่เห็นได้ชัดก็จะมี

อบรมหนีไฟ อบรมมารยาทในการบริการให้พนักงาน จริงๆควรมีการอบรมซ้ำอย่างต่อเนื่อง เพราะมี  
เปลี่ยนคนเข้าออกบ่อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** คิดว่าการอบรมมีน้อยมาก แล้วการอบรมมันยังคงไม่เป็นหลักสูตร  
อบรม ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน ไม่มีความพร้อมเท่าไร ที่เคยเข้าอบรมก็มีอบรม CPR อบรมดับเพลิง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** ณ ตอนนี้อยู่ไม่ค่อยมีอบรมด้านต่างๆ จะมีแค่เรื่องภาษาอังกฤษที่มี  
เพิ่มเติมให้กับพนักงาน มีอาจารย์จากข้างนอกมาสอน แต่ไม่ต่อเนื่องเพราะมีสถานการณ์ COVID เข้า  
มา แล้วก็ถ้าเราขึ้นไปอบรม คนทำงานไม่พอ เราต้องลงมา มันก็ไม่ต่อเนื่อง คิดว่าหลักสูตรการอบรม  
จากส่วนกลางยังน้อยไป ส่วนในแผนกเราก็จะมีการจัดอบรมให้กับพนักงานเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** ยังไม่มีการฝึกอบรมที่ดี และยังไม่มีการฝึกอบรมที่มีความสามารถเพียงพอ  
ในการอบรมพนักงาน หลักสูตรการอบรมก็น้อยเกินไป โดยปกติตามมาตรฐานจะต้องมีการ  
ฝึกอบรมพนักงานก่อนทำงานทุกคน 100% แล้วก็มีการทบทวนทุก 6 เดือน ซึ่งที่นี้น้อยมาก ไม่เป็นไป  
ตามมาตรฐาน หลักสูตรที่เคยมีอบรมก็ยังไม่ค่อยมีความต่อเนื่อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** คิดว่าการอบรมมีน้อยไป แต่ได้อบรมแค่ตอนเข้ามาเป็นพนักงานใหม่  
แต่หลังจากนั้นมีการสอนภาษาอังกฤษให้พนักงาน แต่ว่าเฉพาะ Front line ที่ต้องติดต่อกับคนไข้ เรา  
อยู่ Back office ก็เลยไม่ได้รับการอบรมในส่วนนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** ในมุมมองของผม เราต้องเร่งพัฒนาในส่วนนี้ เพราะเราเป็น  
โรงพยาบาลเอกชน คิดอัตราค่ารักษาที่สูง จึงต้องมีความเป็นมืออาชีพ ความรู้ของพนักงานและการ  
บริการของพนักงานเราจึงต้องเป็นเลิศ ซึ่งก่อนหน้าเรามีเตรียมแผนการอบรมให้กับพนักงาน แต่  
พอมามีสถานการณ์ COVID ตรงนี้ก็เลยชะงักไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ที่คิดว่ายังขาดอยู่เยอะเลยในหลายๆส่วน ยังไม่มีการอบรมในเรื่องแนว  
ทางการทำงาน แผนการอบรมของแต่ละแผนกที่มาจากส่วนกลางยังไม่มีชัดเจน ในแต่ละแผนก  
อาจจะต้องจัดการอบรมกันเอง ซึ่งในส่วนของเราจะมีการจัดการอบรมกันเอง มีผู้แทนมานำเสนอ  
ข้อมูลมาให้กับน้องในแผนกฟังอยู่เรื่อยๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ตอนนี้อยู่ไม่มีอะไรชัดเจนสักเท่าไรในส่วนนี้ ยังไม่ค่อยมีการอบรม ยัง  
กระจัดกระจายอยู่ จะมีแค่การอบรมเบื้องต้นที่ทุกคนได้รับ คือ การอบรมพนักงานใหม่ หลังจากนั้น  
ก็ยังไม่มีการเพิ่มเติมสักเท่าไร แต่ในส่วนของเราจะมีการจัดอบรมกันเองในทุกๆเดือน แล้วเราก็  
มีการวางแผนว่าในปีนี้ทุกคนจะต้องได้ไปอบรมวิชาการข้างนอก อย่างน้อยคนละหนึ่งครั้ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** ควรจะมีการอบรมให้กับพนักงานอยู่เรื่อยๆ อย่างน้อยเดือน 1-2 ครั้ง  
เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ตอนที่เข้ามาตอนแรกก็ได้รับการอบรมพนักงานใหม่ แต่หลังจากที่

ทำงานก็ไม่มีกรอบอะไรอีกจากส่วนกลาง จะมีจากในแผนกที่เชิญผู้แทนฯเข้ามาให้ความรู้ ภายในแผนกเราเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** การอบรมมีน้อยเกินไป ควรจะจัดให้มีการอบรมมากกว่านี้ แผนกการอบรมของโรงพยาบาลก็ยังไม่ชัดเจนเท่าไร ส่วนในแผนกมีจัดอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือและความรู้ เฉพาะทางให้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** การอบรมมีน้อย เช่นอบรมภาษาอังกฤษมีให้แค่ Front office ตั้งแต่เข้ามา ก็มีอบรมพนักงานใหม่ แล้วหลังจากนั้นก็จะมีอบรมด้านระบบบ้าง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** การอบรมของที่นี่ยังมีน้อยอยู่ ไม่ค่อยทั่วถึง ยังไม่มีแผนการอบรมที่ชัดเจนให้กับพนักงานทราบ จะมีแค่การอบรมพนักงานใหม่ที่เห็นว่าจัดเป็นรูปธรรม แต่อบรมอย่างอื่นยังไม่เห็นชัดเจนเท่าไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ถ้าการอบรมจากโรงพยาบาลเองก็น้อย เคยได้อบรมตอนเข้ามาเป็นพนักงานใหม่แค่นั้น แต่ถ้าจากแผนกจะมีอยู่เรื่อยๆ จะเป็นหมอหรือคนที่ขายเครื่องมือมาสอน มาให้ความรู้กับพนักงาน เฉลี่ยก็เดือนละครั้ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** การอบรมจากส่วนกลางของโรงพยาบาลยังน้อยอยู่ ที่พี่เคยเห็นก็มีอบรมภาษาอังกฤษ อบรมมารยาท CPR หนีไฟ ซึ่งหลักสูตรพวกนี้ควรจัดให้บ่อยมากกว่านี้ ควรมีแบบแผน กำหนดการที่ชัดเจน ตรงนี้ยังมีน้อยเกินไปอยู่ เหมือนผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นถึงความสำคัญในส่วนนี้

## ปัจจัยที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** เราทำงานกับหลายวิชาชีพ เช่น หมอ พยาบาล อย่างบางคนหากเราไม่ค่อยได้ติดต่อพูดคุยกับเขา หรือไม่โอเคกับเขา แล้วเขาเป็นคนดูแลคนไข้ห้องนั้น ห้องที่เราจะไปรักษา ก็อาจจะทำให้ข้อมูลตกหล่นไป ในเรื่องของการส่งเวร ส่งข้อมูลคนไข้ ในส่วนของเพื่อนร่วมงานดีมาก อยู่กันเหมือนพี่น้อง มีอะไรก็พูดคุยปรึกษากันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีก็จะทำให้เราทำงานได้ง่าย อยากมาทำงาน ไม่กดดัน มีการรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน อยู่กันเหมือนพี่น้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ทุกวันนี้เหมือนต่างคนต่างอยู่ เราต้องเข้าไปทำความรู้จักกับเขาเอง แต่เวลาเราเข้าไปขอความช่วยเหลือก็ได้รับกลับมา ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา คือเราก็ไม่ได้คาดหวังสูง ก็เลยยังไม่ได้ซีเรียสมาก แต่เมื่อไรที่นโยบายโรงพยาบาลกำหนดออกมาแบบชัดเจน ก็จะมีอะไรที่ต้องปรับปรุงอีกเยอะ ทุกวันนี้ก็อยู่กันเหมือนพี่น้องคุยกันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญมาก ถ้าหากมีความสัมพันธ์ที่ดี คิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คุยกันได้ เวลาติดต่อประสานงานกัน ก็จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น แต่ทุกวันนี้แต่ละแผนกค่อนข้างมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ค่อยยอมกัน เรื่องอะไรที่จะคุยกันได้ก็ไม่ยอมคุย ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในแผนก ก็เหมือนพี่น้องกัน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เลยทำให้ทำงานกันได้ง่าย เข้ากันได้ดี”

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนที่ทำงานด้วยกันมีผลเป็นอย่างมาก อย่างเราดูคนไข้มันเดียวกัน คือก็ต้องคุยกัน ประสานงานกับพวกพยาบาล ถ้าเราคุยกับเขาได้ ก็ทำงานง่าย ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนกก็เหมือนพี่น้องกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คุยกันได้ทุกเรื่อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** ถ้าแต่ละคน แต่ละแผนกคุยกันได้ ก็จะทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น ที่เจอบางคนก็ขี้มั่วขี้ดี บางคนก็นิ่ง แต่เวลาเราขอความช่วยเหลือจากเขา เขาก็ช่วยอยู่นะ เพื่อนร่วมงานหัวหน้า สามารถปรึกษากันได้ อยู่กันเหมือนพี่น้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก คนไข้ในโรงพยาบาลเกี่ยวข้องกับทุกแผนก เพราะฉะนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์อันดีไว้ ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแผนก สามารถพูดคุยกันได้โดยตรงไปตรงมา หากเกิดปัญหาที่ร่วมมือกันแก้ไขได้ กับหัวหน้าก็ไม่มีช่องว่างที่เราไม่กล้าเข้าไปพูดคุย สามารถเข้าไปพูดคุยได้ โดยรวมถือว่าดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนในโรงพยาบาลมีผลต่อการทำงาน เช่นหากเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนไข้ ก็จะช่วยให้การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น ทำงานได้เร็วขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็โอเค อยู่กันแบบพี่น้อง ปรึกษาพูดคุยกันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนในโรงพยาบาล มีผลต่อการทำงานมาก คือเวลาดูแลคนไข้คนนึงต้องใช้สหวิชาชีพ คนที่อยู่ดูแลคนไข้ตลอดก็คือพยาบาล วิชาชีพอื่นจะเข้าไปเป็นช่วงๆ เพราะฉะนั้นการสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าเราไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้การทำงานเกิดปัญหา กับเพื่อนร่วมงานก็สามารถคุยกันได้ เพราะเป็นคนกลุ่มเล็กๆ กับหัวหน้าก็คุยกันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** คิดว่าความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในองค์กรเราไม่สามารถทำงานได้ด้วยแผนกเดียว ต้องมีการเชื่อมโยงกันระหว่างแผนก การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และถ้าหากเรามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างแผนก ก็จะทำงานเสร็จเร็วขึ้น ช่วยกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม เราทำงานกันเป็นทีมช่วยเหลืองานกัน เหมือนอยู่กันแบบครอบครัว แบบพี่น้อง ไม่มีการแบ่งชั้นแบ่งชั้น



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีผลต่อการทำงาน เพราะว่างานที่ทำอยู่เป็นงานเกี่ยวกับการประสานงานทั้งในและนอกแผนก ในแผนกไม่มีปัญหาอะไร อยู่กันแบบพี่น้อง แต่นอกแผนกค่อนข้างประสานงานยาก ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คุยกันง่าย งานก็จะเสร็จเร็ว ไม่มีปัญหา หากความสัมพันธ์ไม่ดี ก็จะยากลำบาก ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** สำคัญมากเลย คือถ้าคนในโรงพยาบาลรู้จักกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะช่วยให้สามารถติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น ประสบผลสำเร็จมากขึ้น แต่ทุกวันนี้คนในโรงพยาบาลยังไม่ค่อยรู้จักกันเท่าไร อาจเพราะว่าเรายังไม่เคยจัดกิจกรรมเชื่อม

ความสัมพันธ์ของพนักงาน คือเคยมีสมัยแรกๆ ที่คนยังน้อยอยู่ คนรุ่นเก่าๆ จะรู้จักกัน แต่รุ่นที่เข้ามาใหม่ๆ นี้เรายังไม่ได้มีจัดกิจกรรม ก็เลยทำให้เขาอาจจะไม่ค่อยได้รู้จัก สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อีกเรื่องคือ ตอนนี้เรายังไม่มีโรงอาหารในโรงพยาบาล คือบางครั้งพนักงานไปทานข้าวในโรงอาหารแล้วเจอกันคุยกัน เห็นหน้ากันบ้าง มันน่าจะดีกว่านี้ เพราะตอนนี้เขาทานที่แผนกใครแผนกมัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** สำคัญมากเลย เพราะทุกวันนี้เราทำงานไม่ได้ด้วยตัวคนเดียว วิชาชีพเดียวอยู่แล้ว ฉะนั้นถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับแผนกอื่นๆ ก็จะทำให้เราทำงานได้ง่ายแล้วก็ราบรื่นกับเพื่อนร่วมงานก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คุยกันได้ทุกเรื่อง อายุใกล้เคียงกัน อยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง หัวหน้าก็เป็นกันเอง ถ้าเรามีปัญหาที่สามารถเข้าไปพูดคุยได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** คิดว่ามีผลต่อการทำงานนะ งานเราบางทีมันต้องทำร่วมกันหลายแผนก ต้องขอความร่วมมือจากหลายคน ถ้าความสัมพันธ์ไม่ดี ไม่ค่อยรู้จักใคร ก็ทำงานยาก กับเพื่อนร่วมงานความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สนิทกัน เฮฮา ทำงานร่วมกันได้ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** ความสัมพันธ์ของคนในโรงพยาบาลสำคัญมากเลย เวลาเราติดต่อเรื่องต่างๆ มันทำให้เราทำงานง่าย อย่างเราดูเรื่องเงินของแพทย์ เราต้องติดต่อทั้งหมด ทั้งฝ่ายบัญชี ถ้าเราไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น เราก็แย่ ทำงานลำบาก ในแผนกมีรุ่นน้องแล้วก็หัวหน้าเลย กับรุ่นน้องคือสนิทกันมาก ไปไหนไปกัน เพราะมีกันแค่สองคน แต่กับหัวหน้าก็คุยได้ ไม่มีช่องว่างอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ทุกวันนี้โรงพยาบาลเรา คนเข้าออกบ่อย พนักงานจึงไม่ค่อยรู้จักกัน อย่างของแผนกเราแยกส่วนออกมาอย่างชัดเจน น้องเราก็จะไม่ค่อยรู้จักใคร นอกจากคนที่รู้จักกันมาแต่แรก หรือคนที่ติดต่อกันด้วยกัน ความสัมพันธ์กับคนในแผนกถือว่าดีมาก อยู่กันแบบพี่น้อง แบบเพื่อน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** โดยส่วนตัวที่เป็นคนที่รู้จักคนไม่เยอะ แต่ถ้าเราต้องไปติดต่อเจ้าหน้าที่แผนกต่างๆ เขาก็น่ารัก ติดต่อกันได้ดี ความสัมพันธ์กับคนในแผนกคือเราอยู่กันแบบพี่น้อง พี่จะสอนเขาเสมอว่าไม่ให้แบ่งพรรคแบ่งพวก พยายามให้พี่น้องๆ มากินข้าวร่วมกัน มาพูดคุยกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้อยู่ด้วยกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** เราแทบจะไม่รู้จักคนในแผนกอื่นๆเลย อยู่แต่ในแผนกตัวเอง รู้จักเฉพาะคนหรือแผนกที่เราติดต่อด้วย ไม่มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน พอคนไม่ค่อยรู้จักกัน ไม่มีความสัมพันธ์กัน ก็จะทำงานยาก ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโอเค มีการพูดคุยอยู่เสมอ มีไป OD ด้วยกันในแผนก ไปทำกิจกรรมด้วยกัน เลยสนิทกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** มีอยู่ไม่กี่แผนกที่เราติดต่อ ที่เหลือไม่ค่อยได้ติดต่อดี คิดว่าคนในโรงพยาบาลรู้จักกันน้อย เหมือนแนวทางการทำงานของแต่ละแผนกค่อนข้างต่างกัน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโอเค ทำงานด้วยกัน ได้พูดคุยกัน เข้าใจซึ่งกันและกันดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** ความสัมพันธ์ถ้าเป็นระดับพนักงาน ถือว่าค่อนข้างดี แต่ถ้าเป็นระดับผู้บริหารไม่น่าจะดี ถ้าความสัมพันธ์ไม่ดี มีปัญหาต่อกัน ก็จะมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อประสานงาน อาจจะทำให้งานเสียได้ ความสัมพันธ์กับลูกน้องในแผนกค่อนข้างดี อยู่กันแบบพี่น้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** เวลาเราไปติดต่อประสานงานกับคนในแผนกอื่น ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีก็ทำให้ทำงานง่าย ทุกวันนี้ก็ไม่มีปัญหาอะไร เวลาไปขอความช่วยเหลือเขาก็ให้ความช่วยเหลือดี ความสัมพันธ์กับคนในแผนกทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าดี โอเคเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** ผมคิดว่าเขารู้จักกันในระดับนี้ แต่อาจจะยังไม่ทั่วถึงเท่าไร คือเรารับพนักงานใหม่เข้ามาเรื่อย ๆ ช่วงปีแรกเรามีจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงาน แต่ตอนนี้มันหายไป ผมเลยคิดว่ารุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาอาจจะรู้จักกันน้อยลง คือถ้าแต่ละคนหรือแต่ละแผนกรู้จักกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อยู่กันเหมือนพี่น้อง เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันจะดีมากเลย การจะทำงานร่วมกัน หรือประสานงานต่าง ๆ มันก็จะราบรื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ความสัมพันธ์ส่วนใหญ่สัก 80% ถือว่าดี อีก 20% ก็ยังคงมีความขัดแย้งกันบ้าง

ความสัมพันธ์กับลูกน้องในแผนก คือดี สนิทกันพอสมควร มีอะไรก็คุยกัน ไม่มีอะไรต้องปิดบังกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ความสัมพันธ์เท่าที่สัมผัสมาคือทุกคนก็สนิทกัน คุยกันได้ ไม่ได้มีความตึงเครียด รวมถึงของน้องๆ เวลาประสานงานระหว่างแผนกก็ไม่มีปัญหามากมายอะไร อาจจะมีบ้างเล็กน้อย แต่ไม่ตึงเครียด ความสัมพันธ์กับคนในแผนกคือสนิทกัน สามารถพูดคุยปรึกษากันได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** ตั้งแต่อยู่มากี่ยังไม่มีการเชื่อมความสัมพันธ์ให้พนักงานรู้จักกัน คนก็เลยรู้จักกันน้อย แต่สังคมที่นี่ค่อนข้างดี แต่ละแผนกที่เราติดต่อบ้างก็โอเค เวลาติดต่อบ้างก็ราบรื่นดี ความสัมพันธ์กับคนในแผนกโอเค



