



**ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มีความหลากหลาย ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
นาวีสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์**

**Employee Engagement: The Challenge for Diverse Human Resource Management
of Private Hospitals in Thailand**

Nawasanan Wongprasit

สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

422 ถนนมรุพงษ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000

Public Health Department, Faculty of Science and Technology, Rajabhat Rajanagarindra University

422 Maruphong Road, Subdistrict Namuang, Muang District, Chachoengsao Province, 24000

Corresponding author. E-mail address: nawasanan@gmail.com

บทคัดย่อ

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเชิงบวกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่มีต่อองค์กร อันเกี่ยวเนื่องมาจากบทบาทการทำงานในองค์กรจนถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร จนทำให้พนักงานแสดงออกด้วยความสมัครใจของกรเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า หากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง พนักงานจะอยากมาทำงาน ตั้งใจและทุ่มเททำงานหนักเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการและองค์กรมีผลกำไรในที่สุด แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ พนักงานมักจะขาดงานบ่อย ไม่ตั้งใจทำงานเต็มที่ และมีอัตราการลาออกสูง ส่งผลให้การบริการไม่ราบรื่น ลูกค้าขาดความเชื่อมั่น อาจไม่มาใช้บริการ และองค์กรจะขาดทุนและปิดกิจการในที่สุด ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนต่างตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวและได้พยายามหาแนวทางสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้เกิดขึ้น หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์หนึ่ง คือ ความเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของพนักงาน แล้วบริหารให้ตรงกับความต้องการนั้น ซึ่งพนักงานของโรงพยาบาลเอกชน ประกอบด้วย บุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ พื้นฐานการศึกษา ช่วงอายุ และเพศ ซึ่งผู้เขียนได้แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ อันประกอบด้วย 1) กลุ่มแพทย์ 2) กลุ่มพนักงานวิชาชีพที่ไม่ใช่แพทย์ เช่น เภสัชกร พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค และนักกายภาพบำบัด 3) กลุ่มพนักงานวัยหนุ่มสาว 4) กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และ 5) กลุ่มพนักงานหญิง

โดยสรุป จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน ในการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางความหลากหลายดังกล่าว บทความนี้จึงขอนำเสนอ แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน ที่มีความหลากหลายและแตกต่างทางวิชาชีพเพื่อให้องค์กรโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ประสบความสำเร็จในการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงต่อไป

คำสำคัญ: ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความหลากหลาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลเอกชน ประเทศไทย

Abstract

Employee engagement is a positive emotional commitment to the organization. It has evolved from research on the role of work in order to achieve performance. The employee's engagement is demonstrated by his or her willingness to be an effective organization representative. Also, these employees usually remain in the organization for a long time. Employee engagement is related to the employee's on-the-job performance and to customer satisfaction. Employee engagement may predict the employees' willingness to do their work and their intention to work hard. The impact of high employee engagement is customer satisfaction and it contributes to making the organization profitable. On the other hand, the employee will be absent and low motivation for work if he or she has low engagement in the organization. It may lead to a high turnover rate in the organization and the customers will



become dissatisfied and will not have confidence in the services they receive, until finally it may lead to the organization's losing money and going out of business. Private hospital administrators are aware of this phenomenon and attempt to find the guidelines for building high employee engagement in their organization. One principle of human resource management focuses on the nature and needs of employee management. Human resources in private hospitals are diverse. They are different in terms of responsibility, education, age, and gender. In this article, the employees were separated into five groups: 1) medical doctors; 2) medical professionals who were not medical doctors, such as pharmacists, nurses, medical technologists, X-Ray technicians and physical therapists; 3) younger generation employees; 4) 50 year old and older employees; and 5) female employees.

In conclusion, it is a serious challenge for private hospital administrators to achieve successful human resource management policies with such a diverse range of employees. Their task is to decide how they can meet their employees' needs and manage them. This article's aim is to propose the guidelines for human resource management policies among five diverse groups of employees in order to achieve high employee engagement in private hospitals in Thailand.

