

บทที่ 1

บทนำ



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เปรียบเสมือนเป็นหัวใจที่หล่อหลอมบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายและพลังใจ ในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ดังที่ กริช สิบสนธิ์ (2538) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวีรบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านชายวัฒนธรรม จะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป หากคิดว่าคนเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์การ วิธีบริหารจัดการคนมิใช่ดูจากรายงานผลจากคอมพิวเตอร์ แต่โดยการสร้างเสริมวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน วัฒนธรรมเป็นค่านั่งตั้งหน้าพฤติกรรมอันทรงพลังช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น

จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้เข้ามามีบทบาทมากมายทางการบริหาร ดังเช่น การศึกษาของ Peter และ Waterman (ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน, 2539) ที่พบว่าคุณค่าร่วม (value driven) เป็นองค์ประกอบหนึ่งในคุณลักษณะ 8 ประการที่ส่งผลให้ 62 บริษัทของสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จเหนือบริษัทอื่น ๆ ซึ่งในลักษณะทั้ง 8 ประการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยมและวัฒนธรรมมากกว่าระเบียบวิธีและการควบคุม ในอีกไม่กี่ปีถัดมา Kramer และ Schmalenberg (1988 อ้างถึงใน คิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2537) ได้ศึกษาโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานของ Magnet Hospital พบว่าคล้ายคลึงกับบริษัทเหนือชั้นในอเมริการวมทั้งคุณลักษณะ 8 ประการ ที่ Magnet Hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมาก Magnet Hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่เป็นเลิศในการให้บริการ และจากการศึกษาของ Deal และ Kennedy (1982 cited by Huczynski, Andrzej A. and Buchanan, David A. , 1991) ที่ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จ พบว่า เกิดจากความแข็งแกร่ง และความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างน่าประหลาด มีการประมาณว่าภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง บุคลากรจะทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ (กริช สิบสนธิ์, 2538) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ

จากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนอกจาก จะส่งผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ แล้วยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการทางสุขภาพ ผลกระทบที่เห็นได้ชัดคือ การขยายตัวทางด้านบริการ เนื่องจากมีสถานบริการสุขภาพทั้งภาครัฐ และเอกชนเปิดบริการกันมากมาย มีการแข่งขันกันในด้านบริการ เพื่อเป็นจุดขายที่ดึงดูดให้มีผู้เข้ารับบริการ (ยุวดี เกตส์ัมพันธ์, 2538) ทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลของรัฐและของเอกชน (ชำนาญ ภูเอี่ยม, 2537) จากรายงานของฝ่ายวิจัยธนาคารกรุงเทพจำกัด (2537 อ้างถึงใน สภาวดี ดวงเด่น, 2539) พบว่าสัดส่วนการเข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนต่อโรงพยาบาลของรัฐ เพิ่มขึ้นจาก 1 : 13 ในปีพ.ศ. 2531 เป็น 1 : 5 ในปีพ.ศ. 2535 นั่นคือการสูญเสียรายได้เป็นจำนวนมาก จากโรงพยาบาลของรัฐไปสู่อุทยานเอกชน

กระทรวงสาธารณสุขได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว จึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงบริการในโรงพยาบาลของรัฐให้ทัดเทียมกับบริการของโรงพยาบาลเอกชน และได้จัดประกวดโรงพยาบาลของรัฐมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2537 เพื่อจูงใจให้โรงพยาบาลของรัฐ เกิดความกระตือรือร้นในการปรับปรุงบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยงานสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค ที่มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสานในด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพ การควบคุมและป้องกันโรค นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท จึงนับได้ว่าโรงพยาบาลชุมชนมีความสำคัญต่องานสาธารณสุข และเป็นหน่วยงานในระดับอำเภอที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จากนโยบายปรับปรุงโรงพยาบาลของรัฐปีงบประมาณ 2538 กองสาธารณสุขภูมิภาค กองการพยาบาล และสำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับชมรมพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย ได้จัดโครงการพัฒนาระบบและคุณภาพงานบริการพยาบาล โดยจัดให้มีการประกวดโรงพยาบาลชุมชน ในด้านการให้บริการพยาบาลดีเด่นระดับเขตขึ้น และได้ประกาศรายนามโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นขนาด 10, 30, และ 60 เตียงขึ้นไปตามลำดับ