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** คิดว่าความสัมพันธ์ของพนักงานในโรงพยาบาลมีผลต่อการทำงาน ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดี หรือรู้จักกับคนในแผนกนั้นๆ เวลาประสานงานเรื่องต่างๆก็จะง่าย ทำงานได้ไวขึ้น ความสัมพันธ์ในแผนกถือว่าโอเค คุยกันได้ ทำงานร่วมกันได้ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** ความสัมพันธ์ของพนักงานมีส่วนในการทำงาน เวลาเราประสานงาน ถ้าสนิทกัน ก็จะคุยกันง่ายขึ้น ในแผนกความสัมพันธ์ก็มีทั้งแบบที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในบางครั้ง แต่ก็ก็จะคุยกันให้เข้าใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** คิดว่าพนักงานที่รู้จักกันพอสมควรนะ แต่เป็นจากการที่เขาต้องติดต่องานกัน สร้างความสัมพันธ์กันเอง ไม่ได้มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน คิดว่าความสัมพันธ์ของพนักงานมีผลต่อการทำงานมาก เพราะงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกันหลายแผนก ส่วนความสัมพันธ์กับคนในแผนกก็โอเค คุยกัน ปรึกษากันได้ทุกอย่าง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ความสัมพันธ์ของพนักงานมีผลมากค่ะ เราต้องติดต่อประสานงานเรื่องคนไข้กับหลายแผนก ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้ติดต่อง่าย งานออกมาราบรื่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือดีมากค่ะ ด้วยอายุที่ใกล้เคียงกัน ก็เลยคุยกันง่าย คุยได้ทุกเรื่อง กับหัวหน้าก็โอเค ไม่ได้มีปัญหาอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ความสัมพันธ์ของพนักงานมีผลต่อการทำงานโดยตรงเลย ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร กับแผนกต่างๆ ก็ทำให้เราทำงานง่าย เร็วขึ้น ความสัมพันธ์กับคนในแผนกโอเคมาก คนในทีมรักใคร่กลมเกลียว ไม่มีแบ่งพรรคแบ่งพวก ตั้งใจทำงานดี

### ปัจจัยที่ 3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** ไม่เห็นว่าจะมีวิธีการรักษาบุคลากรของโรงพยาบาล ส่วนอัตราการลาออกก็คิดว่าสูง อาจเป็นเพราะเรื่องระบบยังไม่เข้าที่ ยังไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน ทำให้ทำงานยาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** ไม่รู้วิธีการรักษาบุคลากรของบริษัท อัตราการลาออก คิดว่าสูง เพราะบางตำแหน่งค่าตอบแทนพนักงานไม่ได้สูงมาก ส่วนใหญ่คนที่ออกไปคือ ไปที่ที่ได้ค่าตอบแทนเยอะขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ในความคิดของพี่นะ ก่อนที่เขาจะมาบอกเราว่าจะไปแสดงว่าเขาต้องคิดมาในระดับนี้แล้ว ก็จะให้กลับไปคิดแล้วพิจารณาใหม่อีกที ถ้ายืนยันตามนั้นก็ปล่อยให้ไปให้สิทธิ์ในการตัดสินใจเต็มที่ ไม่อยากปิดกั้นโอกาสของน้อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** ด้วยสถานการณ์ตอนนี้ เลยทำให้การรักษาพนักงานเป็นไปได้อย่างยาก แล้วก็ยังไม่ค่อยมีอะไรที่ดึงดูดใจให้เป็น Happy workplace มันก็เลยเหมือนเป็นการไม่รักษาพนักงานทางอ้อม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ไม่เห็นว่าจะมีวิธีการในการรักษาพนักงานของบริษัท ส่วนอัตราการลาออกก็น่าจะอยู่กลางๆ เพราะคนที่ลาออกไปอาจจะมีปัญหาเรื่องส่วนตัว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** คิดว่าเขาไม่ค่อยมีการรักษาพนักงาน เหมือนเขาเอาตามความสมัครใจของเรา ถ้าเราจะลาออก เพราะเขาคิดว่าคงหาคนมาแทนเราได้ อัตราการลาออกก็น่าจะสูง เพราะระบบเรานั้นยังใหม่อยู่ ไม่คงที่ บางคนที่เขาเคยทำงานที่มันเป็นระบบมา เขาก็ไม่โอเคกับตรงนี้เลย ลาออก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** คิดว่าเขาน่าจะมีการพูดถึงพนักงานไม่ให้ลาออกนะ เพราะกว่าจะหาคนได้ก็ค่อนข้างยาก อัตราการลาออกน่าจะสูง เพราะเป็นโรงพยาบาลใหม่ ระบบต่างๆ ยังไม่ค่อยเข้าที่ คนที่เคยทำงานเป็นระบบมาก่อน พอมาเจอระบบแบบนี้ก็อาจจะเกิดความเครียด ไม่ได้ตั้งใจ อยากทำให้ดีกว่านี้แต่ทำไม่ได้ คนที่เคยทนมาระดับนึงแล้วพอมาเจอตรงนี้อีก ก็อาจจะลาออก เพราะแต่ละคนที่เข้ามาก็เป็นคนที่มีประสบการณ์สูงทั้งนั้น หรือบางคนอาจจะเจอเพื่อนร่วมงานที่ไม่โอเค

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** มีการไต่ถามถึงปัญหา ช่วยเสนอทางออก ทางแก้ไข ส่วนอัตราการลาออกน่าจะสูง เพราะระบบยังไม่เสถียร อาจเพราะเป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ ยังไม่เคยเห็นใครบ่นเรื่องค่าตอบแทนนะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** ไม่มีวิธีการรักษาพนักงาน มีแค่ถามถึงเหตุผลตามหน้าที่แค่นั้น อัตราการลาออกคิดว่าน่าจะสูงมาก อาจจะเป็นเพราะเป็นองค์กรใหม่ ความพร้อมของบุคลากรที่จะทำงานน้อย อาจจะไม่มีการอบรมพัฒนาพนักงานที่เพียงพอ เนื่องจากทุกคนในองค์กรใหม่หมด ความรู้และประสบการณ์ที่มีน้อย ก็เลยทำให้คนบางกลุ่มอยากออกไปหาประสบการณ์ที่อื่น เรื่องค่าตอบแทนก็ไม่ได้ต่างจากที่อื่นมาก บางคนก็เลยอาจจะเลือกไปหาประสบการณ์ในที่ที่มันมีความพร้อมหรือเป็นระบบมากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** สิ่งที่ HR ควรสร้างให้มีเพิ่มขึ้นคือ Happy work place เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงานอยู่ที่นี่ เป็นอีกวิธีหนึ่งในการรักษาพนักงาน อัตราการลาออกคิดว่าน่าจะน้อย เพราะทุกคนอยากทำงานที่นี่ เพราะมีความรัก ความสามัคคีกันในแผนก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** ตอนนี้ยังไม่มีวิธีการที่จะทำให้เราอยากอยู่ ยิ่งช่วงนี้มีวิกฤติ COVID ด้วย ยังไม่เห็นเลย อัตราการลาออกคิดว่าต่ำ เพราะว่าคงไม่มีใครอยากลาออกจากงานในช่วงเวลาแบบนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ก็พอทราบมาว่า HR มีการสัมภาษณ์พนักงานถึงปัญหา สาเหตุที่เกิดขึ้นก่อนการลาออก เขาน่าจะมีวิธีการของเขา อัตราการลาออกน่าจะค่อนข้างสูง เนื่องจากขาดความชัดเจนในหลายๆเรื่อง เช่น career path บางคนก็อาจจะรู้สึกไม่มั่นคง อีกเหตุผลอาจจะเป็นระบบ IT

ที่ของเราเป็นระบบใหม่ โรงพยาบาลอื่นไม่ค่อยใช้ และค่อนข้างจะใช้งานยาก บางคนเขาไม่ชอบตรงนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** ก็น่าจะมีวิธีการรักษาพนักงานนะ แต่รู้สึกว่าเขาให้คุณค่าความสำคัญและรักษาไว้เฉพาะบางตำแหน่งที่สำคัญๆ หายากๆ ซึ่งเรามองแล้วมันดูไม่เท่าเทียม ทุกคนควรจะได้รับการดูแลที่เท่าเทียมกัน อัตราการลาออกก็คิดว่าน่าจะสูง เพราะระบบการทำงานยังไม่นิ่ง คนที่เคยอยู่ที่ที่เป็นระบบมาก่อน เจอแบบนี้คงไม่ค่อยโอเค ก็เลยลาออก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** ส่วนหนึ่งก็อาจจะเป็นเพราะสถานการณ์ช่วงนี้ด้วยที่รู้สึกว่าเขาไม่ค่อยใส่ใจพนักงานเท่าไร แต่ก่อนหน้านั้นที่สถานการณ์ปกติก็เฉยๆนะ ไม่ได้รู้สึกว่าเขาให้ความสำคัญเท่าไร อาจจะให้ความสำคัญและรักษาไว้เฉพาะบุคคลมากกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** คิดว่าเขาไม่รักษาพนักงานเลย หากพนักงานจะลาออก ก็คงปล่อย ไม่น่ามีการรั้งไว้ อัตราการลาออกน่าจะสูง เพราะที่นี่ยังมันยังไม่เป็นระบบ บางอย่างยังเป็น manual ระบบที่มีก็ยังไม่เสถียร ใช้งานค่อนข้างยาก คนที่เขา รู้สึกไม่โอเคกับตรงนี้เขาก็จะไม่อยากอยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ถ้าเป็นของน้องในแผนกเราก็จะคุย จะถามว่ามีปัญหาอะไร เราสามารถช่วยกันแก้ไขได้ไหม แต่ตั้งแต่ที่ทำที่นี้มาน้องในแผนกก็ยังไม่เคยลาออก ก็เลยไม่ทราบถึงวิธีการรักษาพนักงานของ HR

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** ในส่วนของโรงพยาบาล แนวทางหรือนโยบายยังไม่ชัดเจน ส่วนตัวที่ยังไม่เห็นว่าเป็นโรงพยาบาลอยากเก็บหรือรักษาเจ้าหน้าที่ไว้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** ยังไม่รู้สึกว่าเขามีวิธีการรักษาพนักงาน อัตราการลาออกคิดว่าสูง เหมือนการดูแลพนักงานยังไม่ทั่วถึง เหมือน HR ยังไม่มีความพร้อมในการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** เท่าที่ผ่านมา ยังไม่ค่อยเห็นวิธีการรักษาพนักงานสักเท่าไร อัตราการลาออกคิดว่าน้อย เพราะว่าตั้งแต่เข้ามาก็ไม่ค่อยเห็นคนลาออกเองเท่าไร อาจจะเพราะว่าอยู่แล้วสบายใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** ไม่เห็นว่าจะมีวิธีการรักษาพนักงานของ HR เลย แต่ถ้าเป็นของที่แผนกหากใครมีปัญหาอะไรก็จะเรียกมาพูดคุย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** ไม่เห็นถึงวิธีการรักษาพนักงานของโรงพยาบาล อัตราการลาออกน่าจะสูงนะ เพราะที่นี้หลายๆอย่างมันยังไม่เป็นระบบ ไม่เข้าที่ คนที่เขาไม่โอเคกับตรงนี้เขาเลยลาออก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** คือก็เป็นเรื่องที่พูดยากสำหรับสถานการณ์ในตอนนี้ละ ผมเชื่อว่าหลายๆบริษัทประสบปัญหาเดียวกัน คือโรงพยาบาลเราเน้นคนไข้ต่างประเทศ พอมีโรคระบาดเขาบินเข้ามาไม่ได้ รายได้เราลดลง การลดค่าใช้จ่ายก็เป็นสิ่งที่เราต้องทำในตอนนี้ คือทางผู้ถือหุ้นเขาก็มี

มติว่าจะต้องลดจำนวนพนักงาน เราก็เป็นกังวล เป็นห่วงพนักงาน แต่ก็ต้องทำ เราจึงเลิกจ้างไป บางส่วนที่ยังทำงานไม่ครบปี หรือพิจารณาลดอัตราค่าจ้างในส่วนที่มีจำนวนพนักงานมากไป หรือให้ข้อเสนอหยุดพักงานอยู่บ้าน ไปก่อน ยังไม่ต้องออก มีคนใช้ค่อยกลับมาทำงานใหม่ ซึ่งในส่วนนี้ พนักงานเขาก็เข้าใจในสถานการณ์ดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ยังไม่ค่อยเห็นชัดเจนในส่วนนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ตอนนี้ยังไม่ค่อยมี ยังมีขาดตกบกพร่องในเรื่องนี้อยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** บางครั้งก็เหมือนเขาอยากจะรักษาพนักงานไว้ แต่มันก็มีช่วงที่ต้องเชิญพนักงานออก อาจจะเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจด้วย หรือโรงพยาบาลเรานั้นไม่ใหญ่มาก แต่รับคนมา มากเกินไป เกินอัตราที่กำหนด ก็เลยจะต้องเอาออก ตรงนี้ก็เลยคิดว่าเขาไม่ค่อยสนใจความรู้สึกพนักงานเท่าไร อัตราการลาออกเอง น่าจะน้อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** เฉยๆนะ ไม่ได้รู้สึกว่าเขาอยากรักษาพนักงานเลย คิดว่ายังขาดในส่วนนี้อยู่ คิดว่าอัตราการลาออกค่อนข้างสูง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** รู้สึกเฉยๆ ไม่ได้รู้สึกว่าเขาอยากเก็บรักษาเราไว้ หรือเอาออก ส่วนอัตราการลาออกก็ค่อนข้างสูง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** เขาก็ดูแลตามที่เขาจะทำได้ แต่ไม่ถึงกับดีมาก อัตราการลาออกก็ไม่ค่อยสูงเท่าไรนะ เพราะว่างานหายาก คนก็ไม่อยากจะออกไปหางานใหม่เท่าไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ยังไม่รู้สึกหรือเห็นเป็นรูปธรรมว่าโรงพยาบาลอยากเก็บรักษาพนักงานไว้ ยิ่งช่วงนี้สถานการณ์แบบนี้ ตอนนี้ด้วย ยังไม่เห็นเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ยังไม่เห็นวิธีการรักษาพนักงานที่ชัดเจนในสถานการณ์ตอนนี้

#### ปัจจัยที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** อย่างที่อื่นเขาจะมีเป็นระดับให้พนักงาน เลื่อนขั้นขึ้นเงินเดือนให้ไปเรื่อย ๆ แต่ที่นี้เท่าที่ทราบก็ยังไม่มีส่วนนี้ ทุกวันนี้ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้นพนักงานเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ตอนนั้นนโยบายที่ออกมายังไม่ชัดเจน ตัวเราเองก็ทราบเป็นบางอย่างเท่านั้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** ยังไม่มีเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่ออกมาอย่างชัดเจน เหมือนแค่แจ้งตอนปลายปีว่ามีขึ้นเงินเดือน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงานเลย แต่คิดว่าถ้ามีตำแหน่งว่าง น่าจะมาจากคนภายนอกมากกว่าการ promote คนภายใน

- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน แต่คิดว่าการสืบทอดตำแหน่ง น่าจะมาจากคนภายนอกมากกว่าการเลื่อนขั้นภายใน ไม่มีการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนให้กับพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : ไม่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : ยังไม่มี Career path ให้กับพนักงานอย่างชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : ไม่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : คิดว่าเรายังขาด career path ที่ชัดเจนให้กับพนักงานในองค์กร นโยบาย ตรงนี้ยังไม่ชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : ไม่เห็นจะมีนโยบายที่ออกมาชัดเจน ก็ทำงานไปวันๆ ไม่ทราบในส่วน นี้เลย
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้น
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : เกณฑ์ของส่วนกลางยังไม่ชัดเจน แต่ในแผนการจะเลื่อนขั้นก็ตาม ความสามารถ อายุงานไม่สำคัญ มองที่ความสามารถมากกว่า
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : เกณฑ์ของโรงพยาบาลยังไม่เห็นชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : ในแผนก็มีเกณฑ์การเลื่อนขั้น แต่ส่วนกลางไม่มี
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : ยังไม่มีเกณฑ์การเลื่อนขั้นให้กับพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ของส่วนกลางก็ไม่ทราบเกณฑ์เลย แต่ถ้าเป็นในแผนก็ดูจากอายุการทำงาน ความสามารถ และผลงานที่ออกมาของพนักงานแต่ละคน หากผลงานดี เป็นที่โดดเด่น ก็จะได้เลื่อน เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : ยังไม่มีเกณฑ์การเลื่อนขั้นให้กับพนักงาน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : เรายังไม่มีการกำหนดเกณฑ์ในส่วนนี้ที่ชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : ด้วยความที่เป็นโรงพยาบาล การเลื่อนขั้นอาจจะไม่ได้ชัดเจนมาก ตำแหน่งส่วนใหญ่ถูก fix ไว้แล้ว ในเรื่องนี้ก็เลยยังไม่มีอะไรที่ชัดเจนมาก
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : เท่าที่ทราบยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) : ไม่เห็นในส่วนนี้ชัดเจน แต่ตัวเราก็ได้รับในส่วนนี้นะ แต่ไม่เห็นเกณฑ์ ที่ชัดเจน
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้น
- ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้น



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่ชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) : ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : ไม่ทราบเกณฑ์การเลื่อนขั้นที่ชัดเจน

### ปัจจัยที่ 5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) : สวัสดิการคิดว่ายังน้อยกว่าบางที่ที่เป็นโรงพยาบาลระดับเดียวกัน เช่น ส่วนลดค่ารักษา สวัสดิการที่โดดเด่นกว่าที่อื่นคิดว่ายังไม่มี ส่วนสภาพแวดล้อมการทำงานก็เหมาะสมดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) : สวัสดิการน้อยกว่าที่ทำงานเก่า เช่น สิทธิรักษาพยาบาลที่ให้ไปรักษาโรงพยาบาลในเครือ ไม่ให้รักษาที่นี่ มันก็ค่อนข้างจะลำบากนิดนึง ต่างจากที่เก่า ที่เขาจะให้รักษาที่นั่นเลย มันก็สะดวกสบาย สภาพแวดล้อมก็เหมาะสมต่อการทำงาน ไม่รู้สึกว่ามีปัญหาอะไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : สวัสดิการก็ถือว่ากลางๆ แต่บางเรื่องก็ยังไม่เหมาะสม เช่นเรื่องหอพักคือเขามีให้แต่ไม่ทุกวิชาชีพอย่างน้องผู้ช่วยในแผนกต้องไปเช่าหอเองแล้วแถมนี้ที่พักราคาแพง น้องก็ไม่ไหว อยู่ไม่ได้ เราก็ต้องเสียคน เสียเวลาเทรนคนใหม่ ส่วนเรื่องอื่นๆ เช่น ชุดยูนิฟอร์มก็มีแจกให้เหมาะสม สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมโอเค จะมีปัญหาเรื่องห้องพักของพนักงานนิดหน่อย ควรมีการจัดห้องรับประทานอาหารให้พนักงานอย่างเพียงพอ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : ให้ความสำคัญกับพนักงานแค่บางกลุ่มงาน บางวิชาชีพที่เขาเห็นว่าสร้างประโยชน์ให้โรงพยาบาลได้ สวัสดิการที่มีให้ ก็เป็นสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่ทุกที่ควรจะมี ยังไม่ได้พิเศษหรือแตกต่างจากที่อื่น สภาพแวดล้อมในการทำงานก็โอเค มีความสะดวกสบายดี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : สวัสดิการก็ถือว่าน้อยกว่าที่เก่าที่เคยได้นะละ บางอย่างที่เราจะมีให้ แต่ที่นี้ก็ไม่มี เช่น สิทธิการรักษาอยากให้เราสามารถรักษาในโรงพยาบาลนี้ได้เลย ไม่ต้องไปหาโรงพยาบาลอื่นในเครือ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : สวัสดิการที่ได้รับรู้สึกว่ามันน้อยเกินไป เกี่ยวกับเรื่องสิทธิการรักษาพยาบาลมีข้อจำกัดเยอะ ทั้งวงเงิน สถานที่แล้วก็น่าจะมีค่าภาษาเบี่ยขยัน หอพักให้พนักงานทุกระดับ เพราะว่าแถมนี้เดินทางลำบาก หรือถึงมีจัดให้ก็ไกล ไม่ตอบโจทย์ สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ไม่ค่อยเหมาะสม บางที่ยังมีพวกช่างก่อสร้างเข้ามาอยู่เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : สวัสดิการตอนนี้ที่ได้รับสำหรับเราถือว่าดีอยู่ มีที่พักให้พนักงาน มีรถของโรงพยาบาลรับส่ง อาจจะเพราะเราเป็นวิชาชีพ แต่คนที่ไม่มีวิชาชีพโรงพยาบาลก็ไม่ได้ให้ในส่วนนี้จริงๆ ก็อยากให้ทุกคนได้รับอย่างทั่วถึง มากน้อยก็ลดหลั่นกันไป อยากให้ดูแลทุกคนอย่างเท่า