Keywords: Employee Engagement, Diversity, Human Resource Management, Private Hospital, Thailand

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล เป็น การบริหารที่ยากและซับซ้อน เนื่องจากต้องบริหาร บุคลากรที่มีความหลากหลาย (Diversity) โดยที่ความ หลากหลายทางทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่พนักงานหรือ กลุ่มพนักงานมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และมีขีด ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แตกต่างกัน (Differences) (สุรพงษ์ มลลี, 2007, น. 3) ซึ่งที่มาของความหลากหลายของพนักงานของ โรงพยาบาลเอกชนนั้น มาจากความแตกต่างหรือความ เฉพาะทางของแต่ละบุคคล ทั้งทางด้านหน้าที่ความ รับผิดชอบ พื้นฐานการศึกษา ช่วงอายุ และเพศ เป็นต้น อีกทั้งโรงพยาบาลยังเป็นสถานที่ทำงานที่มีบุคลากร ทั้งกลุ่มวิชาชีพและกลุ่มไม่ใช้วิชาชีพทำงานร่วมกัน คำว่า วิชาชีพ (Profession) เป็น อาชีพ ที่ให้บริการแก่ สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็น การเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐาน ในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้อง ฝึกรอบรวมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอ ก่อนที่จะประกอบวิชาชีพต่างกับอาชีพ (Career) ซึ่งเป็น กิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อ การดำรงชีพเท่านั้น วิชาชีพซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพ ชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบ อย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและ สาธารณชน จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพเป็น

พิเศษเพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้รับบริการและ สาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพ ด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ด้รับ การศึกษาอบรมมาอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของ วิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบัน วิชาชีพ (Professional Institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นแหล่งกลางในการ สร้างสรรค์จริยวัตรวิชาชีพ (มาตรฐานวิชาชีพทาง การศึกษา, 2556, น. 2)

กลุ่มวิชาชีพที่ประกอบอาชีพในโรงพยาบาล ได้แก่ วิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล นักเทคนิค การแพทย์ นักกายภาพบำบัด และนักรังสีเทคนิค เป็นต้น กลุ่มเหล่านี้มักเป็นกลุ่มที่มีความเป็นตัวตนของตนเอง และวิชาชีพ จะมีความแตกต่างทางความคิดและ พื้นฐานความรู้ที่ถูกล้างสมมาจากรูปแบบการเรียนของ แต่ละวิชาชีพที่เน้นเฉพาะด้าน ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์กลุ่มนี้ผู้บริหารจึงควรทราบธรรมชาติและ ความ ต้องการของแต่ละวิชาชีพเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ การบริหารโรงพยาบาลเอกชนยังต้องคำนึงถึงความ ต้องการของผู้ป่วยและญาติที่ไม่เหมือนกันที่มารับการ รักษาด้วยภาวะของโรคที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความ พึงพอใจจากบริการของโรงพยาบาลอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กฎหมายสถานพยาบาลและกฎหมายวิชาชีพ ที่ควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด รวมทั้งความคาดหวังของ



ประชาชนที่ต้องการเห็นการให้บริการที่มีจริยธรรมและเท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนก็ต้องบริหารจัดการเชิงธุรกิจให้องค์กรมีกำไรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ (สิทธิศักดิ์ พุทธิพิติกุล, 2555, น. 136) ท่ามกลางการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ โดยเฉพาะแพทย์และพยาบาล ในขณะที่ประเทศก็กำลังก้าวสู่สังคมอาเซียนในปี 2558 ซึ่งจะมีการเปิดการค้าเสรีและเปิดโอกาสให้บุคลากรวิชาชีพแพทย์ ทันตแพทย์ และพยาบาล เดินทางไปทำงานต่างประเทศได้โดยเสรีนั้นอาจจะทำให้เกิดอัตราการลาออกสูงและทำให้เกิดภาวะขาดแคลนมากขึ้นถ้าผู้บริหารไม่มีมาตรการรองรับที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นมาตรการหนึ่งที่สำคัญทำให้พนักงานทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลานานและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะนั้น Fitz-Enz (2009, p. 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นมีส่วนสำคัญทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่โชคไม่ดีในปัจจุบันนี้้องค์กรส่วนใหญ่ต่างเผชิญกับความผูกพันต่อองค์กรต่ำในขณะที่การศึกษาของ Federman (2009, p. 1) ที่พบว่า มีองค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมีเพียง 11-29 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจโรงพยาบาลนั้นมีปัญหาการลาออกสูงและความผูกพันต่อองค์กรต่ำมากที่สุดในประเทศไทย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทเอกชนชั้นนำของประเทศไทย บางบริษัทก่อตั้งมานานกว่า 40-50 ปี จำนวน 3 แห่ง พบว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท และความรู้สึกด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยความผูกพันในระดับสูงมีเพียงด้านความภูมิใจในงานด้านเดียว จะเห็นว่า แม้แต่บริษัทที่มีอายุยาวนานนาน มีค่าตอบแทนสูง ก็ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันกับพนักงานได้ ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงไม่ใช่คำตอบเดียวในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเข้าใจความต้องการของ