การที่โรงพยาบาลชุมชน ได้รับรางวัลโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นระดับเขตได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและการให้บริการที่มีคุณภาพ สิ่งหนึ่งที่ผู้วิจัยเชื่อว่ามีผลต่อการนำไปสู่การเป็นโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น คือ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจากการศึกษาของ Peter และ Waterman พบว่าบริษัทดีเด่นจะมีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ที่นำไปสู่พฤติกรรมของการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และการตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น ที่ส่งผลให้โรงพยาบาลนั้นได้รับรางวัลโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นระดับเขต โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถตอบปัญหาบางประการได้ลึกซึ้งเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องใช้ข้อมูลทางสังคมและวัฒนธรรมมาประกอบใน

การอธิบายความสำคัญ และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถแสวงหาลักษณะสำคัญของข้อมูลเหล่านี้มาได้ทั้งหมด (สุรางค์ วิรกิจพานิชย์, มปป.) การวิจัยเชิงคุณภาพจะสามารถศึกษาถึงแง่มุมต่าง ๆ เหล่านี้ได้ อย่างครอบคลุม และกรอบแนวคิดที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Schein (1992) ในการศึกษาครั้งนี้ แต่เนื่องจากการศึกษาวิจัยนี้จะทำการวิจัยอย่างบูรณาการแบบองค์รวมทั้งโรงพยาบาล ผู้วิจัยจึงเลือกโรงพยาบาลดีเด่นขนาด 30 เตียง จำนวน 1 โรงพยาบาล เป็นกรณีตัวอย่างของการศึกษาครั้งนี้ เพราะจากการศึกษาระดับความสามารถในการให้บริการของโรงพยาบาลชุมชนขนาดต่าง ๆ พบว่าขนาดของโรงพยาบาลชุมชนที่ให้บริการด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมที่สุด คือ โรงพยาบาลขนาด 30 เตียง (สุวิทย์ วิบูลผลประเสริฐ และ คณะ, 2531 อ้างถึงใน วลัยพร เตียวพิพิธพร, 2535) และจากผลการประกวดโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นระดับเขต พบว่ามีโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียงที่ได้รับรางวัลอยู่จำนวน 11 โรงพยาบาล จาก 11 เขตต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ในการเลือกกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากความสอดคล้องกับประเด็น และวัตถุประสงค์ของการศึกษา ขนาดของโรงพยาบาลที่สามารถทำการสังเกตและสัมภาษณ์ได้ทั่วถึง ความปลอดภัยในสนามที่ศึกษา และความเข้าใจภาษาท้องถิ่น เนื่องจากภาษาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม การเข้าใจภาษาจะช่วยทำให้การตีความ และการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้องมากยิ่งขึ้น (เบญจา ยอดดำเนิน, นุปผา ศิริวิศม์ และ วาทีนิ บุญชะลิกษี, 2536) และเนื่องจากผู้วิจัยต้องเข้าไปอยู่ในโรงพยาบาลที่ทำการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลาพอสมควร การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัยครั้งนี้

### ปัญหาในการวิจัย

1. ส่วนประกอบต่าง ๆ ในโรงพยาบาลที่มนุษย์สร้างขึ้นมีอะไรบ้าง
2. ค่านิยมของโรงพยาบาลมีอะไรบ้าง
3. ฐานคติเบื้องต้นของโรงพยาบาลมีอะไรบ้าง
4. การสร้าง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น โดยพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์การ ค่านิยม และฐานคติเบื้องต้น
2. ศึกษาการสร้าง การเรียนรู้ และ การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น

## คำสำคัญ

วัฒนธรรมองค์กร โรงพยาบาลชุมชนดีเด่น

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา
2. องค์กรที่เลือกศึกษา คือโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง ที่ได้รับรางวัลโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นระดับเขต ปีงบประมาณ 2538
3. เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Schein โดยพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กร ค่านิยม และฐานคติเบื้องต้น
4. ระยะเวลาทำการศึกษาภาคสนาม ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2540

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **โรงพยาบาลชุมชนดีเด่น** หมายถึง โรงพยาบาลที่ได้รับรางวัล จากการประกวดโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นระดับเขต ของกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลขนาด 30 เตียงที่ตั้งอยู่ในเขต 4