เทียมกัน สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ดี แต่บางแผนกอยู่ลึก ทำให้คนไข้บางคนจะมองไม่เห็น หาไม่เจอ แต่สำหรับคนทำงานคือโอเค

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** สวัสดิการที่ได้รับก็คิดว่าเหมาะสม เช่น เรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่นี้จะให้เป็นบัตรประกันสุขภาพที่สามารถไปรักษาที่ไหนก็ได้ ชอบแบบนี้มากกว่า แล้วก็เรื่องที่พัก มีการจัดให้อย่างดี เหมาะสม และมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ให้ทำได้ตั้งแต่ปีแรก แต่ที่ทำงานเก่าต้องมีอายุงาน 3 ปีขึ้นไปจึงจะสามารถทำได้ เรื่องยูนิฟอร์มก็มีจัดหาให้อย่างเหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** สวัสดิการหากเทียบกับที่อื่นถือว่าน้อย สภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เหมาะสม ในเรื่องของโซนสูบบุหรี่ ถ้าเรามีการจัดให้เหมาะสมกว่านี้จะดีมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** สวัสดิการหากเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ถ้าเทียบกับสภาพแวดล้อมหรือเศรษฐกิจในตอนนี้ เขาก็คงทำเต็มที่ในระดับที่เขาทำได้แล้ว ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานก็เหมาะสมค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** สวัสดิการยังไม่ค่อยโอเค ยังไม่เหมาะสม อยากให้พนักงานสามารถรักษาพยาบาลได้ที่โรงพยาบาลตัวเอง โดยมีวงเงินจำกัดก็ได้ เวลาเราไม่สบาย ไม่อยากต้องพาตัวเองไปรักษาที่โรงพยาบาลอื่น เรื่องกองทุนสำรองเลี้ยงชีพก็น้อยคือเราต้องอยู่ 3-5 ปี กว่าจะได้รับผลตอบแทน HR ยังไม่ชี้แจงสวัสดิการที่ชัดเจนให้ ทำให้เราไม่แน่ใจ ไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่ เช่นวันหยุด วันลา อย่างอื่นเช่น ยูนิฟอร์มก็อยากให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยออกแบบให้มันตอบโจทย์ เหมาะกับการทำงานมากกว่านี้สภาพแวดล้อม ถ้าเป็นตัวอาคารคิดว่าไม่เหมาะสม เพราะเราเอาตึกเก่ามารีโนเวท บางอย่างมันไม่ได้มาตรฐานเหมือนตึกที่ออกแบบมาโดยเฉพาะ ในห้องทำงานก็มีปัญหาเรื่องระบบปรับอากาศ เรื่องกลิ่น เป็นอุปสรรคในการทำงาน ลิฟต์ก็มีเยอะไปจนงงไม่รู้จะใช้ตัวไหน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** สำหรับที่คิดว่าทุกคนในโรงพยาบาล ทุกหน้าที่สำคัญเหมือนกันหมด จะขาดหมอ พยาบาล วิชาชีพอื่น หรือแม้แต่พนักงานเข็นเตียงไป มันก็ไม่สมบูรณ์แบบ HR ก็น่าจะมีการดูแลให้สวัสดิการกับพนักงานอย่างเหมาะสมนะคะ ที่เห็นก็จะมี ยูนิฟอร์ม มีหอพัก รถรับส่ง แต่ว่าบางเรื่องอาจจะดำเนินการเข้าไปนิดนึง สภาพแวดล้อมในการทำงานก็เหมาะสม มีห้องเพียงพอต่อการรักษา และทำหัตถการ จัดเป็นส่วนสัด สะดวกต่อการใช้บริการของคนไข้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** สวัสดิการโดยรวมก็เหมือนกับทั่วไป มีแจกเสื้อยูนิฟอร์ม เสื้อกราวน์ แต่จำนวนอาจจะน้อยต้องทำที่ๆถึงจะได้จำนวนเท่านี้ ซึ่งเราว่าควรเพิ่มตรงนี้ หอพักก็มีให้แต่เฉพาะวิชาชีพ และคนที่ขึ้นเวรกลางคืน แต่คนที่ทำเวลาปกติก็หาเอาเอง ซึ่งมันไม่ค่อยแฟร์เท่าไรนะ ควรจะให้ทุกคนเท่าๆกัน เขาจะอยู่ไม่อยู่ที่ก็อีกเรื่อง ส่วนเรื่องค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพก็ตามทั่วไป สภาพแวดล้อมโดยรวมก็โอเคอยู่ค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** คิดว่าก็อยู่ในระดับปานกลางเหมือนที่อื่นๆ มีประกันสังคม กองทุนสวัสดิการต่างๆ ไป ไม่ได้โดดเด่นอะไรมาก สภาพแวดล้อมในห้องทำงานโอเคอยู่ ไม่มีปัญหาอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** สวัสดิการก็ต่างๆไป มีประกันสังคม ยูนิฟอร์มให้ คิดว่าน้อยไปนะ โรงพยาบาลเก่าที่เคยอยู่ได้มากกว่านี้ พี่เป็น Back office ก็จะได้สวัสดิการต่างๆไปไม่ได้เหมือนกับพวกพยาบาล หรือวิชาชีพอื่นๆ เขาน่าจะมีพวกเบี่ยชยัน หรือทำงานมาที่ปีๆให้รางวัลอะไรแบบนี้ ซึ่งตรงนี้ยังไม่มี สภาพแวดล้อมในการทำงานส่วนออฟฟิศมันค่อนข้างแออัด เพดานต่ำ ไม่มีแสงจากธรรมชาติเท่าไร เป็นแบบปิด มั่นคงไม่ค่อยโล่ง ไม่ปลอดโปร่ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ในมุมมองของพี่ เขาก็ให้ความสำคัญอยู่นะ สัก70-80 เปอร์เซ็นต์ สวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ถ้าเทียบกับสถานประกอบการแบบเดียวกันมันก็ยังไม่ใช่ เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล โรงพยาบาลอื่นให้รักษาในโรงพยาบาลตัวเอง แต่ที่นี่ให้ไปรักษาที่โรงพยาบาลอื่น ส่วนตัวพี่ชอบ แต่เรื่องเงินอาจจะน้อยไปนิดนึง มันก็มีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน ส่วนเรื่องอื่นๆ เช่น หอพักก็เหมาะสมสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในแผนกที่มีปัญหาเรื่องระบบแอร์ เป็นแอร์รวม มันเย็นเกินไป ปรับไม่ได้ ถ้าเขาก็จะมีกลิ่นรบกวนการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** สวัสดิการในเรื่องของสุขภาพ เราก็มองว่าเขาเห็นถึงความสำคัญของเรา พยายามหาประกันสุขภาพให้พนักงาน ซึ่งก็โอเคนะคะ ส่วนตัวไม่เคยเจอแบบนี้มาก่อน คือไม่ให้รักษาในโรงพยาบาลตัวเอง แต่คิดตรงที่สามารถรักษาได้ทั่วประเทศ บางทีฉุกเฉินเราสามารถเข้าได้ ทุกที่ ส่วนที่อยู่อาศัยก็มี Support ให้น้องในแผนกได้ง่ายในราคาที่ถูกลง และสถานที่โอเค ไม่แออัด ยูนิฟอร์มก็โอเค แต่ในอนาคตยังไม่เห็นภาพชัดเจนว่ามีแผนยังงัย ในแต่ละปีได้เท่าไร สภาพแวดล้อมในการทำงานยังมีส่วนที่ต้องปรับปรุงในเรื่องระบบแอร์ มีน้ำหยด มีกลิ่นอับในบางครั้ง และป้ายบอกทางยังน้อยเกินไป ทำให้คนไข้งง เพราะสถานที่ค่อนข้างใหญ่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** สวัสดิการก็ดีในระดับนึง ค่ารักษาพยาบาล ที่พัก ยูนิฟอร์มก็มีให้โอเค เหมาะสมสภาพแวดล้อมในการทำงาน โอเค แต่คิดว่าคนทำงานมีน้อยเกินไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** สวัสดิการคิดว่ายังไม่พอ เรื่องการรักษาพยาบาลควรจะให้รักษาในโรงพยาบาลตัวเองได้ อยากให้เปลี่ยนจากบัตรประกันมาเป็นแบบนี้มากกว่า อยากให้มีพวกสหกรณ์เงินออมให้กับพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เหมาะสม มีปัญหาเรื่องน้ำแอร์หยด บางครั้งก็หนาวเกินไป เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** สวัสดิการคิดว่าน่าจะเพิ่มเติมในส่วนของสวัสดิการการรักษาพยาบาลของพนักงานในโรงพยาบาล เรื่องของบัตรประกันก็โอเคในส่วนนึง แต่ควรจะได้สวัสดิการในการรักษาที่โรงพยาบาลตัวเองด้วย ส่วนเรื่องที่พักให้กับพนักงานก็เพียงพอ เหมาะสม แต่ยูนิฟอร์มที่

โรงพยาบาลสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการทำงานในหนึ่งอาทิตย์ ที่เหลือต้องออกค่าใช้จ่ายเอง  
สภาพแวดล้อมในการทำงานก็ค่อนข้างดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** สวัสดิการก็โอเค ไม่ติดเรื่องที่เป็นบัตรประกันแล้วให้ไปรักษาที่อื่นที่ไม่ใช่โรงพยาบาลตัวเอง เพราะโดยส่วนตัวไม่ได้ใช้สวัสดิการรักษายาบาลนี้สักเท่าไร ชุมทำงานก็โอเค เหมาะสมอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอเค ในห้องมีหน้าต่าง มีแสงเข้ามา ระบายอากาศได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** คือเราสังเกตเห็นความสำคัญของพนักงานทุกคนอยู่แล้ว ขาดหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งไปมันก็ไม่สมบูรณ์ คนใช้หนึ่งคนเข้ามา เราต้องใช้เจ้าหน้าที่จากหลายส่วน ตั้งแต่ต้อนรับ ลงทะเบียน เข็นรถ พาไปตรวจ จนกระทั่งเก็บเงิน ทุกคนสำคัญเท่ากันหมด เราพยายามดูแลสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างดีที่สุด แต่จะให้ถูกใจทุกคนคงเป็นไปได้ เรามีบัตรประกันสุขภาพให้กับพนักงานที่ผ่านทดลองงานแล้ว เพื่อเวลาเจ็บป่วยที่บ้านหรือนอกโรงพยาบาลก็สามารถเข้าไปรักษาได้ทุกที่ มีห้องพักที่สะดวกสบายให้กับเจ้าหน้าที่ที่ต้องอยู่เวร มีรถรับส่ง มีอาหารกลางวันสำหรับเจ้าหน้าที่บางส่วน เรื่องชุดทำงาน ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ วันหยุด วันลาต่าง ๆ ผมก็คิดว่าเหมาะสมและเพียงพอ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** สวัสดิการ เช่นเรื่องบัตรประกันก็เหมาะสมดี แต่มีในส่วนที่ยังไม่สามารถใช้ในโรงพยาบาลตัวเองได้ ที่มีความเห็นว่าควรปรับปรุงในส่วนนี้ การไปรักษาข้างนอกมันทำให้เสียโอกาสในการรักษา ถ้าเป็นเรื่องที่พิก ยูนิฟอร์ม สวัสดิการอื่นๆ โอเคเลย อาจจะเพิ่มเติมในเรื่องสวัสดิการค่าอาหารกลางวันให้พนักงาน มีโรงอาหารจำหน่ายในราคาที่ถูกให้พนักงาน สภาพแวดล้อมในอาคารโดยรวมไม่มีปัญหา แต่ด้านนอกที่จัดให้คนใช้นั่งข้างนอก ดูไม่ค่อยโอเคเท่าไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** HR ไม่ชี้แจงรายละเอียดของสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างชัดเจน เช่นเรื่องวันหยุด วันลา เรื่องสวัสดิการก็โอเค แต่ในเรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลอาจจะยังไม่ 100% คือไม่สบายยังต้องไปรักษาที่อื่น ถ้าปรับปรุงส่วนนี้ได้ก็จะดี ส่วนเรื่องยูนิฟอร์มดีโอเค สภาพแวดล้อมในแผนกก็เหมาะสม ไม่มีปัญหา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** สวัสดิการก็โอเคนะ เหมาะสมเพียงพอ ดีว่าที่อื่นตรงมีบัตรประกันให้ยูนิฟอร์ม โอเคละ สภาพแวดล้อมในแผนกก็เหมาะสมละ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** สวัสดิการถือว่าโอเค แต่ชุดยูนิฟอร์มที่แจกให้น้อยไปนิดนึง แต่ก็เข้าใจว่าคนเข้าออกบ่อย อยู่นานกว่านี้เขาก็อาจจะให้เพิ่มก็ได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน โอเค มีห้องทำหัตถการที่เป็นสัดส่วน เครื่องมือครบครัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** ควรจะให้สวัสดิการพนักงานมากกว่านี้ ควรจะให้รักษาในโรงพยาบาลตัวเองได้ ยูนิฟอร์มก็มีจัดให้เหมาะสม แต่อยากให้มีความเลือกให้พนักงานมากกว่านี้ เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานมีเรื่องอากาศที่เย็นเกินไป ที่เหลือก็โอเค ไม่มีปัญหา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** สวัสดิการสำหรับเราก็คิดว่าทุกอย่างไป ตามที่ควรจะได้รับ เช่น ประกันสุขภาพ ประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ วันลาต่างๆ พวกยูนิฟอร์มอะไรแบบนี้ก็มีให้โอเค เหมาะสมอยู่สภาพแวดล้อมในการทำงานก็โอเค เหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ก็โอเคนะ เหมาะสมในระดับหนึ่ง คือชอบบัตรประกันที่เราสามารถไปรักษาที่โรงพยาบาลไหนก็ได้ ไม่ใช่เรียสที่ไม่ได้รักษาที่โรงพยาบาลตัวเอง ส่วนเรื่องชุดพนักงานก็มีให้เหมาะสม แต่ควรจะมีการแจกแจงให้ทราบหน่อยว่าเราทำงานไปแต่ละปีจะมีสวัสดิการอะไรให้บ้าง พวกวันหยุด วันลาที่ปกติตามกฎหมายทั่วไป สภาพแวดล้อมในตึกก็เหมาะสมนะ จะมีเรื่องแอร์ที่เย็นไป บางครั้งก็หนาวจนรบกวนการทำงานบ้างค่ะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** สวัสดิการส่วนตัวที่คิดว่ากลางๆ ไม่มากไม่น้อยเกินไป มีบัตรประกันสุขภาพให้สามารถรักษาที่อื่นได้ก็โอเค ตัวที่ไม่ได้มีปัญหาอะไร มีประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าภาษา วันหยุด วันลาต่างๆให้ตามปกติ โดยรวมโอเค มีปัญหาเล็กน้อย คืออากาศในโรงพยาบาลไม่ค่อยคงที่ บางทีก็หนาวมากจนทำงานไม่ไหว

#### ปัจจัยที่ 6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ในส่วนของพี่ก็จะทำหน้าที่ดูแล จัดการแพทย์ทั้งหมดของโรงพยาบาล ดูแลสวัสดิการของแพทย์ รวมถึงเวลาที่คนไข้ต้องการแพทย์พิเศษเฉพาะทาง พี่ก็จะดูแลในส่วนนี้ การจัดการดูแลแพทย์ก็จะคล้ายๆกับพนักงาน เราจะมีฝ่ายดูแลแพทย์เหมือนเป็น HR แพทย์ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้แพทย์ปฏิบัติตาม พวกแพทย์เด็ก ๆ มักจะไม่ค่อยมีปัญหา แต่แพทย์ผู้ใหญ่ บางท่าน หรือแพทย์สาขาเฉพาะทางที่หายากๆอาจจะต้องดูแลให้ดี ด้วยความที่เราเป็นโรงพยาบาลเปิดใหม่ แพทย์ที่เข้ามา ก็จะมาหลายที่ ๆ เราก็มีเปิดรับฟังความคิดเห็น นำความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์มาปรับปรุงให้กระบวนการการทำงาน และการบริการของเราดียิ่งขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** ผู้บริหารบางท่านอย่างเช่นผมที่ไม่ได้เป็นแพทย์ ก็จะเน้น ไปในเชิงของธุรกิจมากกว่า หรือผู้บริหารบางท่านไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารงานในโรงพยาบาลมาก่อน ก็อาจจะมองภาพรวมไม่ออก โดยการตัดสินใจส่วนใหญ่ของที่นี่ก็จะอยู่กับผู้บริหาร แต่จะมีการเปิดรับฟังความคิดเห็น หรือไอเดียต่าง ๆ จากแพทย์ ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลให้ดีขึ้น