พนักงานแต่ละกลุ่มและนำมาบริหารให้ตรงกับความต้องการนั้น สอดคล้องกับ Kahn (1990, pp. 692-724) ที่พบว่า ความแตกต่างของบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรและแนะนำให้ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการ และความ เป็นธรรมชาติของแต่ละคนในการค้นหาวางจะอย่างไรให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่ได้ผลดีที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ Wongprasit (2012, p. 173) ที่พบว่า องค์กรโรงพยาบาลเอกชนขนาด 100 เตียงแห่งหนึ่ง ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างความรักและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น เกิดขึ้นมาจากการที่ผู้นำเข้าใจธรรมชาติของพนักงานในองค์กรที่ต้องการให้ผู้นำเห็นคุณค่าอย่างจริงจัง ผู้นำแห่งนี้จะรู้จักพนักงานทุกคน รวมทั้งใส่ใจและเข้าใจปัญหาของพนักงาน ผู้นำมีส่วนร่วมและสามารถเข้าถึงการทำงาน ของพนักงาน สามารถเข้าใจและรับฟังปัญหาของพนักงานได้ทั้งความทุกข์และความสุขของเขา เช่น กรณีมีน้ำท่วมโรงพยาบาล ผู้นำจะเข้าไปช่วยเหลือพนักงานทั้งที่บ้านพักและที่ทำงาน ผลของการบริหารดังกล่าวทำให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น พนักงานต่างพูดถึงองค์กรด้วยความรักและหวงแหน มีการทำงานเป็นทีมที่ดี อัตราการลาออกของพนักงานต่ำและความผูกพันต่อองค์กรสูง เช่นเดียวกับ Berger, & Berger (2011) ซึ่งกล่าวว่า การที่ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมในงานกับพนักงาน จะมีผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรบางแห่งบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการพยายามเข้าใจความต้องการของพนักงานเป็นพื้นฐาน เช่น ใช้เทคนิคการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดเดียวกันกับองค์กร เพราะกลุ่มนี้มักต้องการทำงานใกล้บ้านเกิดเพื่อจะได้ดูแลพ่อแม่ เนื่องจากวัฒนธรรมไทยยังเห็นความสำคัญของการดูแลพ่อแม่และญาติ (Holmes, & Tangtongtavy, 1995) แล้วนำความต้องการพื้นฐานส่วนนี้ มาจัดโปรแกรมให้สวัสดิการสำหรับญาติของพนักงาน โรงพยาบาลเป็นพิเศษที่แตกต่างจากที่อื่น โดยมีเงื่อนไขของจำนวนอายุงานของพนักงานที่ทำงานในองค์กร เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานนานขึ้น สวัสดิการดังกล่าว เช่น การให้ห้องพักรักษาพิเศษ การให้ส่วนลดค่ารักษา



พยาบาลจำนวนมากขึ้นตามอายุงาน เป็นต้น (Wongprasit, 2012, p. 173) ซึ่งผลการบริหารดังกล่าว ทำให้พนักงานมีความรักและพึงพอใจต่อองค์กรสูงขึ้น

ดังนั้น การศึกษาธรรมชาติและเข้าใจความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลแต่ละกลุ่ม จึงเป็นปัจจัยสำคัญด้านหนึ่งในการนำมาเป็นพื้นฐานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน อันประกอบไปด้วยกลุ่มบุคลากรที่หลากหลายและมีความแตกต่างดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงขอเสนอบทความนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยแบ่งเป็นกลุ่มพนักงานเพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของพนักงานมากที่สุด อันเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้โรงพยาบาลเอกชนสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้จำนวนมากซึ่งยังไม่คงที่ในขณะนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยังไม่มีการศึกษาถึงความหมายเฉพาะไว้ ซึ่งในบทความนี้ขอเสนอความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้ค้นคว้ามาเพียงบางส่วนได้แก่