2. **วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมที่บุคลากรในโรงพยาบาลเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหของการปรับตัวจากภายนอกโรงพยาบาล และบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมาก และถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ มีการส่งสอนต่อไปยังบุคลากรใหม่ของโรงพยาบาล ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้อง ที่จะรับรู้ คิด และรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น โดยพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กร ค่านิยม และฐานคติเบื้องต้น

2.1 **ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กร** หมายถึง โครงสร้างอาคารสถานที่ สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ หรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ ภาษาที่บุคลากรในโรงพยาบาลใช้ การแต่งกายของบุคลากรทั้งในขณะปฏิบัติงาน และนอกเวลาปฏิบัติงาน เรื่องเล่า หรือตำนานเกี่ยวกับประวัติโรงพยาบาล งานพิธีต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงพยาบาล รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้

2.2 **ค่านิยม** หมายถึง วิธีหรือแบบอย่างของความประพฤติ ที่บุคลากรในโรงพยาบาลเห็นว่ามีดี และพอใจที่จะยึดเอาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ โดยค่านึงว่า อะไรควรทำ หรือไม่ควรทำ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของบุคลากร

**2.3 ฐานคติเบื้องต้น** หมายถึง ปฏิกริยาต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในแต่ละสถานการณ์ เป็นความเชื่อและค่านิยมที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น เป็นการรับรู้และเป็นมุมมองที่บุคลากรในโรงพยาบาลมีต่อองค์การของตน และใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหา โดยอธิบายถึงธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ เช่น ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ธรรมชาติของเวลา ธรรมชาติของพื้นที่ ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ และธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ ดังนี้

2.3.1 ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง หมายถึง การตัดสินใจหรือการค้นหาว่าอะไรคือความจริงและความถูกต้อง ที่บุคลากรในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่นเห็นพ้องต้องกันและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน รวมทั้งเกณฑ์อะไรที่ใช้ตัดสินความจริงและความถูกต้องนั้น ได้แก่ เอกลักษณะของโรงพยาบาล สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในโรงพยาบาล และเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความจริงและความถูกต้องในโรงพยาบาล

2.3.2 ธรรมชาติของเวลา หมายถึง แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเวลา การให้ความสำคัญกับเวลา การกำหนดเวลาในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น การขึ้นเวรของพยาบาล

2.3.3 ธรรมชาติของพื้นที่ หมายถึง การแสดงความเป็นเจ้าของ และการกำหนดพื้นที่ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น บทบาทของพื้นที่ในการบ่งบอกถึงตำแหน่ง ระดับความสัมพันธ์หรือความเป็นส่วนตัว

2.3.4 ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ หมายถึง สัญชาติญาณพื้นฐานและชนิดของพฤติกรรมที่ตัดสินบุคลากรในโรงพยาบาล ว่ามีลักษณะอย่างไร หรือการมองบุคคลว่าเป็นคนดีหรือคนเลว โดยพิจารณาจากลักษณะทั่วไปของบุคลากรในโรงพยาบาล ลักษณะบุคลากรที่เป็นที่ยอมรับ และความต้องการของบุคลากรในโรงพยาบาล

2.3.5 ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ หมายถึง แบบแผนการกระทำหรือหลักการที่ยึดถือ ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น การควบคุมตนเองหรือการอยู่ภายใต้การควบคุมของสิ่งอื่น ความเชื่อในความสามารถว่าสามารถกระทำสิ่งที่สมบูรณ์แบบได้ การยอมรับในสภาพที่เป็นอยู่ และการตระหนักในคุณค่าของตนเอง

2.3.6 ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ หมายถึง สัมพันธภาพของบุคลากรในโรงพยาบาล โดยพิจารณาจากลักษณะของสัมพันธภาพ ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และพิจารณาว่าการรวมตัวของบุคลากรและสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้อยู่ร่วมกันมีพื้นฐานมาจากสิ่งใด

**3. การสร้าง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง การทำให้เป็นวัฒนธรรมของโรงพยาบาล โดยผู้บริหารของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น ผ่านการเรียนรู้และยอมรับโดย

บุคลากรในโรงพยาบาลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และมีการถ่ายทอดให้แก่บุคลากรใหม่ ได้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันสืบต่อไป

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพของผู้บริหาร ที่สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น
2. นำผลวิจัยที่ได้ไปสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ เพื่อปรับใช้ในโรงพยาบาลชุมชน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาในโรงพยาบาลชุมชนอื่นต่อไป
3. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