### ปัจจัยที่ 7 จริยธรรม (Ethical behavior)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร จริยธรรมเป็นเรื่องของจรรยาบรรณของวิชาชีพที่มีคิดตัวแต่ละคนอยู่แล้ว เช่น ให้การรักษาคนไข้ให้เต็มที่ที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร ในเรื่องจริยธรรมบริษัทไม่ได้มีการอบรมให้ เกิดด้วยตัวเองอยู่แล้วตามวิชาชีพ เช่น ให้การรักษาคนไข้อย่างเต็มที่ เพราะเราเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มีการคิดค่าตอบแทนค่อนข้างสูง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : เคยทราบค่านิยมขององค์กร แต่มันไม่ใช่คำที่โดดเด่นแบบจดจำได้ง่าย และยังไม่มีคนที่ไหนมาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างชัดเจน คือปกติที่อื่นจะต้องเอามาให้พนักงานท่อง แต่อันนี้ยังไม่เห็น เทียบกับที่เก่า จำได้ขึ้นใจเลย ยังไม่เห็นเรื่องการปลูกฝังด้านจริยธรรม เคยเห็นบางที่มีนิมนต์พระมาสอน แต่ที่นี่ไม่มีนะ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เพราะเหมือนมันไม่ค่อยชัดเจน ไม่มีการปลูกฝังด้านจริยธรรมให้กับพนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เพราะไม่เคยมีใครมาสื่อสารให้ฟัง เรื่องจริยธรรมบริษัทไม่ได้มีการปลูกฝังให้ แต่เหมือนเราก็ทำตามจรรยาบรรณวิชาชีพของเรา คือไม่เกี่ยวกับคนไข้ รักษาคนไข้ให้เต็มที่ที่สุด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : เคยทราบค่านิยมขององค์กร แต่จำไม่ได้แล้วตอนนี้ เขาค่อยได้ให้ความสำคัญตรงนี้ ตั้งแต่ที่ทำงานมาไม่มีการปลูกฝังจริยธรรมให้กับพนักงานเลย แต่ว่าเรามีจริยธรรมในตัวเราอยู่แล้ว เช่น ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ชื่อสัตย์ ไม่ยกยอก ท้อโกง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เรื่องจริยธรรมไม่มีอบรมให้ แต่เวลาทำงานเราก็มีจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่แล้ว เช่น ไม่ปฏิเสธคนไข้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร ไม่มีอบรมจริยธรรมให้ แต่เรามีจากวิชาชีพของเราเอง เช่น สิทธิผู้ป่วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : เคยทราบค่านิยมขององค์กร แต่ตอนนี้จำไม่ได้แล้ว เพราะเขาไม่ค่อยให้ความสำคัญ ไม่มีการอบรมด้านจริยธรรมให้กับพนักงาน แต่เหมือนคนที่ทำงานในโรงพยาบาลก็จะมีจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่แล้ว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : ค่านิยมขององค์กรไม่ทราบเลย คิดว่า HR ควรใส่ในการอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตั้งแต่นั้นมายังไม่เคยทราบเรื่องการอบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร และไม่มีอบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ค่านิยมองค์กรคือมันเปลี่ยน ไปเปลี่ยนมาบ่อยนะ พี่ก็จำไม่ได้ เพราะเราเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ตรงส่วนนี้ก็เลยยังไม่ชัดเจน ด้วยความที่เราเป็นโรงพยาบาลเอกชน เราจึงต้องชี้แจงเรื่องค่ารักษาพยาบาลกับคนไข้ให้ชัดเจนและโปร่งใส ไม่มีการคิดราคายาหรือบริการที่แพงเกินไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** เคยทราบนะ แต่จำไม่ได้แล้ว เพราะเขาไม่ค่อยเน้น คือบางที่เขาให้ห้องไว้ให้ได้เลย แต่ที่นี้ไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าไร จริยธรรมไม่มีอบรมให้พนักงานนะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** เคยทราบ ผู้จัดการแผนกเคยแจ้งให้ทราบ แต่ตอนนี้จำไม่ได้แล้ว ไม่เห็นมีการอบรมเรื่องจริยธรรมให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เท่าที่จำได้ ไม่มีการอบรมเรื่องจริยธรรมให้กับพนักงานนะ จริงๆ โรงพยาบาลควรจะสนับสนุนในส่วนนี้มากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เนื่องจากไม่มีนโยบายออกมาชัดเจน ไม่มีการอบรมเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน เคยมีปรี้นออกมาให้พนักงานอ่าน แต่มันเยอะมาก เราเชื่อว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มานั่งอ่านในส่วนนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** เคยทราบแต่จำไม่ได้ เพราะที่นี้ไม่ได้มีการปลูกฝังให้ท่องจำ ไม่ได้เน้นในส่วนนี้ ยังไม่มีเรื่องการอบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร และไม่มีการปลูกฝัง อบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เนื่องจากไม่มีการ โปรโมท ส่วนเรื่องจริยธรรมมีตอนปฐมนิเทศก่อนเข้างานนิดหน่อย อบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร และยังขาดในเรื่องของการอบรมด้านจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร มีอบรมจริยธรรมให้กับพนักงานตอนปฐมนิเทศก่อนเข้างานนิดหน่อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** นโยบายตอนนี้ยังมีเปลี่ยนแปลงอยู่ ยังไม่นิ่ง เรามีการคุยกันในระดับผู้บริหารและผู้จัดการ แต่ยังไม่ได้กระจายออกไปสู่พนักงานให้ทราบอย่างชัดเจน พนักงานหลายคนอาจจะยังไม่ทราบ โรงพยาบาลเรามีการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม คือ ไม่ปฏิเสธคนไข้ มีเคสฉุกเฉินเข้ามาเราก็รักษา มีรายละเอียดเรื่องค่าห้อง ราคา ค่ารักษาบริการที่มีมาตรฐานและชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ ผมเชื่อว่าพนักงานของเรามีจริยธรรมในวิชาชีพของตัวเองอยู่แล้ว



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ตัวที่ทราบ แต่น้องๆคนอื่นอาจจะยังไม่ทราบ เพราะว่ายังไม่มีการประกาศอย่างเป็นทางการ จะคุยกันในระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ ไม่มีอบรมเรื่องจริยธรรมในการทำงานให้พนักงานทราบ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร มีสอนเรื่องจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงานตอนปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ มีนิดหน่อย ไม่เยอะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** เรื่องค่านิยมก็มีชี้แจงช่วงอบรมพนักงานใหม่ แต่จำรายละเอียดไม่ค่อยได้แล้ว ส่วนเรื่องอบรมจริยธรรมเท่าที่จำได้มีตอนที่อบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มงาน แต่ไม่ได้อบรมอย่างต่อเนื่อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** เคยมีพูดให้ฟัง แต่จำไม่ได้แล้ว เพราะไม่ได้เน้นมาก จริยธรรมในการทำงาน มีพูดตอนปฐมนิเทศน์ แต่ไม่เยอะมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร มีพูดเรื่องจริยธรรมนิดหน่อยตอนปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร และไม่มีอบรมเรื่องจริยธรรมในการทำงานให้พนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เรื่องจริยธรรมในการทำงานก็เคยมีพูดให้ฟังนิดหน่อย แต่ไม่ได้แบบอบรมจริงจังอะไรมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ไม่ทราบค่านิยมขององค์กร เรื่องจริยธรรมในการทำงานเหมือนจะมีพูดให้ฟังตอนอบรมพนักงานใหม่อยู่นะเท่าที่ที่ทราบ

#### **ปัจจัยที่ 8 มุมมองระยะใกล้ หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** คือในระยะสั้นเรามองเรื่องการหาลูกค้า การทำให้โรงพยาบาลเราเป็นที่รู้จักให้มากขึ้น ณ ปัจจุบันนี้คนไข้กลุ่มหลักของเราจะเป็นคนไข้จากต่างประเทศ เช่น ชาวอาหรับ ชาวจีน แต่ด้วยสถานการณ์ตอนนี้ ทำให้เขาไม่สามารถบินเข้ามาในประเทศไทยได้ เราก็จะเปลี่ยนมาเน้นคนไข้คนไทยมากขึ้น ทั้งนี้จะต้องรอดูหลังจากสถานการณ์ COVID อีกทีนึง ส่วนในระยะยาวในกลุ่มผู้บริหารเองก็มีการวางแผนเอาไว้ว่าโรงพยาบาลเราจะต้องมีมาตรฐานในระดับสากล จะเป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของประเทศไทย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** เนื่องจากเรานำกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ และโรงพยาบาลเรานั้นเป็นศูนย์เฉพาะทางของโรคต่าง ๆ พอเกิด COVID ระบาดขึ้นมา ก็ทำให้เราต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานในบางส่วน ปรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ หันมาเน้นลูกค้าคนไทยให้มากขึ้น ส่วนแผน

ระยะยาวเรามีการวางแผนไว้อย่างชัดเจนว่าเราจะเติบโตไปในทิศทางไหน ซึ่งอาจจะต้องรอให้สถานการณ์ต่างๆ มันดีขึ้นก่อน เราจึงจะมุ่งไปข้างหน้า

### ปัจจัยที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ช่วงที่ COVID ระบาดก็เป็นอะไรที่เรายังไม่ทันตั้งตัว แต่เราก็มีการประชุมแผนฉุกเฉินเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ตลอดเวลา ซึ่งตอนแรกเราแพลนว่าจะช่วยรัฐบาลรับผู้ป่วยรักษาที่นี้หากมีผู้ป่วยเป็นจำนวนมากและรัฐรักษาไม่ไหว แต่เมื่อสถานการณ์เริ่มดีขึ้น ท่านเจ้าของโรงพยาบาลก็มีคำสั่งให้ไปสร้างศูนย์คัดกรอง และดูแลผู้ป่วย COVID เบื้องต้นที่สาขาใหม่ เป็นการลงทุนและจัดการอย่างเร่งด่วนเพื่อ เตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** เรามีแผนรองรับในสถานการณ์ฉุกเฉิน มีการประชุม จัดทีมเฉพาะกิจขึ้นมา ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หาฐานลูกค้าใหม่เพื่อทดแทนคนไข้ต่างประเทศที่หายไป ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในโรงพยาบาล มีเปิดตรวจ COVID จัดตั้งศูนย์คัดกรองผู้ป่วย เพื่อแบ่งเบาคนไข้จากรัฐบาล

### ปัจจัยที่ 10 ตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ของเราเป็นโรงพยาบาลในเครือใหญ่ เข้าตลาดหุ้น มีคณะกรรมการบริหารคอยดูแล อำนาจในการบริหารจัดการก็จะเป็นผู้ที่หุ้นที่ตัดสินใจในภาพรวม มีการประชุมผู้ถือหุ้น มีแจ้งวาระต่างๆ หรือการดำเนินงานให้ผู้ถือหุ้นทราบชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** โรงพยาบาลของเราเข้าตลาดหลักทรัพย์ มีเปิดให้ซื้อขายหุ้น ฉะนั้นอำนาจในการบริหารและตัดสินใจต่างๆ ก็จะมีอยู่ที่ผู้ถือหุ้น ซึ่งตอนนี้มติของที่ประชุมยังไม่มีการจ่ายปันผล เนื่องจากมีการนำเงินไปลงทุนในโครงการใหม่ๆ ทั้งในและนอกประเทศ เช่น จีน พม่า ซึ่งในส่วนนี้เราก็มีการประชุมชี้แจงต่อผู้ถือหุ้น และมีรายงานออกมาอย่างชัดเจน

### ปัจจัยที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** ในแผนกก็มีมีณรงค์เรื่องลดการใช้ถุงพลาสติก ให้ใช้ถุงผ้าในการใส่ของ ส่วนของโรงพยาบาลก็มีมีณรงค์ให้ลดการใช้กระดาษเช็ดมือ ตอนล้างมือหลังการทำหัตถการต่างๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** เคยเห็น โรงพยาบาลมีกิจกรรมรณรงค์เรื่องการลดการใช้พลาสติก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ไม่เห็นมีนะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** ยัง ไม่มีกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ทำทั้งโรงพยาบาล มีแค่แบบประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายขององค์กรแต่ไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อที่จะรักษ์โลก หรือจะทำเพื่อสิ่งแวดล้อม

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : เห็นมืออยู่พักนึงแล้วก็หายไป เกี่ยวกับเรื่องการลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : เคยเห็นมีการรณรงค์เรื่องลดโลกร้อน ให้ใช้กระดาษทิชชู่อ่างประหยัดตามนโยบาย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : เคยเห็นมีโครงการเกี่ยวกับลดพลาสติก ลกโลกร้อน ในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : มีโครงการที่รณรงค์งดใช้ขวดพลาสติกอยู่พักนึง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมก็มีเอาระถางต้นไม้ไปตั้งรอบ ๆ ดึก มีระบบจัดการขยะที่ดี ไม่ส่งผลกระทบต่อคนที่อยู่อาศัยรอบ ๆ โรงพยาบาล มีกิจกรรมรณรงค์การลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล และอาหารกลางวันที่มีให้แพทย์จากเป็นแบบกล่องเราก็เปลี่ยนเป็นจานแทน ลดการใช้พลาสติก ก็ลดลงไปได้เยอะเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : มีโครงการรณรงค์ลดการใช้พลาสติก ประหยัดกระดาษทิชชู่อ่างประหยัดน้ำไฟ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : ก็มีปลูกต้นไม้รอบ ๆ โรงพยาบาล ให้ช่วยกันประหยัดพลังงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : เคยเห็นมีโครงการลดใช้ขวดพลาสติก ประกวกันชิงรางวัลอยู่พักนึง ในส่วนของงานเราก็ลดการใช้กระดาษ ใช้เอกสารออนไลน์ ใช้กระดาษ reuse

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : เคยมีโครงการเกี่ยวกับลดใช้ขวดพลาสติก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : มีการปลูกต้นไม้รอบ ๆ โรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : มีรณรงค์เรื่องการประหยัดพลังงาน ประหยัดน้ำ น้ำดื่ม ช่วยกันปิดไฟ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : มีเรื่องประหยัดไฟในห้องประชุม ลดการใช้กระดาษ ให้ใช้กระดาษสองหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : เรามีการส่งเสริมพื้นที่สีเขียวรอบโรงพยาบาล รวมถึงมีการจัดสวนบนดึกให้คน ใช้งานได้ นอกจากนี่ยังรณรงค์เรื่องลดการใช้ขวดน้ำพลาสติกในโรงพยาบาล รวมถึงส่วนของออฟฟิศ ก็ให้หันมาใช้เอกสารแบบออนไลน์มากขึ้น หรือเอกสารไหนที่ไม่สำคัญมากก็ให้ใช้กระดาษทั้งสองหน้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) : มีการคัดแยกขยะของโรงพยาบาล มีการจัดการน้ำเสีย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) : มีรณรงค์ประหยัดพลังงานในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) : มีเรื่องลดใช้ขวดพลาสติก ให้คิดสโลแกนร่วมประกวดกันในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) : มีเกี่ยวกับเรื่องลดใช้ขวดพลาสติก ช่วยกันประหยัดพลังงานในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) : มีเรื่องการประหยัดน้ำ ไฟ ลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : มีรณรงค์ให้ช่วยกันประหยัดพลังงาน ลดการใช้ขวดพลาสติกในโรงพยาบาล ลดการก่อขยะที่ไม่จำเป็น หรือใช้กระดาษ reuse

#### ปัจจัยที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : มีบริจาคหน้ากากอนามัยแบบผ้าให้หน่วยงานต่างๆ เอาไปบริจาคประชาชนต่อ ในช่วงที่มีการระบาดของ COVID-19 เยอะๆแล้วหน้ากากอนามัยขาดแคลน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : มีกิจกรรม CSR บ้าง เช่น ไปแจกของในวันสำคัญต่างๆ แจกให้สำนักงานเขต หน่วยงานราชการที่อยู่ใกล้เคียง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : มีเคยไปออกหน่วยดูแลนักกีฬาข้างสนามที่ได้รับบาดเจ็บในการแข่งขันกีฬาของบริษัทต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : เห็นมีไปออกหน่วยอยู่บ้าง แล้วก็ไปบริจาคของให้ประชาชน พวกหน้ากากอนามัย ของใช้ต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : ทราบว่ามีบริจาคทุนการศึกษา และบริจาคสิ่งของให้กับประชาชนที่เดือดร้อน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : มีแจกของตามเทศกาล เช่น แจกส้มให้คนที่อาศัยอยู่รอบโรงพยาบาล ในช่วงตรุษจีน แจกคุกกี้ป้องกันหวัดเป็นส่วนลดให้ผู้เข้ารับบริการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : มีการเอาของไปแจก เช่น หน้ากากอนามัย ถุงยังชีพ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : CSR ก็มีไปออกหน่วยแถวบริเวณใกล้เคียงเวลาเขาแข่งกีฬาซึ่งเขาขอความอนุเคราะห์มา เราก็มีหน่วยแพทย์ พยาบาล นักกายภาพบำบัด ไปช่วยดูแล ตอนนี้มีให้ความรู้เรื่อง COVID เราเชิญแพทย์ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบำราศนราดูร มาให้ความรู้กับแพทย์ พยาบาล พนักงานในโรงพยาบาล และเชิญชวนประชาชนระแวกใกล้เคียงเข้ามาฟังเป็นความรู้ มีออกบูชประชาสัมพันธ์โรงพยาบาล มีแพทย์ พยาบาล ไปตรวจ ให้คำปรึกษาประชาชนฟรี มีแจกหน้ากากอนามัยแบบผ้าให้กับหน่วยงานรัฐเพื่อนำไปกระจายให้คนในชุมชนต่อด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : ก็เห็นมีไปแจกของเด็กตอนวันเด็ก ตรุษจีนก็มีไปแจกส้ม ตอนนี้มีแจกหน้ากากอนามัยให้คนที่อยู่รอบๆ โรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : มีกิจกรรมออกไปบริจาคของ เช่นวันเด็ก ก็มีไปแจกทุนการศึกษา วันตรุษจีน แจกส้ม แจกอั่งเปาส่วนลด ช่วง COVID แจกถุงยังชีพ เจลด้ามมือ หน้ากากอนามัย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : มีไปออกหน่วย ให้ความรู้และประชาสัมพันธ์โรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : มีไปออกหน่วย ให้ความรู้และประชาสัมพันธ์โรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ช่วงนี้ก็มีไปบริจาคถุงยังชีพให้กับประชาชนในช่วง COVID เมื่อก่อนก็มีไปออกหน่วยตรวจสุขภาพให้กับบุคลากรในกองนิติเวช ของกรมตำรวจฟรี

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : ล่าสุดคือไปแจกของ บริจาคของให้คนที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : ตอนนี้ของเรามีแต่การบริจาค เช่นออกไปบริจาคถุงยังชีพ ข้าวของเครื่องใช้ต่างๆ เจลแอลกอฮอล์ และหน้ากากอนามัยให้กับคนที่ขาดแคลนในช่วงที่ COVID-19 ระบาด แต่ขั้นที่เห็นอกว่านั้นเรายังไปไม่ถึง คือมันต้องรอให้เราประสบความสำเร็จมากกว่านี้ แล้วผมเชื่อว่าการทำเพื่อสังคมของเราก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : ช่วงเทศกาล ปีใหม่ ตรุษจีนก็จะมีไปแจกของให้กับประชาชน ช่วง COVID-19 ก็มีออกไปบริจาคให้กับคนที่ขาดแคลนเหมือนกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : มีบริจาคหน้ากากอนามัยให้กับหน่วยงานต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) : ล่าสุดคือช่วง COVID-19 ที่โรงพยาบาลเราไปแจกของให้กับประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนใต้ทางด่วน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) : ช่วงที่ COVID-19 ระบาด แผนกเรามีฉีดวัคซีนเพิ่มภูมิคุ้มกันให้กับคนในชุมชนฟรี



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) : มีไปบริจาคสิ่งของให้ประชาชนที่ชุมชนใต้ทางด่วนในช่วงที่ COVID-19 ระบาด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) : มีออกไปบริจาคถุงยังชีพ หน้ากากอนามัยให้กับประชาชนและหน่วยงานต่างๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) : มีออกไปแจกของให้ประชาชน เห็นมีไปแจกถุงยังชีพ หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ ในช่วงที่มี COVID-19 ระบาด

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : ช่วง COVID-19 ระบาด โรงพยาบาลเรามีออกไปแจกของให้ประชาชน ที่ได้รับความเดือดร้อน ของที่เอาไปแจกก็จะเป็นพวกข้าวสาร อาหารแห้ง เจลล้างมือ หน้ากากอนามัย

### ปัจจัยที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : มีในเรื่องของการซ้อมดับเพลิง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : ไม่ค่อยมีกิจกรรมในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : ตอนช่วงที่เราปรับปรุงก่อสร้างตึกใหม่ๆ ก็จะมีฝุ่นเยอะ เราก็ฉีดน้ำล้างถนนรอบๆ เพื่อลดฝุ่น มีไปดูแลเด็กๆ โรงเรียนอนุบาลที่อยู่ข้างหลังโรงพยาบาล โดยมีแพทย์ไปตรวจตาให้เด็กๆฟรี จัดพื้นที่ให้กับวินมอเตอร์ไซค์หน้าโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้



ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : ในเคสที่เป็นการคัดสรรคนต่างๆในช่องปาก เราจะมีกรติดตาม สอบถามอาการคนไข้ทางโทรศัพท์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : คือเราดูแลคนที่อาศัยอยู่รอบๆโรงพยาบาล โดยเชิญตัวแทนชุมชนมาพูดคุยถึงการอยู่ร่วมกัน หากมีปัญหาที่ร่วมกันหาทางแก้ไข ส่วน Supplier เราก็มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำการค้าขายกันด้วยความสุจริตและซื่อตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : มีการประชุมระหว่างโรงพยาบาลกับตัวแทนจากชุมชนที่อาศัยอยู่รอบๆโรงพยาบาล มีเข้ามาพูดคุยกัน สอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier ทำทุกอย่างให้ถูกต้อง ชำระเงินตรงเวลา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) : รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทคู่ค้า ผู้แทนยา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : ไม่ทราบข้อมูลในส่วนนี้

#### ปัจจัยที่ 14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : ได้ฟังจากผู้บริหารมาบางท่าน แต่เป็นเป้าหมายในระยะสั้น ยังไม่มีแผนระยะยาว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : มีการชี้แจงนโยบาย และแผนการดำเนินงานของบริษัทจากผู้บริหาร แต่ผ่านทางผู้จัดการแล้วให้เป็นคนกระจายให้พนักงานระดับปฏิบัติการทราบอีกที

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) : ที่เก่า หัวหน้า ไปประชุมมา มีอะไรก็กลับมาแจ้ง แต่ที่นี้ไม่ทราบเลย เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวมากกว่า ไม่มีมีอโนงบริฟตอนเช้า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : ไม่ทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : เคยมีครั้งเดียวตอนที่โรงพยาบาลเปิดใหม่ๆ ที่มีการประชุมเรื่องนโยบาย แผนการดำเนินงานธุรกิจ แต่ที่เราทราบตอนนั้น เพราะเราเป็นตัวแทนของแผนกได้เข้าประชุมกับผู้บริหาร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : ด้วยความที่เราทำงานใกล้ชิดผู้บริหาร เราก็เลยทราบในส่วนนี้ แต่ไม่แน่ใจว่าพนักงานส่วนอื่นๆ จะทราบหรือไม่ เพราะไม่มีการชี้แจงให้ทราบอย่างชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : ผู้บริหารไม่ได้ลงไปชี้แจงภาพรวมของการดำเนินงานให้พนักงาน รับทราบสักเท่าไร มีน้อยครั้ง อาจจะมีแค่ช่วงปีใหม่ที่มีการจัดงาน ผู้บริหารก็จะลงมาพบปะพนักงาน เล่าสิ่งต่าง ๆ และแนวทางในการดำเนินงานให้ฟัง แต่แค่ช่วงเวลาสั้นๆ และปีละครั้ง พิจารณาน้อยไป แต่จะมีการประชุมพวคนโยบายกับกลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการแผนก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : ไม่ค่อยทราบนโยบายเลย เหมือนเราอยู่ตรงนี้ เรารู้แค่หน้างานเรา ไม่เคยรู้หรือทราบเรื่องนโยบายข้างบน จะรู้เป็นบางเรื่องที่หัวหน้าเขาฟังมาแล้วก็มาบอกเรา

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : ไม่ทราบนโยบายแล้วก็สถานการณ์ของโรงพยาบาลจากผู้บริหารเลย ไม่มีใครมาชี้แจงให้ฟัง มาทำงาน ทำหน้าที่ของตัวเองอย่างเดียว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : ถึงแม้ว่าจะทำงานอยู่ใกล้ชิดผู้บริหาร แต่ไม่เคยทราบจากผู้บริหารเลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : ณ ตอนนี้ไม่ทราบเลย นโยบายมันเปลี่ยนไปมาทุกวัน มันยังไม่นิ่ง ไม่มีทิศทางที่แน่นอน ก็เลยไม่มีการชี้แจงให้พนักงานทราบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : ไม่มีผู้บริหารมาชี้แจงนโยบายของบริษัทให้ฟังอย่างชัดเจน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : ไม่มีผู้บริหารมาชี้แจงนโยบาย หรือแผนในอนาคตให้พนักงานรับรู้เลย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : ทราบค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่ได้รับการชี้แจงจากผู้บริหารสักเท่าไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ทราบนโยบายจากการชี้แจงของผู้บริหาร เพราะได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร มีแผนพัฒนาโรงพยาบาลให้อยู่ในระดับ Premium เทียบเท่าโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำอื่นๆ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : มีทราบจากหัวหน้าถึงความจำเป็นไป และนโยบายการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้าง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : เรามีการประชุมนโยบายแนวทางการดำเนินงานกับผู้บริหารและแจ้งให้กับผู้จัดการแผนกต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุมรับทราบ แล้วมอบหมายให้ผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นคนกระจายให้พนักงานทราบ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** มีผู้บริหารแจ้งนโยบาย แนวทางการดำเนินงานให้ทราบอยู่ แจ่มมาทางผู้จัดการ แล้วเราก็กระจายให้กับน้อง ๆ ในแผนกทราบอีกที

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** มีแจ้งนโยบายให้ผู้จัดการทราบ ตอนนี้กำลังจะทำ JCI เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า เราก็เป็นผู้รับนโยบายมาแล้วก็กระจายให้กับน้องๆ ในแผนกอีกที

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** เท่าที่ทราบเบื้องต้นคือผู้บริหารจะเรียกหัวหน้าหรือผู้จัดการไปชี้แจง แล้วหัวหน้าก็จะมาชี้แจงให้พนักงานทราบอีกทีนี่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** ไม่ทราบเลย ผู้จัดการไม่ได้มีแจ้งอะไรเลย ทำหน้างานอย่างเดียวเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** ทราบจากการประชุมทีม ผู้จัดการก็จะแจ้งให้ทราบว่าสถานการณ์ตอนนี้เราเป็นยังไง จะไปในทิศทางไหน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** ทราบอยู่นะ ทราบจากผู้จัดการแผนกที่เขาได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ไม่ค่อยทราบ เราก็ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** จะมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการแผนก เพื่อชี้แจงนโยบาย และแผนการดำเนินงาน แล้วก็เป็นหน้าที่เราที่ต้องไปกระจายต่อให้กับคนในแผนกทราบ

### ปัจจัยที่ 15 การตัดสินใจ (Decision making)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** มีอำนาจตัดสินใจในการจัดการเคสผู้ป่วย การให้การรักษากับคนไข้ที่อยู่ในความรับผิดชอบของเรา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** เรื่องการให้การรักษาคอนไ้ เป็นสิ่งที่เรามีอำนาจในการตัดสินใจ เราสามารถ discuss กับหมอได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** อำนาจเป็นแบบรวมศูนย์กลาง อยู่ที่คนเดียว เรื่องที่เราสามารถตัดสินใจได้เองก็เช่น เรื่องพิจารณาให้ส่วนลดกับคนไข้ แต่จริง ๆ ก็ต้องทำหนังสือขึ้นไปให้ผู้มีอำนาจ เช่น ต่อนุ้มนัดอีกทีนี่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** อำนาจอยู่ที่คนเดียว มีอำนาจได้ตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้างานเรา แต่พวกนโยบายก็จะมาจากข้างบนที่ผู้บริหารคิดกันมาแล้ว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ถ้าเป็นเกี่ยวกับคนไข้หรือหน้าที่เราต้องรับผิดชอบก็ตัดสินใจเองได้เลย แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่านั้นก็จะแจ้งไปที่หัวหน้าคนเดียว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** ไม่ค่อยได้ตัดสินใจเอง ต้องทำตามขั้นตอนผ่านหัวหน้า ให้หัวหน้าเป็นคนตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** คิดว่าอำนาจไปอยู่ที่คนๆเดียว ไม่มีการกระจายอำนาจ ได้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับการรักษาคนไข้ แต่หากมีเรื่องที่ใหญ่กว่านั้นอาจจะต้องปรึกษากับผู้ใหญ่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** เรื่องที่มีอำนาจตัดสินใจคือการบริหารจัดการเคส ติดต่อบริษัทตัดรองเท้าให้กับคนไข้ หัวหน้าให้อำนาจเราในการตัดสินใจได้เลย แต่เรื่องอื่นๆไม่มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆไปอยู่ที่คนๆเดียว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** อำนาจที่เราสามารถตัดสินใจได้ก็จะเกี่ยวกับเรื่องการรักษาคนไข้ ส่วนการตัดสินใจเรื่องอื่นจะเป็นศูนย์กลางที่คนๆเดียวเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** ในแผนกเรามีการกระจายอำนาจทั่วกัน เราสามารถตัดสินใจเรื่องงานส่วนที่เรารับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** ถ้าเป็นส่วนงานที่เรารับผิดชอบ สามารถตัดสินใจได้เองเลย เพราะมีเจ้านายคนเดียว เขาก็ให้เราตัดสินใจแทนได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องไปปรึกษาทุกเรื่อง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** การตัดสินใจในเรื่องนโยบายตอนนี้อำนาจจะอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ แต่อะไรที่เล็กน้อย ก็ให้อำนาจผู้จัดการที่รับผิดชอบในแผนกนั้นๆเป็นผู้ตัดสินใจ ในส่วนของพี่ก็จะดูแลเรื่องแพทย์เป็นหลัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** เป็น incharge จัดการเคสในบางวัน กับคนไข้เราก็ตัดสินใจรักษาได้เลย แต่ต้องอยู่ในขอบเขตที่หมอสั่งไว้ พิจารณาได้ตามความเหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** ไม่ค่อยได้ตัดสินใจอะไรเท่าไร ส่วนมากหัวหน้าเป็นผู้รับมาแล้วก็มามอบหมายให้แต่ละคนในแผนก ถ้าเรามีปัญหาอะไร ก็ไปแจ้งหัวหน้าให้ช่วยตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** เรื่องง่ายๆที่ตัดสินใจแล้วไม่เกิดปัญหาที่ตัดสินใจเองได้เลย ถ้าเรื่องใหญ่ก็จะแจ้งให้หัวหน้าทราบให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** อำนาจการตัดสินใจไปรวมอยู่ที่คนๆเดียว แต่เขาก็มีรับฟังความคิดเห็นจากผู้จัดการแผนกต่างๆ อยู่บ้าง เรื่องในแผนกก็ให้อำนาจผู้จัดการแต่ละแผนกสามารถตัดสินใจได้เลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** ถ้าเป็นเรื่องหน้างาน เช่น ให้ส่วนลด เขาก็ให้ผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้เลย อะไรที่เป็นเรื่องในหน่วยงานของเราก็สามารถตัดสินใจได้เลย แต่เรื่องอื่นๆ ก็จะต้องให้ระดับผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำงานตามคำสั่งแพทย์

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำงานตามคำสั่งหัวหน้างาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** สถานการณ์ปัจจุบัน อำนาจจะไปกระจุกรวมที่คนๆเดียว ไม่ค่อยกระจายอำนาจให้ตัดสินใจเอง ของที่สามารถตัดสินใจในเรื่องประเมิน/ส่วนลด ค่าใช้จ่ายต่างๆ ของคนไข้ได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบเราโดยตรง หัวหน้าก็ให้สิทธิ์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เลย ส่วนเรื่องอื่นที่นอกเหนือก็รายงานหัวหน้าให้เป็นคนตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** ถ้าเป็นระดับนโยบายก็ต้องเป็นผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เราให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้จัดการแผนกที่ดูแลในส่วนนั้น ถ้ามีเรื่องที่ใหญ่เหนือปากว่าแรง ก็อาจจะต้องนำเรื่องขึ้นมาปรึกษาให้ผู้บริหารตัดสินใจให้อีกที

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** มองว่าอำนาจไปรวมที่ศูนย์กลางที่เดียว หัวหน้าแผนกต่างๆ อาจจะเสนอไอเดียได้ แต่สุดท้ายอำนาจการตัดสินใจก็อยู่ที่ผู้บริหาร อาจจะเพราะว่ายังไม่มีคณะกรรมการที่ชัดเจน ของที่สามารถตัดสินใจในเรื่องของการซื้อยา การนำยาเข้า-ออกโรงพยาบาล จัดซื้อยาเวชภัณฑ์ต่างๆ อะไรที่เกี่ยวกับแผนก สามารถจัดการได้เลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** มีการแบ่งไว้อยู่ว่าส่วนไหนให้ผู้จัดการแผนกตัดสินใจได้ หรือส่วนไหนต้องขึ้นไปให้ผู้บริหารตัดสินใจ มองว่าเขาก็มีการกระจายอำนาจให้อยู่นะ ของที่จะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับหน้างานโดยตรง อะไรที่เกี่ยวกับคนไข้ เขาให้อำนาจในการตัดสินใจได้เลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** ตัดสินใจเกี่ยวกับหน้างานได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงพยาบาลเป็นหลัก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** ตัดสินใจเกี่ยวกับหน้างาน คนไข้ได้เลย การรักษาต่างๆ แต่อยู่ภายใต้คำสั่งหมอ ส่วนเรื่องนโยบาย การบริหารจัดการ ผู้จัดการแผนกก็เป็นผู้ตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** เกี่ยวกับหน้างาน สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้เลย แต่ถ้าเรื่องใหญ่กว่านั้นก็ให้ผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** หัวหน้าก็มีการแบ่งกระจายอำนาจให้เราสามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้างานได้ แต่ถ้าเรื่องที่ซับซ้อน ก็ต้องให้หัวหน้าหรือผู้จัดการเป็นคนตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** เกี่ยวกับเรื่องหน้างาน ประสานงาน อะไรที่ไม่ซับซ้อนเราก็สามารถตัดสินใจได้เลย แต่ถ้าเรื่องใหญ่ๆก็ต้องให้หัวหน้าหรือผู้จัดการแผนกเป็นคนตัดสินใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ก็มีการกระจายอำนาจในแผนกนะ เรื่องที่เกี่ยวกับคนไข้หน้างาน พี่ก็ให้น้องที่ดูแลคนไข้ ตัดสินใจได้เลย แต่ต้องอยู่บนหลักความปลอดภัยของคนไข้เป็นสำคัญนะ ส่วนเรื่องแพคเกจ ส่วนลด พี่ก็จะเป็นคนตัดสินใจในส่วนนี้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงพยาบาลเป็นหลัก



### ปัจจัยที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-management)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** ก็มีการมอบหมายเคสคนไข้ ให้แต่ละคนดูแลเป็นวันๆไป เราก็ทำตามที่ได้รับมอบหมาย ก็คิดว่าภาระหน้าที่ที่แต่ละคนได้รับก็มีความเหมาะสม การควบคุมการทำงานของพนักงาน ก็จะมีการสแกนนิ้วเข้างาน การแต่งกายก็จะมีหัวหน้าคอยตรวจดูความเรียบร้อย ควบคุมตักเตือนเรื่องการใช้โทรศัพท์มือถือขณะทำงานตามนโยบายโรงพยาบาล

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** คือเมื่อก่อนมีปัญหาคนทำงานน้อย คนไข้เยอะ งานเลยโหลดมาก เคสคนไข้ที่เรารับผิดชอบต่อวันเยอะมาก ทำให้เราดูแลคนไข้ได้ไม่เต็มที่ แต่ตอนนี้คนไข้จากต่างประเทศที่บินเข้ามาลดลง คนที่ทำงานก็มีเพิ่มขึ้น ทำให้เราสามารถดูแลคนไข้ได้อย่างทั่วถึง ไม่ค่อยมีการควบคุมพนักงานเท่าไร มีการสแกนนิ้วก่อนเข้างาน แต่ก็ไม่รู้ว่าเขาเช็คไหม การแต่งกายก็มีข้อกำหนดมาจากหัวหน้า แต่ก็ไม่เคร่งครัดมาก วันเสาร์ อาทิตย์ ที่หัวหน้าไม่มาก็สบายๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ก็เหมาะสมนะ แต่หากในอนาคตโรงพยาบาลมีการควบคุมมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาลที่มากขึ้น ก็จะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นแน่นอน ถ้าเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการก็จะมีการให้สแกนนิ้วก่อนเข้างาน เราก็อาจจะต้องช่วยตรวจสอบเวลาเข้าออกงานให้ตรงกับตารางเวร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** งานที่ได้รับมอบหมายบางงานก็ไม่ตรงกับประสบการณ์ที่เราเคยทำมา แต่เขาเล็งเห็นว่าเราน่าจะทำได้ ก็เลยต้องชวนช่วยหาความรู้เอง แต่โดยรวมก็เหมาะสม ให้อิสระในการทำงานกับลูกน้องอย่างเต็มที่ เน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ได้สนใจในรายละเอียด ตามเฉพาะงานที่สำคัญๆ หรือเร่งด่วน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** งานที่ได้รับมอบหมายก็เหมาะสม จำนวนคนที่ทำงานก็พอเหมาะกับจำนวนคนไข้ ตอนเข้างานก็มีสแกนนิ้ว เวลาทำงาน หรือนั่งหน้าเคาเตอร์ก็ห้ามเล่นโทรศัพท์ มีหัวหน้าคอยดูแลและตักเตือน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** ก็คิดว่างานที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถและค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่ถ้าต่อไปคนไข้เยอะขึ้น ภาระงานก็คงมากขึ้นตามไปด้วย ถึงจะมีสแกนนิ้ว แต่เหมือนเขาไม่เช็ค ถึงเราจะมาสาย ก็ไม่เห็นจะมีผลอะไร ไม่มีการหักเงิน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** ภาระงานที่ได้รับคิดว่าเหมาะสมแล้ว แต่ด้วยบางช่วงมีจำนวนคนไข้เยอะขึ้น เราก็อยากได้คนเพิ่มขึ้น เรื่องการควบคุมการทำงาน คืออิสระมาก ไม่มีใครมาคอยควบคุม แต่เรารู้สึกเองว่าสิ่งไหนที่ไม่ดีไม่ถูกต้องเราก็ไม่ทำ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** ภาระงานที่ได้รับมอบหมายคิดว่าเหมาะสม โอเค ไม่ค่อยมีการควบคุมการทำงานของพนักงาน ดูไว้จุดมุ่งหมาย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** คิดว่าภาระงานที่ได้รับเหมาะสมกับค่าตอบแทน คือทำงานในเวลาแล้ว จบได้เงินตามตกลง ไม่มีโอที ไม่มีเวรเพิ่ม ไม่มีการควบคุมการทำงานของพนักงาน ให้อิสระในการทำคนไข้ มาดูผลลัพธ์อีกทีว่าทำครบไหมแค่นั้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** ช่วงแรกๆที่เข้ามา คิดว่างานที่เราได้รับมันไม่เหมาะสม เพราะต้องรับผิดชอบงานที่ไม่ใช่ส่วนงานของตนเอง แต่พอเราทำมาเรื่อยๆ เราก็คิดว่ามันเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง ได้ทำงานที่หลากหลายแม้ว่าจะนอกเหนือความรับผิดชอบของเรา ก็เลยไม่มีปัญหาเรื่องนี้ มีสแกนนิ้วเข้าออกงาน แต่ไม่ค่อยมาควบคุมการทำงานเท่าไร ค่อนข้างจะมีความยืดหยุ่นมาก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** งานที่ได้รับก็มีความเหมาะสม มีขอบเขตงานที่ชัดเจน ตรงกับความสามารถของเรา มีงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบบ้าง แต่อะไรที่เราช่วยคนอื่นทำได้เราก็ช่วย เพราะเราอยากให้งานมันเดินไปข้างหน้าได้ เรื่องวินัยในการมาทำงานก็มีการสแกนนิ้วเข้าออก บันทึกเวลาการทำงาน แต่ถึงเวลาทำงานจริง าก็ไม่ได้มีใครมาควบคุม เจ้าหน้าที่ผลลัพ์ ถ้าผลลัพ์มันออกมาไม่มีปัญหา ก็ถือว่าเราทำงานสำเร็จผ่านไปได้ด้วยดี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** ช่วงก่อนที่คนไข้เยอะ ก็รู้สึกว่ภาระหน้าที่มันมากเกินไป คนเราน้อยไม่พอ ขอเพิ่มก็ยาก แต่ตอนนี้คนไข้ลดลงก็โอเคขึ้น ควบคุมโดยมีสแกนนิ้วเข้าออกงาน มีกล้องติดหน้าเคาเตอร์ แต่ไม่รู้เขามานั่งตรวจสอบหรือเปล่านะ มีหัวหน้าคอยดูความเรียบร้อยโดยรวม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** หัวหน้าก็มีการแจกแจงงานให้แต่ละคนในแผนกอย่างเหมาะสม ตรงกับความถนัดของแต่ละคน และยุติธรรม มีสแกนนิ้วเข้างาน เรื่องงานก็ไม่ค่อยควบคุมเท่าไร ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ดูที่ผลงานเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** งานที่ได้รับก็คิดว่าเหมาะสม แบ่งงานให้เราทำกับน้องอยู่เท่าเทียมและชัดเจน ทุกคนก็ต่างรับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองตามที่ได้รับมอบหมาย มีสแกนนิ้วเข้างาน HR คอยดูแลเรื่องทั่วไป ส่วนเรื่องงานหัวหน้าเป็นคนตรวจสอบอีกทีหลังจากที่ทำงานเสร็จ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** การมอบหมายงานถือว่าเหมาะสมและตรงกับความสามารถของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ทุกคนทำงานตรงตาม job description อาจจะมีนอกเหนือเล็กน้อยที่ต้องช่วยกัน มีการบันทึกชั่วโมงการทำงานของพนักงาน ชั่วโมง OT