Kahn (1990, pp. 692-724) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นการทำงานร่วมกันของพนักงานเกี่ยวกับบทบาทของเขาต่อองค์กร เป็นการแสดงออกทั้งด้านร่างกาย ความรู้ความเข้าใจและอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ด้านร่างกายนั้นหมายถึง การใช้พลังงานทำงานอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และด้านความรู้สึก หมายถึง

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้นำและองค์กรเป็นไปในทางบวกหรือลบ

Allen, & Mayer (1996, pp. 49-252) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่ต้องการอยู่กับองค์กรหรือต้องการออกไปจากองค์กรน้อยที่สุด ในขณะที่ Fleming, & Asplund (2007, p. 154) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนอย่างแรงกล้าที่จะเป็นเหมือนเจ้าของธุรกิจ ในอันที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและต้องการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

Vazirani (2007) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของพนักงานต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร เป็นมาตรวัดถึงความสัมพันธ์ของพนักงานต่อองค์กร ในขณะที่ Federman (2009, pp. 1-28) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ระดับที่พนักงานกระทำกับองค์กรซึ่งเป็นผลจากความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้งต่อองค์กรและเกี่ยวข้องกับวิธีที่พวกเขาทำงานและระยะเวลาการทำงานของพวกเขาในองค์กร

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นความรู้สึกเชิงบวกอย่างแรงกล้าของพนักงานที่มีต่อองค์กร อันเกี่ยวข้องกับบทบาทการทำงานในองค์กรจนถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร จนทำให้พนักงานแสดงออกด้วยความสมัครใจของการเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร และอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน

ความแตกต่างระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) และ ความผูกพันขององค์กร (Organization Commitment)

เนื่องจากยังไม่มีความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ วัดได้และใช้ทั่วไป จึงทำให้ความหมายนี้ไปคล้ายคลึงกันกับความผูกพันขององค์กร บางความหมายกล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นบางส่วนของความผูกพัน



ขององค์กร (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004, p. 9) ส่วน Saks (2006, pp. 600-619) ระบุว่า ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรหมายถึง ทศคติหรือความรู้สึกของบุคคลไปสู่องค์กร เน้นการมุ่งมั่นทำงานในระดับบุคคล ในขณะที่ความผูกพันขององค์กร เป็นการเน้นการมีส่วนร่วม ที่สามารถช่วยเพื่อนร่วมงาน และองค์กรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม คือ เน้นการแสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเป็นทางการของพนักงานมากกว่า เช่นเดียวกับ May, Gilson, & Harter. (2004, pp. 11-37) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะเป็นความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่าการมีส่วนร่วมกับองค์กร

สรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและความผูกพันขององค์กรนั้นแตกต่างกันตรงที่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะเน้นความรู้สึกและพฤติกรรมในการทำงานที่ระดับบุคคลตามบทบาทที่ได้รับผิดชอบ ส่วนความผูกพันขององค์กรจะกล่าวถึงการมีส่วนร่วมระดับองค์กรทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

ประโยชน์ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโรงพยาบาลเอกชนมีความสำคัญ เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องให้บริการโดยคนทำงาน หรือ “People-Based Industry” (Nolan, 2009, p. 2) หรือ “ต้องการแรงงานคนมากกว่าเครื่องมือ เครื่องจักร” (นงลักษณ์ พะโกยะ และเพ็ญญา หงส์ทอง, 2554, น. 11) การที่องค์กรจะลงทุนด้านเครื่องจักรหรืออุปกรณ์นั้น ไม่ใช่เรื่องยากหากมีเงินลงทุนซื้อ แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและอยู่ทำงานให้องค์กรเป็นเวลานานหรือมีความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นเป็นเรื่องยากยิ่งกว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกในองค์กร หรือพยากรณ์อัตราการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงงานของสมาชิก

เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานได้ดี มีผลงานสูง มีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งผลต่อความคงอยู่ และลดอัตราการลาออกของพนักงาน นอกจากนั้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์ต่อความตรงต่อเวลาในการทำงาน และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการมาทำงานของสมาชิกขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อการขาดงานในลักษณะแปรผกผัน นั่นคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำลง นอกจากนี้ยังเป็นตัวทำนายที่ดีตัวหนึ่งของกำไรและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต (Fleming & Asplund, 2007, p. 154) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Harter, Schmidt, & Hayes. (2002, pp. 268-279) พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน ต่อผลลัพธ์ขององค์กร ในด้านกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลผลิตเพิ่ม การลาออกของพนักงาน และอุบัติเหตุในระหว่างปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน โรงพยาบาลเอกชนซึ่งเป็นองค์กรเชิงธุรกิจที่หวังกำไร จึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เนื่องจากถ้าพนักงานมีความผูกพันสูงด้วยแล้วผู้ป่วยย่อมได้รับการบริการที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลให้โรงพยาบาลมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด

นอกจากนี้ Nolan (2009) ยังพบว่า การบริหารความผูกพันของบุคลากร กลุ่มแพทย์ พยาบาล และผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพอื่น ๆ นั้น ต้องการความรู้สึกของการได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับโดยหัวหน้าของพวกเขา ถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะรู้สึกกระตือรือร้นเกี่ยวกับการทำงาน และกลายเป็นแรงบันดาลใจที่จะทำงานยอดเยี่ยม ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มนี้จะต้องมีความอ่อนไหวละเอียดอ่อนและไวต่อความรู้สึกของแต่ละคนให้ได้ดี หรือเรียกว่า ต้องอ่านคนออกนั่นเอง ซึ่งการจะทำให้ผู้บริหารจะต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติของพนักงานก่อน

ในประเทศไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้จำนวนมาก ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาของ จุติรัตน์ ถาวโร และ



ภาสกร พิชญเวทย์วงศ์ (2551) พบว่า ปัจจัยที่ทำนายความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ได้แก่ เจตนาคติต่อองค์กร เสาวลักษณ์ รำเพยพล (2548) ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 5 อันดับแรก ได้แก่ รายได้ การมีคุณค่าในตัวเอง สวัสดิการบัตรสุขภาพตนเองและครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ และบรรยากาศการทำงาน ฉัตรชนิกานต์ บรรลุ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมและการเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนจังหวัดชลบุรี : กรณีศึกษา บริษัทโรงพยาบาลพัทยา จำกัด พบว่า การรับรู้การสนับสนุนทางสังคมและการเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พนิดา จงดำเกิง (2551) ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงแรมแห่งหนึ่ง พบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงาน คือ งานล้นมือ เงินเดือนน้อย พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้บริษัทปรับปรุงค่าตอบแทนเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ความก้าวหน้า และด้านสิ่งจูงใจ ศิริพร ไทยกรณ์ (2554) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและโอกาสก้าวหน้า รองลงมา คือ บรรยากาศการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และงานที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของมณฑิยา สิริอรุณรุ่งโรจน์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ในจังหวัดเชียงราย กลับพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ในจังหวัดเชียงราย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความภาคภูมิใจในงานที่ทำส่วนเงินเดือน และสวัสดิการกลับอยู่ในระดับน้อย

จะเห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีผลทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นและแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งส่งเสริมการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ การสร้างวัฒนธรรมให้การยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงาน การสนับสนุนและเสริมพลัง และการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษาบางแห่งที่พบว่า ปัจจัยด้านการเงินหรือค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถทราบและเข้าใจธรรมชาติและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มพนักงาน แล้วนำมาบริหารตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่ทำงานนานจำนวนมากขึ้น ลดอัตราการลาออกและจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นได้

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แยกตามกลุ่ม เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เพื่อเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนขอเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละกลุ่มพนักงานของโรงพยาบาลเอกชนซึ่งได้แบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ 1) กลุ่มแพทย์ 2) กลุ่มพนักงานวิชาชีพที่ไม่ใช่แพทย์ เช่น เภสัชกร พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค และนักกายภาพบำบัด 3) กลุ่มพนักงานวิยหนุ่มสาว 4) กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และ 5) กลุ่มพนักงานหญิง ดังนี้

1) กลุ่มแพทย์

แพทย์เป็นวิชาชีพที่ทำงานในโรงพยาบาลเอกชนแต่ไม่ใช่พนักงานประจำทั้งหมดโรงพยาบาล โรงพยาบาลบางแห่งว่าจ้างแพทย์ที่เป็นพนักงานของโรงพยาบาลเฉพาะตำแหน่งบริหารเท่านั้น แต่แพทย์ที่ตรวจรักษาผู้ป่วยส่วนใหญ่จะเป็นหุ้นส่วนกับโรงพยาบาล (Partner) หมายถึง มีการบริหารแบบแบ่งค่าตอบแทนตาม



อัตราส่วนแล้วแต่ตกลงกันทั้งสองฝ่าย แพทย์มีความสำคัญมากในการบริการของโรงพยาบาลเอกชน เพราะหัวใจสำคัญของการรักษาผู้ป่วยให้หายจากโรคได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถแพทย์ ความเอาใจใส่และดูแลผู้ป่วยถึง 75-80% ที่เหลือเป็นการสนับสนุนจากส่วนอื่น ๆ (สิน อนุราษฎร์, 2540 อ้างถึงในจารุสุดา เรื่องสุดา, 2540)

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากกลุ่มแพทย์ คือ

1. ความมีชื่อเสียงของโรงพยาบาล ถ้าหากแพทย์ที่อยู่ในโรงพยาบาลเป็นแพทย์ที่เก่ง มีความเชี่ยวชาญ สามารถรักษาโรคหายและให้คำแนะนำที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ป่วยและญาติ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ป่วยบอกต่อกันเองเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด โดยที่โรงพยาบาลไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นประสบการณ์ตรงจากผู้ป่วย สอดคล้องกับการศึกษาของ ยาวภา ปฐมศิริกุล และสุดาพร สวม่วง (2553, น. 57-74) ที่พบว่า ปัจจัยการตลาดบริการสุขภาพมีผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนด้านความพึงพอใจของลูกค้าและวิธีการตลาดที่ได้ผลดีที่สุด คือ การบอกต่อประสบการณ์โดยผู้ป่วย ดังนั้น ชื่อเสียงของแพทย์จึงสามารถดึงดูดให้ผู้ป่วยมารับการรักษาที่โรงพยาบาลนั้นมากขึ้น โรงพยาบาลก็จะมีรายได้มากขึ้น

2. โรงพยาบาลได้ปฏิบัติตามมาตรฐานพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา, 2541, น. 1-123) ซึ่งกำหนดให้สถานพยาบาลต้องมีแพทย์จำนวนที่เพียงพอต่อการให้บริการต่อประชาชน

ความท้าทายในการบริหารกลุ่มแพทย์

1. อัตราการลาออกสูงและสรรหาแพทย์ยาก โดยเฉพาะในโรงพยาบาลเขตต่างจังหวัด ซึ่งอัตราการลาออกสูงดังกล่าว ทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถวางแผนคาดการณ์การให้บริการที่มั่นคงได้ ส่งผลให้ผู้ป่วยไม่ไว้วางใจ

2. เนื่องจากภาวะแพทย์ขาดแคลนทั่วประเทศ (นงลักษณ์ พะโกยะ และเพ็ญญา หงส์ทอง, 2554) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านค่าตอบแทนในระหว่าง