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** งานที่ได้รับมอบหมายก็มีความชัดเจน เหมาะสม ใช้วิธีการสแกนนิ้วในการควบคุมชั่วโมงการทำงานของเจ้าหน้าที่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** งานที่ได้รับก็เหมาะสมนะ ผู้จัดการเขาก็ดูตามความสามารถเรา อะไรที่เราสามารถช่วยได้ก็ช่วยทำ มีสแกนนิ้วเข้าออกงาน แต่หากมาสายก็ไม่มีวิธีการจัดการอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** งานที่ได้รับก็เหมาะสม ตรงกับความสามารถ ถ้าเป็นในเรื่องพฤติกรรม ก็ไม่ได้ควบคุมขนาดนั้น แต่ถ้าเป็นเรื่องวินัยก็จะมีการสแกนนิ้ว เรื่องการแต่งกาย เสื้อผ้า หน้า ผม ก็ทำให้เรียบร้อย แต่ไม่ได้มีใครมาตรวจเข้มงวด มีแค่ตักเตือนเบาๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน แต่บางส่วนยังไม่มี ความเหมาะสมเท่าไร พนักงานบางคนไม่มีประสบการณ์ทางด้านนั้นโดยตรง แต่ด้วยความที่เราเป็นผู้จัดการก็ต้องบริหารจัดการให้ออกมาที่ดีที่สุด ของพนักงานก็มีการบันทึกเวลาเข้าออกงาน เราก็ดูแลความเรียบร้อยทั่วไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** งานที่ได้รับก็เหมาะสม แต่อาจจะมีเยอะหรือโหดเป็นบางช่วง แต่โดยรวมก็โอเค หัวหน้าปล่อยให้ทำงานอย่างอิสระ ไม่ได้มาควบคุมหรือแทรกแซงการทำงาน คู่มือที่ผลลัพธ์เลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** งานที่ได้รับมอบหมาย ก็เหมาะสม มีขอบเขตชัดเจน ของน้องๆ ในแผนก พี่ก็เป็นคนจัดตารางเวรเวร ส่วนเรื่องชั่วโมงการทำงานก็มีสแกนนิ้วเข้างาน HR เขาก็จะดู ชั่วโมงจากตรงนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** งานที่ได้รับมอบหมายก็มีขอบเขตที่ชัดเจน แต่ด้วยความที่เราเป็นหัวหน้าก็ต้องดูเรื่องของภาพ รวมแล้วก็นโยบายด้วย ส่วนเรื่องการควบคุมการทำงานของพนักงาน ทางโรงพยาบาลก็มีการบันทึกชั่วโมงการทำงานโดยการสแกนนิ้ว ส่วนเรื่องคุณภาพของงานเราก็ดูจากใบรายงานอุบัติการณ์

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** งานที่ได้รับมอบหมายก็ถือว่าเหมาะสม แต่บางครั้งก็จะมีงานเอกสารเข้ามาบ้าง เราไม่ได้จบทางด้านนี้มาโดยตรง ก็ต้องศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม ก็สามารถทำได้ มีเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการสแกนนิ้วเข้าออกงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** งานที่ได้รับตรงกับความสามารถของเรา มีขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ว่าหนึ่งวันรับกี่เคส ได้ประสบการณ์ใช้เครื่องมือใหม่ๆมากมาย ระดับปฏิบัติการก็มีการบันทึกเวลาเข้าออกงานโดยใช้สแกนนิ้ว HR ก็เก็บข้อมูลไป

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** งานที่ได้รับมอบหมาย ก็เหมาะสม ชัดเจน เป็นไปตาม Job description อาจจะมีส่วนที่ไม่ตรงกับควมถนัดบ้าง แต่ก็จะมีพี่ๆเขาช่วยสอนช่วยชี้แนะให้เพิ่มเติม เรื่องวินัยก็ควบคุมความตรงต่อเวลาในการทำงาน วัดจากการสแกนนิ้วเข้าออกงาน เรื่องคุณภาพของงานก็มีการทดสอบอยู่เรื่อยๆ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายก็เหมาะสม กับความสามารถของเราและค่าตอบแทนที่ได้รับ มีสแกนนิ้ว บันทึกเวลาเข้าออกงาน เรื่องคุณภาพของงานก็มีหัวหน้าเป็นผู้ตรวจสอบ ดูแลความเรียบร้อยอีกทีหนึ่ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3)** : ก็เป็นงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของเรา อาจจะมีเกินหน้าที่บ้าง แต่เราก็ถือว่าช่วยๆกัน เพื่อทำให้งานมันออกมาดี มีสแกนนิ้วเข้าออก หัวหน้ากับHR ก็ดูว่ามาทำงานตรงเวลามั้ย ประมาณนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2)** : งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสม ชัดเจน ตรงไปตรงมา มีเรื่องของเอกสารหรือนโยบายมาเพิ่มด้วยตามหน้าที่ แต่ก็โอเค ไม่ได้มีปัญหาอะไร ก็ดูผลงานที่ออกมา ดูงานที่มอบหมายไปให้ ส่วนเรื่องวินัยก็มีการบันทึกเวลานี้มือเข้าออกงาน

### **ปัจจัยที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)**

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3)** : ในแผนกมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่ระหว่างแผนกอื่นจะมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร ส่งเวรเรื่องคนไข้ ต่างคนต่างทำงาน ถ้าให้ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นก็ทำได้ แต่ไม่ค่อยคุ้นชิน เพราะปกติต่างคนต่างทำ แต่ถ้าทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมก็น่าจะดี เป็นผลดีต่อคนไข้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3)** : รูปแบบของการทำงานก็แล้วแต่แผนก บางแผนกแยกอิสระไปเลย แต่บางแผนกก็มีการทำงานประสานกัน ติดต่อทำงานร่วมกันได้ เช่น พยาบาลบนบอร์ดกับเรา ก็มีส่งเวรข้อมูลคนไข้กัน ชอบทำงานเป็นทีม เพราะทำให้ทำงานง่าย ทำงานได้เร็วขึ้น เอื้อความสะดวกต่อเรา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2)** : การประสานงานระหว่างแผนกยังไม่ค่อยดีเท่าที่ควร การประชุมยังแยกกลุ่มอยู่ หากทำงานร่วมกันเป็นทีม ก็ต้องยอมรับในเรื่องของความแตกต่างของแต่ละคน บางคนเรื่องเยอะ ต้องใช้การอธิบายให้เยอะหน่อย ถ้าทำงานร่วมกันเป็นทีมได้งานก็จะออกมาราบรื่นกว่านี้ ตอนนี้เหมือนสะดุด ไม่ราบรื่น มีปัญหาการสื่อสาร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2)** : รูปแบบการทำงานตอนนี้เป็นแบบต่างคนต่างทำไม่ค่อยเป็น teamwork เท่าไร ถ้าต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม ก็จะดีมากถ้ามีทีมที่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี คิดถึงผลลัพธ์ร่วมกัน ไม่ใช่มาคิดเล็กคิดน้อย ทุกวันนี้ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง แล้วเอามารวมกัน บางทีมันไม่เกิดผลลัพธ์ที่มันตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3)** : ทุกวันนี้ก็เป็นทีมอยู่นะ มีการส่งเวรกันในแผนกตัวเอง การประสานงานกับนอกแผนกก็โอเค อาจจะมีสื่อสารไม่เข้าใจกันบ้างเพราะพื้นฐานของแต่ละคน แต่ละหน้าที่ก็ต่างกัน แต่ก็พยายามทำให้ดีที่สุด ส่วนตัวชอบทำงานแบบเป็นทีม เพราะว่าถ้ามีเหตุฉุกเฉินจะได้ช่วยเหลือกัน ขอคำปรึกษากันได้ ถ้าเกิดต้องทำคนเดียวอาจจะแก้ปัญหาไม่สำเร็จ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3)** : เวลาเราไปติดต่อกับแผนกอื่น ส่วนใหญ่ก็ได้รับความร่วมมือดีนะ ก็มีทำงานกันเป็นทีม ช่วยกันอยู่ เราชอบทำงานเป็นทีมเพราะจะได้ฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย และทุกคนมีสิทธิที่จะออกเสียง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3)** : ยังไม่ค่อยมีการประสานงานที่ดีกัน ส่วนมากจะพบปัญหาในเรื่องของ



การส่งต่อข้อมูลคนไข้กัน ชอบทำงานแบบเป็นทีม เพราะทำให้การทำงานของเรานั้นง่ายขึ้น เห็นประสิทธิภาพชัดเจนขึ้น รู้สึกดีหากต้องทำงานร่วมกันผู้อื่นเป็นทีม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** การทำงานก็ดูเป็นทีมอยู่นะในแผนกของเรา แต่ในโรงพยาบาลก็มีเป็นทีมบ้าง โอเคกับการทำงานเป็นทีม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** การทำงานเป็นทีมของที่นี่มองว่าในแผนกประสานงานกันดีมาก แต่ภาพรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง ควรเพิ่มเรื่องการสื่อสารกับแผนกอื่นๆ ให้ดีขึ้น ก็โอเคนะถ้าให้ทำงานเป็นทีม น่าจะทำให้ทำงานง่ายขึ้น เร็วขึ้นกว่าเดิม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** ที่นี่จะทำงานแบบแผนกใครแผนกมัน ด้วยความที่เป็นโรงพยาบาลควรจะต้องมีการทำงานที่ประสานกันให้มากกว่านี้ หากให้ทำงานเป็นทีม ก็รู้สึกเฉยๆ ไม่มีปัญหาอะไร หากจะต้องทำงานร่วมกันผู้อื่น ถ้าองค์กรเราทำงานเป็นทีมจะทำให้โรงพยาบาลเรามีชื่อเสียงมาก ด้วยภาพลักษณ์องค์กรเรานั้นอยู่ระดับบนอยู่แล้ว สถานที่ตั้งก็เหมาะสม หากทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์ที่ออกมาจะดีมาก องค์กรจะเติบโตและพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** เป็นแบบต่างแผนก ต่างคนต่างทำ มันมีช่องว่าง ขาดการสื่อสารที่ดี รู้สึกไม่ชอบทำงานกับร่วมกับผู้อื่น แต่ถ้าจำเป็นต้องทำก็สามารถทำได้ เข้าใจว่าพื้นฐานของแต่ละคนแตกต่างกัน แต่ถ้าจำเป็นต้องเข้าไปคุย ประสานงานกัน ก็จะยอมลดทิวติง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** เป็นแบบต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเอง เขาไม่ค่อยคุยกันระหว่างแผนก ถ้าเราไม่ถามเขาก็ไม่บอก ชอบนะ ชอบทำงานแบบทีม คือถ้าทุกคนทำหน้าที่ตัวเองแล้วเพิ่มการประสานกับแผนกอื่นจะดีมากเลย คงจะทำงานง่ายขึ้นกว่านี้เยอะ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** ก็ค่อนข้างเป็นทีมอยู่นะ แต่ละคนก็รู้หน้าที่ตัวเองว่าต้องทำอะไร เวลาไปติดต่อประสานงานก็ได้รับความร่วมมือดี ชอบการทำงานเป็นทีมนะ เพราะทำให้เราทำงานง่ายราบรื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** ถ้าเป็นในแผนกเราคือเป็นทีมมาก เพราะคนน้อย แบ่งหน้าที่กันชัดเจน ส่วนถ้าเป็นแผนกอื่นๆ ดูไม่เป็นทีมเท่าไร เหมือนไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน ชอบทำงานเป็นทีม อยากให้ทุกแผนกในโรงพยาบาลทำงานประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน จะทำให้การทำงานมันเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** เป็นแบบต่างคนต่างทำ ไม่เป็น teamwork ประสานงานต่อกันไม่คิด แต่ในแผนกมีส่งเวรประสานงานกันดี ชัดเจน ถ้าให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม เอาตรงๆ คือไม่ชอบทำ เพราะว่าดูแล้วไม่มีประโยชน์ ไม่มีจุดประสงค์ที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** ไม่ค่อยทำงานกันเป็นทีม ต่างคนต่างทำ ส่วนใหญ่คนไข้แผนกเรามาจากผู้ป่วยใน ก็จะเจอปัญหาที่ว่าพยาบาลไม่ส่งเวรกัน สื่อสารไม่รู้เรื่อง ขาดการทำงานเป็นทีม ถ้าต้อง



ทำงานร่วมกับผู้อื่น ก็ทำได้นะ ถ้าแผนงานชัดเจน ถ้าทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมจะไปต่อได้อย่างสวยงามเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** ในส่วนของโรงพยาบาลไม่มีการทำงานเป็นทีมเลย แต่ในแผนกทำงานกันเป็นทีมอยู่ ถ้าต้องทำงานร่วมกันกับแผนกอื่นๆ ในโรงพยาบาล ก็สามารทำได้ ไม่มีปัญหา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** ถ้าเป็นในแผนกเราก็คือทำงานกันเป็นทีมดีมาก แต่แผนกอื่นต่างแผนกต่างคนต่างทำ ไม่ได้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าต้องทำงานเป็นทีม คิดว่าก็ต้องใช้เวลาในการปรับตัว คือถ้าให้ทำก็ทำได้แต่ต้องใช้เวลา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** มีการร่วมมือกัน ทำงานกันเป็นทีมสัก 60% ต่างคนต่างทำอีก 40% เวลาที่เราต้องทำงานร่วมกันแผนกอื่น เราได้รับความร่วมมือจากทุกแผนก ไม่มีปัญหาในการทำงานเป็นทีม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** ส่วนมากก็ถ้าคุยกันได้ มีความสัมพันธ์ที่ดีกัน ก็จะทำงานประสานกันเป็นทีมนะ แต่ก็ยังมีบางแผนกที่อิสระแยกออกไปเลย เราก็ไม่ได้ติดต่อด้วยให้ทำก็โอเคนะ ไม่ได้มีปัญหาอะไร ดีเสียอีก เพราะว่าถ้าทุกคนช่วยกันงานมันก็จะเสร็จเร็วมากขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ก็พยายามทำให้เป็นทีมเดียวกันนะ แต่ยังขาดในเรื่องของการสื่อสารที่ดี ขาดตัวกลางในการเชื่อมต่อ ถ้าต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีมก็โอเค แต่อาจจะต้องเหนื่อยมากขึ้น บางแผนกเป็น Part time เอะก็อาจจะต้องสื่อสารหลายครั้ง อาจจะเหนื่อยหน่อย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ตอนนี้ยังครึ่งๆอยู่ ยังไม่ถึงกับทำงานกันเป็นทีม อาจจะเป็นเพราะว่าโรงพยาบาลยังใหม่อยู่ และก็มีการเปลี่ยนพนักงานบ่อย การสื่อสารก็เลขาคตอน การทำงานเลยไม่ประสานกันเป็นทีม100% ถ้าต้องทำงานเป็นทีมก็โอเค ไม่ได้มีปัญหาอะไร ถ้าทำงานเป็นทีมได้งานก็จะออกมาดี เป็นระเบียบมากขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** ก็ทำงานกันเป็นทีมค่ะ มีการตกลงขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตอนที่ทำงานเป็นทีม ถ้ามีเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน ก็อาจจะมีขัดแย้งบ้าง แต่ถ้าปรับตัวได้ก็ไม่มีอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** ก็สัก 70% เป็นทีมอยู่นะ อาจจะมีส่วนที่เหลือเป็นบางแผนกที่ต่างคนต่างทำ โดยภาพรวมก็โอเคอยู่ ทุกคนก็พยายามช่วยกันให้งานมันออกมาสำเร็จและราบรื่น ชอบทำงานแบบเป็นทีมนะ มันทำให้เราทำงานง่าย เสร็จไว เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** ทำงานไม่เป็นทีมเท่าไร ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจนตั้งแต่แรก เลยทำงานไปคนละทิศละทาง ไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าต้องทำงานเป็นทีมก็โอเคนะ แต่อาจจะต้องเหนื่อยหน่อย เพราะแต่ละอย่างมันไม่ค่อยมีขั้นตอนที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** ไม่ค่อยเป็นทีมเท่าไร เหมือนแต่ละคนมาจากคนละที่ เคยทำแบบไหน มากก็จะทำแบบนั้น ไม่ค่อยเป็นทีม ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเท่าไร ถ้าให้ทำงานเป็นทีม ก็ไม่ค่อยอยากทำเท่าไร แต่ถ้าจำเป็นต้องทำก็ทำได้ คิดว่าถ้าทุกคนทำงานเป็นทีม งานมันจะออกมาดีขึ้น ราบรื่นขึ้นมากกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** เท่าที่ติดต่อแต่ละแผนกก็มีการร่วมมือกันดี แต่ไม่ 100% คือบางแผนกก็ยังไม่ค่อยส่งเวรกัน เวลาเราไปติดต่ออะไรก็ต้องเสียเวลานานหน่อย แต่ก็เป็นบางแผนกนะ ไม่ทุกแผนก ถ้าให้ทำงานเป็นทีม ก็ชอบค่ะ ถ้าทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมันดีกว่าทำคนเดียวอยู่แล้ว งานมันจะได้สำเร็จ ราบรื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ก็เป็นทีมอยู่นะ อย่างในแผนกเราเนี่ยโอเคมาก มีการส่งเวรกันชัดเจน เวลาที่เราประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ก็โอเค ไม่มีปัญหาอะไร รู้สึกว่างานจะออกมาดี สมบูรณ์แบบ เมื่อเราทำงานกันเป็นทีม ข้อผิดพลาดจะน้อยลง หากทุกแผนกทำงานร่วมกันเป็นทีม