โรงพยาบาลเอกชนด้วยกัน และบางแห่งต้องแข่งขันกับโรงพยาบาลรัฐบาลด้วย

แนวทางการบริหารแพทย์ในโรงพยาบาลเอกชน

เนื่องจากแพทย์เป็นกลุ่มที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลจึงควรมีวิธีการรักษาไว้ให้อยู่ในองค์กรให้นานแล้วจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา เช่น เสนอให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่อื่น ปัจจุบันเป็นสิ่งที่ไม่ได้กระทำโดยทั่วไปแต่ก็ไม่เป็นสิ่งที่ทำให้การรักษาแพทย์ไว้ในองค์กรประสบความสำเร็จเสมอไป ผู้บริหารต้องบริหารจัดการองค์ประกอบอื่นด้วย เช่น บางแห่งใช้วิธีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ คือ ทำให้แพทย์ได้รู้สึกว่าทำงานอยู่กับโรงพยาบาลที่ดี ๆ ผู้บริหารต้องสร้างคุณภาพโรงพยาบาลให้แพทย์เชื่อมั่นในการที่จะทำงานด้วย เช่น สถานพยาบาลที่ดี มีระบบพัฒนาคุณภาพ มีระบบบริหารความเสี่ยง มีเครื่องมือที่ทันสมัย มีทีมงานพยาบาลที่มีความสามารถในการทำงาน และยังต้องมีความสามารถรับมือแพทย์ได้ หรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับแพทย์เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแพทย์และพยาบาลจะทำงานใกล้ชิดกันมาก ต้องทำงานช่วยเหลือกันและกันเกือบตลอดเวลา และที่สำคัญระบบโรงพยาบาลต้องมีระบบการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักชื่อเสียง และเข้ามาใช้บริการเพราะเป็นโรงพยาบาลเอกชน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังควรมีระบบการบริหารจัดการที่มีการลดความเครียดระหว่างแพทย์และความคาดหวังของผู้ป่วย โดยจัดให้มีหน่วยงานรับเรื่องราวและแก้ปัญหาให้แพทย์ เนื่องจากเป็นที่ทราบทั่วไปว่า โรงพยาบาลเอกชนเป็นความคาดหวังสูงของผู้ป่วยและญาติ โรงพยาบาลจะทำหน้าที่หาความสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าบางอย่างหากยากเกินกว่าที่แพทย์จะตอบสนองได้ ถึงแม้เป็นโรงพยาบาลเอกชนมีหน้าที่บริการลูกค้าก็จริง แต่ว่าแพทย์ก็มีมาตรฐานของวิชาชีพ ถ้าเรื่องไหนเกินมาตรฐาน จะเป็นหน้าที่ของโรงพยาบาลหรือหน่วยงานที่จะทำอย่างไรให้ลูกค้าเข้าใจ จากการศึกษาของ Wongprasit (2012, pp. 120-124) พบว่า ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า แพทย์เป็นวิชาชีพที่มีตัวตนสูง เนื่องจาก



เป็นกลุ่มที่มีผลการเรียนดีมาตลอดและสังคมไทยให้การยอมรับยกย่อง อีกทั้งการเรียนในวิชาชีพที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยผู้อื่นเสมอจึงอาจทำให้มีความเป็นเฉพาะตัวสูง การบริหารในกลุ่มนี้จึงต้องอดทนสูงและมีเหตุผลในการอธิบายแต่วิธีการที่สำคัญและได้ผลที่สุด คือ การยอมรับกันและกัน ผู้บริหารต้องทำอะไรให้แพทย์ยอมรับได้ ตั้งแต่แรกเมื่อนั้นก็จะบริหารได้สำเร็จ เหตุนี้จึงเป็นที่มาของการสรรหาผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน ส่วนใหญ่จึงเลือกวิชาชีพแพทย์ เนื่องจากเชื่อว่าแพทย์จะสามารถเข้าใจวิชาชีพแพทย์ด้วยกันและยอมรับในความเชี่ยวชาญของวิชาชีพแพทย์ได้มากกว่าวิชาชีพอื่น (Goodwill, 2006) เช่นเดียวกันการจะทำให้แพทย์ยอมรับได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของแพทย์และตอบสนองให้ได้ตามที่องค์กรสามารถทำได้ สิ่งเหล่านี้เป็นศิลปะและประสบการณ์ของผู้บริหารเพราะแพทย์แต่ละคนนั้นแตกต่างกัน บางคนต้องการวันหยุด บางคนต้องการเวลาทำงาน บางคนต้องการศึกษาต่อ บางคนต้องการบ้านพัก หรือรถรับส่ง บางคนต้องการเงินรายได้ บางคนต้องการชื่อเสียง เป็นต้น ถ้าหากผู้บริหารสามารถค้นหาได้และบริหารได้อย่างสมดุลก็จะส่งผลให้แพทย์พึงพอใจและอยู่ในองค์กรนานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมาได้