#### ปัจจัยที่ 18 วัฒนธรรม (Culture)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** ค่อนข้างยืดหยุ่น ทั้งในเรื่องของการแต่งกาย ยืดหยุ่นกับคนไข้อย่างไร เรื่องของเวลาการเข้ารักษา คือค่อนข้างตามใจคนไข้มาก ต่างจากที่อื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** สบายๆ ตามวันเทศกาลก็มีทำบุญ จัดงาน กิจกรรมแจกรางวัล มีจัดปาร์ตี้ให้คนไข้สำหรับแตกต่างจากที่อื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** สบายๆ ยืดหยุ่น เพราะตอนนี้ยังไม่มีใครเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** เป็นแบบไม่เคร่งเครียด ไม่จริงจัง ไม่ซีเรียส ไม่ได้เน้นผลลัพธ์ที่เป็นเชิงประจักษ์ เหมือนทำงานแก้ปัญหามาเรื่อยๆ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ยืดหยุ่นมาก ไม่ต้องเคร่งครัดตามกฎสักเท่าไร การแต่งกายก็ค่อนข้างให้อิสระ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** รู้สึกว่ายืดหยุ่น เช่นระเบียบการแต่งกาย เวลาทำงาน ยังไม่มีมาตรการในการจัดการกับคนที่ทำผิดกฎ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** ยืดหยุ่นในเรื่องการทำงาน การแต่งกายอย่างเราเป็นมุสลิม ฝัคลุมบางทีต้องเป็นสีขาวอย่างเดียว แต่ที่นี้จะใส่แบบไหน สีอะไรมาก็ไม่ว่า บางทีก็คิดว่ายืดหยุ่นจนหย่อนยาน ทำให้เราประสบความสำเร็จซ้ำ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** เป็นแบบเน้นลำดับความอาวุโสสูง ในเรื่องของการของการแข่งขันกันไม่ค่อยมี ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) : ยึดหยุ่น ที่นี้อยู่กับแบบครอบครัว อย่างเวลาการทำงานจะยึดหยุ่นตาม  
 หน่วยงาน ตามคนไข้ มีเวลางานให้เลือกเข้าสามเวลา ผลัดกัน เรื่องเครื่องแต่งกายก็มีระเบียบให้ แต่ก็  
 ไม่ได้เคร่งครัดมากจนเกินไป

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) : อยู่แบบช่วยเหลือ พี่พากัน มีอะไรก็ช่วยกัน การบริหารมีระบบ  
 ระเบียบที่คล้ายราชการ มีชั้น มีแบบแผนทีละหลัง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) : วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ชัดเจน ต่างคนต่างอยู่ ยังไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : วัฒนธรรมองค์กรคือเราอยู่กับแบบครอบครัว ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่นี้จะ  
 มาจากรัฐบาล ระบบบางอย่างมันคล้ายรัฐบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) : เป็นเอกชนที่มีระบบคล้ายรัฐบาล มีชั้นมีตอนเยอะ บางแผนกทำงานซ้ำ  
 ให้ความสำคัญกับผู้อาวุโส ซึ่งเราคิดว่าบางทีคนที่อายุน้อยเขาก็มีความสามารถนะ แต่ผู้ใหญ่ชอบ  
 มองที่อายุมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) : ยึดหยุ่น ไม่เคร่งครัดมาก ไม่ซีเรียส อยู่ด้วยกันเหมือนพี่น้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) : แบบต่างคนต่างอยู่ ไม่ได้รักใคร่กลมเกลียวกันเท่าไร ต่างคนต่างทำงาน  
 ทำหน้าที่ของตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : แบบตัวใครตัวมัน ยังไม่ได้รักใคร่กลมเกลียวกัน อาจจะเป็นเพราะต่าง  
 คนต่างมาจากหลายที่ เพิ่งร่วมทำงานกันได้ไม่นาน ยังไม่สนิทสนมกัน ก็เลยยังไม่ค่อยเกิดวัฒนธรรม  
 ร่วมกันเท่าไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ค่อยชัดเจน แต่เท่าที่ดูคือทุกคนให้ความสำคัญ  
 ซึ่งกันและกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) : วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ค่อยชัดเจนเท่าไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) : ยังไม่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนของโรงพยาบาล ส่วนมากจะเป็นของแต่ละ  
 แผนกมากกว่า

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : เป็นแบบพี่น้อง อยู่กันเหมือนครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) : สบายๆ มีอะไรก็คุยกันได้ อยู่ด้วยกันเหมือนครอบครัว

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : เนื่องจากองค์กรเราเกิดขึ้นมาเร็ว พนักงานมาจากหลายที่ ยังไม่เป็น  
 หนึ่งเดียวกัน วัฒนธรรมยังไม่ชัดเจน โดยปกติวัฒนธรรมมันจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเติบโตขึ้นมาสัก  
 ประมาณ 3-4 ปี วัฒนธรรมจะเกิดขึ้นมาได้เราต้องมีความพร้อมมากกว่านี้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : คนมาจากหลายที่ เรายังไม่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ยังไม่เป็นไปใน  
 ทิศทางเดียวกัน เหมือนต่างคนต่างทำหน้าที่ตัวเอง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : เป็นแบบพี่น้อง อยู่กันเหมือนครอบครัว มีอะไรก็คุยกันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) : เหมือนของเราคนมาจากหลายที่ ตอนช่วงแรกๆ ก็ต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน ตอนนั้นก็ดีขึ้น ดูเป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) : อยู่กันแบบสบายๆ ไม่กดดัน มีอะไรก็พูดคุยกันได้ อยู่กับแบบพี่น้อง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) : อยู่กับเหมือนครอบครัว พี่น้อง ไม่เคร่งเครียดมาก มีอะไรก็คุยกัน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) : ก่อนข้างจะยึดหยุ่น ไม่ซีเรียส แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีความสุภาพ เคารพผู้ใหญ่

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) : เหมือนอยู่กันแบบพี่น้อง สบายๆ ยึดหยุ่น ไม่เคร่งครัดมาก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : ไม่กดดัน สบายๆ ยึดหยุ่น อยู่กันแบบครอบครัว

### ปัจจัยที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : ส่วนใหญ่ของเราจะเป็นข้อมูลความรู้ในเรื่องของการใช้เครื่องมือทางกายภาพบำบัด ร่วมกับฝ่ายเครื่องมือแพทย์และบริษัทที่ขายเครื่องมือ มีการสอน อบรมการใช้งาน และปฏิบัติกับเครื่องมือจริง ตอนนั้นก็เก็บเป็นเอกสารอยู่ที่ฝ่ายเครื่องมือแพทย์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : มีการเก็บข้อมูลองค์ความรู้ไว้ใน Share drive ของแผนก เป็นข้อมูลที่เรารวบรวมขึ้นร่วมกัน เวลาที่บางคนไม่อยู่ เราก็สามารถมาค้นในนี้ได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : พวกข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ เรามีการจัดทำ work procedure ของแต่ละแผนก ซึ่งผู้จัดการจะเป็นคนดูแลในส่วนนี้ พนักงานที่เข้ามาใหม่ก็ต้องมาอ่าน มาเรียนรู้ในส่วนนี้ ก่อนที่จะลงมือทำงาน เขาจะรู้ว่าสเตรปชั่นตอนนี้เป็นอย่างไร

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : ข้อมูลความรู้ของเราอยู่ที่คนทำงานมากกว่า เวลาที่มีพนักงานใหม่ๆ เข้ามา ก็จะให้คนที่ทำงานมาก่อนช่วยสอนงาน โดยเราจะเน้นไปที่ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : คือน้องแต่ละคนก็จะมีหน้าเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ความรู้และประสบการณ์จะอยู่ที่ตัวเขา เราจะให้เขาเป็นผู้ถ่ายทอดไปสู่เพื่อนหรือรุ่นน้องที่มารับงานต่อ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ในแผนกที่ ทุกคนทำงานเดียวกัน ไม่ได้แบ่งแยกหน้าที่ ทุกคนจะรู้เท่าๆ กันหมด มีการประชุมส่งเวรกันทุกวัน ฉะนั้นความรู้ต่างๆ จะอยู่ในตัวคนที่ทำงาน ถ้ามีคนใหม่เข้ามา ก็จะให้คนเก่าช่วยสอนงาน

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : ในแต่ละแผนกจะมีการจัดทำ WP WI ส่งให้กับศูนย์คุณภาพของโรงพยาบาลเพื่อรวบรวมเอกสารคุณภาพต่างๆ ไว้ที่นั่น ส่วนในแต่ละแผนกจะมี Share drive เป็นของตัวเองสำหรับอัปโหลดเอกสารต่างๆ ของแผนกไว้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : ในแผนกเรา ใช้ Share drive ในการเก็บข้อมูลความรู้ นื่องๆในแผนกทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ มีแฟ้มเก็บเอกสารความรู้ข้อมูลต่างๆอยู่ในแผนก ส่วนข้อมูลที่สามารถแบ่งปันให้กับแผนกอื่นทราบ ก็จะอยู่ใน Drive ส่วนกลางของโรงพยาบาล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : ในแผนกเรามี Share drive ไว้สำหรับแบ่งปันข้อมูลกัน คนในแผนกทุกคนสามารถเข้าถึง แบ่งปันข้อมูลในส่วนนี้ร่วมกันได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : เราใช้ Share drive ของแผนกในการเก็บรวบรวมเอกสารข้อมูลความรู้ต่างๆ พวก WI WP ก็อยู่ในนั้น พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ก็สามารถเรียนรู้อะไรที่เกี่ยวกับแผนกเราได้ในส่วนนี้เลย

### ปัจจัยที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) : ไว้วางใจได้ส่วนหนึ่ง มีเรื่องการสแกนลายนิ้วมือก่อนเข้างาน ที่เราอาจจะต้องช่วยตรวจสอบ

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) : ไว้วางใจในตัวพนักงานได้ คือส่วนใหญ่งานที่ได้รับมอบหมายมา ตัวน้องก็จะทำได้สำเร็จด้วยตัวเอง ในเรื่องของความซื่อสัตย์ หรือการถือโกงก็ยังไม่ให้เห็น ยังไม่เกิดขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) : คือจะพูดว่าไว้วางใจทั้งหมดก็เป็นไปไม่ได้ เพราะระบบเราบางครั้งมันมีช่องโหว่อย่างที่บอกไป เช่นระบบ IT เคยมีปัญหาเรื่องการรั่วไหลข้อมูล การเก็บเงินคนไข้ในช่วงก่อนหน้านี้ ซึ่งเราก็พยายามแก้ไขให้ดีขึ้น

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) : น้องเราไว้วางใจได้ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก มีอะไรก็จะรายงานเราโดยตรง

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) : ไว้วางใจได้ทุกคนในเรื่องของความซื่อสัตย์

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) : ไว้วางใจในเรื่องการทำงานได้ครั้งๆ เพราะในแผนกมีคนที่ไม่ได้มีประสบการณ์ด้านนี้มาโดยตรง เราจึงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของการทำงานอีกที ในเรื่องของวินัย และความซื่อสัตย์ สามารถไว้วางใจได้

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) : คิดว่าน่าจะประมาณ 80% บางคนอาจจะยังไม่เชี่ยวชาญในงานของตัวเองอย่างแท้จริง อาจจะยังปล่อยไม่ได้ ต้องมีคนคอยควบคุมดูแล

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) : ไว้วางใจได้มาก สถิติความผิดพลาดในการทำงานก็อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ สามารถปล่อยให้ทำงานกันเองได้ โดยไม่ต้องควบคุมดูแลมากนัก

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) : ไว้วางใจได้ ไม่มีปัญหาเรื่องลักขโมย

ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) : ไว้วางใจได้นะ ทั้งเรื่องงานแล้วก็เรื่องความซื่อสัตย์ ไม่เคยมีเหตุการณ์ของหาย หรือลักขโมยเกิดขึ้น



### ปัจจัยที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** การนำเทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาจะช่วยในการดึงดูดคนไข้ให้เข้ามารักษา ในแผนกก็มีพอประมาณ เทียบเท่ากับที่โรงพยาบาลอื่น แต่ยังไม่ได้อะไรมาก แต่บางแผนกเช่นศูนย์เบาหวาน หรือทันตกรรม ก็จะมีการลงทุนในเทคโนโลยีเครื่องมือที่ค่อนข้างสูง และทันสมัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** ถ้าเอาเทคโนโลยีที่มันทันสมัยเข้ามาจะทำให้เป็นที่น่าสนใจของลูกค้า ยิ่งขึ้นปัจจุบันนี้ก็มีการลงทุนนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้หลายแผนก อย่างบางเครื่องเราก็ไม่เคยใช้ที่อื่นมาก่อน มาที่นี้ก็มีให้ใช้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ถ้าเรามีเครื่องมือที่ทันสมัย ก็จะเป็นการดึงดูดผู้เข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น ถ้าเป็นแผนกเรามีเพียงพอ บางอย่างก็มากกว่าที่อื่นด้วยซ้ำ ส่วนแผนกอื่นโรงพยาบาลก็มีการลงทุนในเทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** เห็นควรให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นอย่างมาก เพราะว่าจะช่วยทุ่นระยะเวลาในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทุกวันนี้ก็มีการลงทุนในเทคโนโลยี แต่ว่าอาจจะยังไม่ตรงจุด บางทีในส่วนที่ลงทุนไปมันไม่ค่อยตอบโจทย์ในการใช้งาน บางทีมันเยอะเกินไปหรือไม่เพียงพอกับสิ่งที่เราต้องการ ก็ควรจะต้องการสำรวจก่อน ว่าความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้งานคืออะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** ก็มีการลงทุนในเครื่องมือที่ทันสมัย แต่ว่าเป็นบางแผนก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** ช่วงนี้ก็มีเครื่องอะไรใหม่ๆมาที่โรงพยาบาลเราเยอะเลย แผนกเราก็มี มีการลงทุนที่เหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** คิดว่ายังลงทุนในเทคโนโลยีไม่เพียงพอ อยากให้มีพวกสระว่ายน้ำและสำหรับทำวารีบำบัดให้คนไข้ เพราะคิดว่าถ้ามีครบ คนไข้ก็จะอยากมารักษาที่โรงพยาบาลเรามากกว่าที่อื่น เราจะได้เป็นตัวเลือกรายแรก เพราะศูนย์เบาหวานเรามีชื่อเสียงในกลุ่มคนไข้เข้ารับอยู่แล้ว

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** มีการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมมาก ใ้ห้งบประมาณกับเครื่องมือที่ทันสมัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** ถ้าตอนนี้ก็คิดว่าเพียงพอ แต่ในอนาคตอาจจะต้องมีการลงทุนเพิ่มอีก ในบางแผนก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** เทคโนโลยีที่ทันสมัยก็เข้ากับยุคนี้ เพราะว่าตอนนี้ทุกที่ก็นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หากนำเข้ามาใช้แล้วสร้างผลลัพธ์ให้เป็นประโยชน์ ก็จะดีมาก อย่างตอนนี้เราก็เริ่มทำ

เอกสาร งานต่างๆให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น จัดเก็บเอกสารในระบบ ตอนนี้เราก็มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เพียงพอ แต่ปัญหาอยู่ตรงที่ผู้ใช้ อาจจะไม่ได้อำนาจให้เกิดศักยภาพอย่างเต็มที่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** เรื่องระบบ IT ยังไม่ดีพอ หน้าบ้านกับหลังบ้านคนละโปรแกรม ทำให้คนทำงานยาก เสียเวลา คิดว่าในส่วนนี้ยังต้องปรับปรุง แต่ที่นี้มีการลงทุนในเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย อะไรที่ดี แพง โรงพยาบาลยอมลงทุน แต่มองว่ายังใช้ประโยชน์ได้ไม่มากเท่าที่ควร บางอย่างก็เสียเงินโดยใช่เหตุ ควรมีการวางแผนก่อนการลงทุนในแต่ละครั้ง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ตอนนี้โรงพยาบาลเอกชนหลายๆที่ก็พยายามเอาเรื่องนวัตกรรมที่ทันสมัยมาเป็นตัวชูโรง เพื่อดึงดูดคนไข้ให้เข้ามาใช้บริการ ปัจจุบันนี้ของเราก็มีการลงทุนในเทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ เยอะพอสมควร เช่นศูนย์บ่าหวาน ทันตกรรม wellness ภายภาพบำบัด คนไข้ต่างประเทศโดยเฉพาะกลุ่มอาหรับที่เป็นลูกค้าหลักของเรา เขาก็ชอบนะ เขาชอบเครื่องมือที่มันทันสมัย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** ถ้าเอาเทคโนโลยีที่มันทันสมัยมากๆมา คนไข้ก็น่าจะเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น ก็น่าจะดี ทุกวันนี้ก็มีลงทุนในเครื่องมือต่างๆพอสมควรนะ แต่รู้สึกที่เรายังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากมันอย่างเต็มที่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** ตอนนี้ทุกที่ก็แข่งกันเรื่องความไฮเทคอยู่แล้ว ถ้าที่โรงพยาบาลเรามีก็จะทันสมัยทัดเทียมกับที่อื่นๆ ทำให้คนไข้อยากเข้ามาหาเรามากขึ้น มีการลงทุนในเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวกับการรักษาคนไข้เยอะในหลายๆแผนก

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** คิดว่าถ้ามีเทคโนโลยีหรือโปรแกรมที่ทันสมัย จะช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ทำงานได้ง่ายขึ้น ทุกวันนี้ยังขาดโปรแกรมในบางงาน คือใช้แค่โปรแกรมพื้นฐานอย่าง excel ทำ ซึ่งมันก็ช้าและไม่ได้ฉลาดมาก อยากให้เขาลงทุนในส่วนนี้เพิ่ม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ถ้ามีเทคโนโลยี นวัตกรรมเข้ามาก็ดี เพราะตอนนี้ทุกอย่างมันเป็นดิจิทัล มันต้องหมุนไปตามโลก ในแผนกคิดว่าพอเพียง สิ่งที่เราเสนอขอไป เขาก็สนองมาให้เพียงพอ แต่เรื่องระบบ IT อาจจะต้องปรับปรุง เพราะมีปัญหาในการใช้งาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** จริงๆที่นี้ถ้าในแผนกนี้นะ เป็นที่ที่รวบรวมเทคโนโลยีไว้ค่อนข้างเยอะมาก เราอาจจะเป็นที่แรกและที่เดียวในประเทศไทยด้วยซ้ำที่มีระบบซอฟต์แวร์หลากหลายมากให้เลือกใช้ มีเครื่องมือที่ครบครัน มีบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถกว่าที่อื่นๆ ในเรื่องเครื่องมือการรักษา คิดว่ามีการลงทุนที่โอเค แต่อยากให้ลงทุนในสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่ดีกว่านี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** คือในแผนกก็โอเคนะ มีการลงทุนในเทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัยกว่าที่อื่น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** ดิค่ะ เทคโนโลยีใหม่ๆ ทันสมัยก็จะช่วยดึงดูดลูกค้าเข้ามาได้ง่ายขึ้น เพราะยุคนี้เป็นยุคเทคโนโลยี ทำให้เราเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น ช่วยเพิ่มความมั่นใจในการรักษาให้กับลูกค้า ไม่น่าใจของแผนกอื่น แต่ถ้าเป็นแผนกนี้คิดว่าเพียงพอ ครอบคลุมเท่าที่โรงพยาบาลทั่วไปควรจะมี

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** จริงๆ โรงพยาบาลมีความสามารถในการดึงเทคโนโลยีมาได้เยอะ แต่คนใช้ใช้ไม่ได้เต็มที่ ส่วนเรื่อง IT หรือโปรแกรมที่โรงพยาบาลใช้ ก็กำลังมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เพียงพอ ที่นี้ใช้แต่ของแพง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** โรงพยาบาลก็มีการลงทุนในส่วนที่ควรลงทุนอย่างเหมาะสม เช่น เครื่องมือที่ต้องใช้กับคนไข้ แต่เรื่องระบบอาจจะต้องการลงทุนเพิ่มเพื่อช่วยทำให้คนทำงานได้ง่ายขึ้น ดิขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** ผมคิดว่าเครื่องมือเราทันสมัยมาก เพราะเราต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ เราจึงลงทุนในเครื่องมือที่ดีและแพง บางเครื่องโรงพยาบาลอื่นไม่มี แต่เราก็มี เช่น ศูนย์ทันตกรรม ศูนย์เบาหวาน ศูนย์Wellness

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงพยาบาล บางอย่างยังคงไม่ทันสมัยเท่าไร เช่น ฉลากยา ระบบการศัลยกรรม มันมีที่ดีกว่านี้ แต่โรงพยาบาลเราไม่มี มีการนำหุ่นยนต์จัดการเข้ามาทดลองใช้ แต่ระบบไม่สามารถเชื่อมต่อกับโปรแกรมที่เราใช้ได้ ก็เลยต้องยกเลิกไปก่อน พวกนวัตกรรมใหม่ในแผนกก็ยังไม่ค่อยมีเท่าไร

เรื่องการลงทุนในเทคโนโลยี เครื่องมือต่างๆ ก็มีการลงทุนในแผนกที่ควรจะมีอยู่ เช่น แผนกเบาหวาน ทันตกรรม เพราะว่าเป็นส่วนที่ชูโรงพยาบาล เครื่องมือไหนที่ยังไม่มี หรือมีแค่ใช้น้อยๆ ก็ใช้การยืมมาก็โอเค เหมาะสมอยู่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** นวัตกรรมทุกอย่างดี โอเค แต่มีที่ต้องปรับปรุงเรื่องระบบ IT ที่ตอนนี้กำลังดำเนินการปรับปรุงอยู่ เรื่องเครื่องมือใหม่ๆ ที่ทันสมัยเราก็มีใช้อย่างเพียงพอ แล้วก็เหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** ก็มีการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมนะคะ เช่น ศูนย์เบาหวานที่มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการดูแลรักษาคนไข้ ในแผนกเราก็เคยนำหุ่นยนต์จัดการเข้ามา แต่ยังไม่ค่อยได้ใช้งานเพราะมีปัญหาเกี่ยวกับระบบ ตอนนี้ก็กำลังดำเนินการปรับปรุงระบบโปรแกรมให้สามารถใช้งานได้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** การนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาจะช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลดูดีขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจมากขึ้น อยากเข้ามาใช้บริการสำหรับแผนกเรามีการลงทุนในเครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เพียงพอ ส่วนแผนกอื่นๆ เช่น ทันตกรรมก็คือโอเคมากเลย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** การนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาจะช่วยดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น

มีอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัย มีการลงทุนในเครื่องมือที่เพียงพอ เหมาะสม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** ตอนนี้นั้นเป็นยุคดิจิทัล ทุกอย่างมันต้องพึ่งเทคโนโลยี ถ้ามีการนำพวกเครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในโรงพยาบาล ก็เป็นการดึงดูดลูกค้า และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยให้โรงพยาบาลอีกด้วย ทุกวันนี้โรงพยาบาลมีการลงทุนในเครื่องมือที่ทันสมัยในหลายแผนก เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** ทุกวันนี้โลกเราก็เป็นแบบสมัยใหม่แล้ว การมีนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาก็เป็นตัวเลือกให้กับคนไข้ อำนวยความสะดวกให้คนทำงานด้วย การลงทุนเหมาะสมนะ เขามีการลงทุนในเรื่องเครื่องมือที่ใหม่ๆ แพงๆ เช่น แผนกทันตกรรม เบาหวาน IVF

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาใช้ในโรงพยาบาล ก็จะเป็นการดึงดูดให้คนเข้ามาใช้บริการมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันเองโรงพยาบาลเราก็มีการลงทุนในนี้ค่อนข้างมาก อย่างที่แผนกก็มีเครื่องมือที่ใหม่ ทันสมัย และครบครัน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

### ปัจจัยที่ 22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1 (G3) :** สิ่งที่น่าสนใจในการทำงานที่นี่ คือ ลักษณะการทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น เพื่อนร่วมงานโอเค เงินเดือนก็มีส่วน รู้สึกรักที่นี่ เพราะเราเข้ามาอยู่เข้าแต่เริ่มก่อสร้างเห็นทุก ๆ อย่างค่อย ๆ เติบโตขึ้น อยากเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ที่นี่ประสบความสำเร็จ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2 (G3) :** สิ่งสนใจในการทำงานที่นี่คือ เพื่อนร่วมงาน และเงินเดือน กับองค์กรรู้สึกเฉยๆ ไม่ได้ผูกพัน แค่มาทำงานแล้วก็กลับ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** สิ่งสนใจในการทำงานที่นี่ คือเป็นสถานที่ใหม่ เดินทางสะดวก ภาระเบียบยังไม่เคร่งครัดมาก กับองค์กรก็รู้สึกโอเค คนอื่นก็ให้ความสำคัญกับวิชาชีพเรา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** สิ่งสนใจในการมาทำงาน คือ เพื่อนร่วมงาน และเงินเดือน รู้สึกมีความสุขกับเพื่อนในแผนก กับองค์กรก็รู้สึกผูกพัน เพราะที่มาอยู่ที่นี่ตั้งแต่ในช่วงแรกๆ รู้สึกว่าเราได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างที่นี่ให้เป็นรูปเป็นร่าง แต่พอช่วงหนึ่งที่มีการเปลี่ยนถ่ายผู้บริหาร หรือผู้จัดการบางแผนก มันทำให้เรารู้สึกว่าเราไม่สำคัญ และไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เน้นเชิงผลมากเกินไป ไม่ได้มองถึงสภาพจิตใจของเรา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5 (G3) :** สิ่งสนใจในการมาทำงาน คือ เหมือนเป็นหน้าที่ที่เราต้องทำในชีวิต และก็เพื่อนร่วมงานที่ดี กับองค์กรรู้สึกเฉยๆ แต่ผูกพันกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า รู้สึกแบบสนิทใจ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงานที่นี่คือเพื่อนร่วมงาน เพราะทุกคนน่ารัก เป็นกันเอง ทำงานกันเป็นทีม เราเลยมองข้ามเรื่องค่าตอบแทนไปเลย รู้สึกรักที่นี่ เพราะให้ค่าตอบแทนเราในแผนกก็รู้สึกผูกพัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7 (G3) :** สิ่งที่ทำให้เรายังอยู่ที่นี้ อันดับหนึ่งเลยคือเพื่อนร่วมงาน เป็นอะไรที่สบายใจ ค่าตอบแทนก็น่าพอใจ รู้สึกผูกพันและรักที่นี่ เพราะเราได้รู้จักกับคนหลายๆแผนก อาจเป็นเพราะว่าคนของเราไม่ค่อยด้วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8 (G3) :** สิ่งที่ทำให้ยังทำงานอยู่คือทำทนายในการรักษาคนไข้อาหรับ ยังสนุกกับการทำงานอยู่ รู้สึกไม่ได้รักหรือผูกพันกับองค์กร แต่รู้สึกว่าถูกจ้างมาก็จะทำงานให้เต็มที่ ทำให้ดีที่สุด

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงานคือ เพื่อนร่วมงานเป็นหลัก แล้วตามมาด้วยเงินเดือน

รู้สึกเฉยๆกับองค์กร อาจจะเพราะว่าเวลาที่ทำงานที่นี่อาจจะไม่ได้นานมาก แต่รู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานมากกว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงาน คือได้เงินเดือนตามที่คาดหวังไว้ สถานที่ทำงานใกล้บ้าน และเพื่อนร่วมงานดี รู้สึกรักองค์กร รู้สึกรักในงานที่ทำ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11 (G3) :** เพื่อนร่วมงานในแผนก เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานที่นี่ กับองค์กรรู้สึกว่ามีชื่อเสียง แต่เราก็รักและทุ่มเทเต็มที่ อยากให้ที่นี่ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13 (G3) :** เพื่อนร่วมงาน เพราะทุกคนน่ารัก ทำให้เราอยากมาทำงาน เงินเดือนก็ด้วย

รู้สึกรักที่นี่นะ อยู่มาตั้งแต่เปิดแรกๆจากที่ยังไม่ค่อยมีอะไรเลย เราค่อยๆสร้างทุกอย่างขึ้นมา ก็รู้สึกผูกพัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 14 (G3) :** ยังรักในงานที่เท่าอยู่ เพื่อนร่วมงานในแผนกก็ดี อีกอย่างคือใกล้บ้าน เดินทางสะดวก รักและผูกพันกับที่นี่ อยู่มาตั้งแต่แรกเริ่ม ช่วยกันสร้างทุกอย่าง ผ่านความลำบากมาด้วยกัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 15 (G3) :** ใกล้บ้าน เดินทางสะดวก และเงินเดือน รู้สึกผูกพันนะ ทั้งสถานที่และเพื่อนร่วมงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** เพื่อนร่วมงานในแผนก เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานที่นี่ รู้สึกผูกพันนะ เราเข้ามา set up ตั้งแต่ยังไม่มียอะไรเลย สร้างมาด้วยตัวเองทุกอย่าง ก็เลยผูกพัน รักที่นี่

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** เพื่อนร่วมงานที่ดี รักในงานที่ทำ ตอนนี้รู้สึกไม่แน่นอน ไม่มั่นคง อาจจะเพราะสภาพเศรษฐกิจในช่วงนี้ แต่ช่วงระยะเวลาที่อยู่ที่นี่มาก็รู้สึกผูกพัน รักที่นี่



**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 18 (G3) :** สิ่งที่จูงใจในการทำงาน คือ เงินเดือนและเพื่อนร่วมงาน กับองค์กรรู้สึกเฉยๆ ไม่ได้ผูกพันกับองค์กร อาจจะเพราะว่าเพิ่งเข้ามาทำงานได้ไม่นาน แค่นี้ก็ว่า

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 19 (G3) :** สิ่งที่จูงใจในการทำงานคือ เจ้านายดี เพื่อนร่วมงานน่ารัก ใกล้เคียงบ้าน เดินทางสะดวก รู้สึกเฉยๆ ไม่ได้ผูกพันกับองค์กรเท่าไร แต่ถ้าในอนาคตโรงพยาบาลปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น ทำงานง่ายขึ้น เราก็จะมีความรู้สึกดี ๆ ในการทำงาน เกิดเป็นความรักความผูกพัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** สิ่งจูงใจในการทำงานที่นี้ คือ รายได้ และเพื่อนร่วมงานในองค์กร กับองค์กรรู้สึกเฉยๆ ไม่ได้ผูกพัน ระบบบริหารยังไม่ได้เท่าที่ควร ทำให้เราทำงานยาก ก็เลยรู้สึกไม่ได้ผูกพันอะไร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 21 (G3) :** สิ่งจูงใจคือเพื่อนร่วมงานโอเค รู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในแผนกมากกว่า เพราะผ่านอะไรมาด้วยกันเยอะ แต่กับองค์กรรู้สึกเฉยๆ ไม่ได้ผูกพัน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** สิ่งที่จูงใจในการทำงาน หนึ่งเลยคือลูกทีมที่ทำงานได้ตามที่ตั้งใจไว้ สามารถตอบสนองต่อคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี อีกเรื่องคงเป็นความท้าทายการได้ทำอะไรใหม่ๆ ก็เป็นสิ่งจูงใจให้เราทำงานในทุกๆวันด้วย รู้สึกดีกับที่นี้ อยากทำหน้าที่ของเราให้เต็มที่ที่สุด อยากช่วยเหลือโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** สิ่งที่จูงใจในการทำงานคือ ความท้าทาย เพราะที่ที่เคยทำมามันมีให้พร้อมทุกอย่าง แต่ที่นี้เรามาเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ เราได้ทำอะไร ทำให้เราเห็นมุมมองอะไรที่แปลกใหม่ รู้สึกดีขึ้นเรื่อย ๆ ทุกวัน มีความสุขในการทำงานดี ยังไม่ได้คิดจะย้ายไปที่ไหน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 25 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงานที่นี้คือ สิ่งแวดล้อมที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี กับองค์กรรู้สึกรัก ผูกพัน เพราะมาตั้งช่วงแรกๆ ผ่านความยากลำบากมา คือทุกอย่างเริ่มจากศูนย์ ถ้าใจไม่รักก็คงไม่อยู่ถึงทุกวันนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 26 (G3) :** ทุกวันนี้ที่ยังทำงานอยู่เพราะว่ายังสนุกกับงานที่ทำ รักในการรักษาคนไข้ ไม่ได้รู้สึกรักหรือผูกพันกับองค์กร เพราะรู้สึกว่าองค์กรก็ไม่ได้รักเรา

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 27 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงานคือ ยังมีความสุขในการทำงาน งานยังท้าทาย ทำให้เรายังอยากมาทำงานทุกวัน รู้สึกเฉยๆ ยังไม่ได้ผูกพันกับองค์กร

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 28 (G3) :** สิ่งจูงใจในการทำงานคือเพื่อนร่วมงาน และอยู่ใกล้บ้าน เดินทางสะดวก รู้สึกเฉย ๆ ไม่ได้ผูกพันกับองค์กร เราแค่รู้สึกว่าเรามาทำงาน ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดก็พอ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 29 (G3) :** เพื่อนร่วมงานและเงินเดือน คือ เพื่อนร่วมงานเป็นคนที่เราต้องเจอทุกวัน การเจอเพื่อนดีๆ ก็ทำให้เราอยากมาทำงาน รู้สึกรักองค์กรนะ เริ่มผูกพันมากขึ้น คือคิดว่าทุกคนควรจะร่วมมือ ร่วมใจ สามัคคีกันมากกว่านี้ แล้วความผูกพันมันจะเกิดขึ้นเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** สิ่งที่จูงใจในการมาทำงานที่นี่ น่าจะเป็นเพราะรักในงานที่ทำ รักในทีม เพื่อนร่วมงาน รู้สึกรักและผูกพันกับที่นี่ เราเข้ามาบุกเบิกมาสร้างทุกอย่างใหม่หมด อยากเห็นที่นี้ เติบโตและพัฒนาต่อไปอีกเรื่อยๆ

### ปัจจัยที่ 23 คุณภาพ (Quality)

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3 (G2) :** ในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของเรา เราก็ควบคุมเอง เช่นการตัดรอนเก้าอี้หวานให้ผู้ป่วย การให้บริการทางกายภาพบำบัดแก่ผู้ป่วย

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4 (G2) :** ก็มีการควบคุมคุณภาพของการทำงานให้เป็นไปตามระบบที่ชัดเจน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12 (G1) :** ตอนนี้เรากำลังจะเอามาตรฐาน JCI ที่เป็นมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับสากลเข้ามาในโรงพยาบาลของเรา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ ซึ่งตอนนี้เราอยู่ในระยะเริ่มต้น การตรวจสอบคุณภาพของการให้บริการ เราก็มีหัวหน้าพยาบาลตรวจสอบการทำงานของห้องพยาบาลอีกที คอยดูแลความเรียบร้อย มีศูนย์รับเรื่องร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็นของคนไข้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 16 (G2) :** ควบคุมมาตรฐานการให้บริการ เช่น การสื่อสาร การบริการ โดยผู้จัดการแผนก ให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ ส่วนในห้องที่ทำหัตถการ แพทย์จะเป็นผู้ควบคุม ถ้ายังไม่ดีเท่าที่ควร แพทย์ก็จะมี feedback ไปให้พนักงานรับทราบและแผนกจะมีการฝึกอบรมให้เพิ่ม

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 17 (G2) :** หลังจากที่เรามีการอบรมไป ก็จะมีการทดสอบ หรือถ้าหากมี feedback มาจากหมอ คนไข้ หรือเพื่อนร่วมงาน ก็จะต้องมาหาสาเหตุแล้วปรับปรุงให้มันดีขึ้น

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 20 (G2) :** มีแผนกคุณภาพของโรงพยาบาล คอยดูแลคุณภาพของการทำงานในแต่ละแผนก ให้เป็นไปตามมาตรฐาน ในส่วนของแผนกก็จะมีผู้จัดการเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพการทำงานของห้องๆ มีการให้ทำข้อสอบทุก 6 เดือน เพื่อประเมินความรู้ของพนักงาน

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 22 (G1) :** เรื่องคุณภาพโดยรวมของโรงพยาบาลเรามีแผนกคุณภาพคอยตรวจสอบภาพรวม ณ ตอนนี้เรามุ่งเน้นพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้ได้มาตรฐาน JCI ซึ่งเป็นมาตรฐานโรงพยาบาลในระดับสากล เพื่อขยายการฐานลูกค้า ส่วนเรื่องของคุณภาพการบริการผู้จัดการแผนกจะเป็นผู้ดูแลคุณภาพในแต่ละส่วนงาน ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามมาตรฐานบริการ

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 23 (G2) :** ถ้าเป็นในแผนกเรา ทุก1หรือ 2เดือนจะมีการประชุมทีมกัน พี่มอบหมายงานให้แต่ละคนไป ในแต่ละเดือนเราก็จะมาตรวจสอบว่าเขาได้ทำตามที่เราสั่งหรือไม่ พี่จะเป็นคนดูผลงานและควบคุมคุณภาพเอง

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 24 (G2) :** ในแผนกเราหากมีข้อผิดพลาดในการทำงานของห้องๆ เราจะจดบันทึกไว้ ทุกสิ้นเดือนก็จะมาสรุปผล ตรงไหนที่ผิดพลาดเราก็จะมาหาสาเหตุ หาวิธีการแก้ไข และวิธีการ

ป้องกัน ถ้าจากแผนกอื่นเราดูจากใบอุบัติการณ์ที่แผนกอื่นเขียนให้ จะแบ่งออกเป็นระดับๆ เราก็เอาข้อมูลในส่วนนี้มาปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน โดยหัวหน้าแผนกก็จะเป็นคนดูแล ควบคุมในส่วนนี้

**ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 30 (G2) :** ในแผนกเรา เช่นในห้องตรวจจะมีหมอเป็นผู้ควบคุมดูแลคุณภาพการรักษาผู้ป่วย และคุณภาพของการบริการ การปฏิบัติงานของพยาบาล ผู้ช่วยอยู่แล้ว เรื่องหน้าแผนกที่ในฐานะผู้จัดการก็จะดูแลความเรียบร้อย เป็นผู้ควบคุมคุณภาพของการให้บริการด้วยตนเอง