และสุดท้ายผู้นำสูงสุดขององค์กร มีส่วนสำคัญที่สุดในการจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้นำต้องมีโอกาสสอนหรือให้คำปรึกษาแพทย์ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการให้เกียรติแพทย์ว่า ผู้นำสูงสุดให้ความสำคัญและมั่นใจว่า ได้บอกสาระสำคัญของความคาดหวังจากองค์กรไปยังแพทย์ซึ่งเป็นผู้ให้บริการต่อผู้ป่วยโดยตรง เช่น บางแห่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจะปฐมนิเทศแพทย์ใหม่ด้วยตัวเองทุกคน เพื่อให้ทราบหัวใจสำคัญของโรงพยาบาลที่จะทำให้ผู้ป่วยและญาติพอใจ เป็นต้น หรือบางแห่งใช้เทคนิคพบปะแพทย์แบบไม่เป็นทางการ แต่ทั้งหมดนี้ผู้บริหารแพทย์จะต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า ควรกระทำด้วยความจริงใจเป็นพื้นฐาน

2) พนักงานกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์ที่ไม่ใช่แพทย์

เป็นพนักงานกลุ่มที่มีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะของวิชาชีพตนเอง และได้รับการควบคุมกำกับการทำงานที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพโดยองค์กรวิชาชีพของตนเอง เช่น สภากายภาพบำบัดมีหน้าที่ควบคุม กำกับการทำงานของพยาบาลวิชาชีพให้เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพพยาบาล เป็นต้น พนักงานกลุ่มนี้ ได้แก่ เภสัชกร พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค และนักกายภาพบำบัด

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากพนักงานกลุ่มนี้คือ

1. โรงพยาบาลได้ปฏิบัติตามมาตรฐานพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 (ราชกิจจานุเบกษา, 2541, น. 1-123) ซึ่งกำหนดให้สถานพยาบาลต้องมีบุคลากรทางการแพทย์เหล่านี้จำนวนเพียงพอ ในการให้บริการต่อประชาชน โรงพยาบาลจะขาดวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งไม่ได้ หากไม่มีจะไม่สามารถเปิดให้บริการได้
2. พนักงานที่ให้บริการที่ดี จะสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กรได้มาก เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นผู้ที่ให้บริการผู้ป่วยโดยตรงและพบเจอกับผู้ป่วยมากที่สุด หากผู้ป่วยพึงพอใจย่อมส่งผลให้พึงพอใจองค์กรด้วย อีกทั้งสามารถขับเคลื่อนกระบวนการบริการที่ดีมีประโยชน์ต่อองค์กรได้ โดยมีบทบาททำให้การรักษาของแพทย์บรรลุผลสำเร็จได้มาก เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการรักษาแบบสหสาขาวิชาชีพประสบผลสำเร็จ

ความท้าทายของการบริหารพนักงานกลุ่มนี้

1. วิชาชีพพยาบาลขาดแคลนมาก ทำให้เกิดสงครามแย่งตัวกันขึ้น ส่งผลให้มีการแข่งขันเรื่องค่าตอบแทนสูง และไม่มีโอกาสเลือกได้ตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการเป็นการเฉพาะ
2. การลาออกสูงและความผูกพันต่อองค์กรต่ำ
3. องค์กรต้องมีต้นทุนด้านการสรรหา และพัฒนาบุคลากรสูงอันเนื่องมาจากการลาออกสูง

แนวทางการบริหารกลุ่มวิชาชีพทางการแพทย์ที่ไม่ใช่แพทย์

1. ในการบริหารวิชาชีพทางการแพทย์นี้ ต้องให้องค์กรวิชาชีพแต่ละวิชาชีพดูแลควบคุมกำกับในเชิง



การปฏิบัติ และให้การบริการที่ถูกต้องตามมาตรฐาน แต่ละวิชาชีพ เช่น องค์กรพยาบาล รับผิดชอบดูแลวิชาชีพพยาบาล เป็นต้น ส่วนผู้บริหารโรงพยาบาล ให้บริหารด้วยความเข้าใจในวิชาชีพไม่ควรเข้าไปก้าวก่ายในเชิงปฏิบัติ เพียงแต่บริหารให้เป็นไปตามนโยบายองค์กรที่กำหนดเป็นเป้าหมายหลัก

2. สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารกลุ่มนี้ คือ การสร้างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Armstrong, 2006) เช่น การบริหารค่าตอบแทนทั้งในด้านเงินค่าจ้าง และค่าวิชาชีพ องค์กรต้องใช้มาตรการทางการเงินที่สามารถดึงดูดให้วิชาชีพขาดแคลนเข้ามาสมัครทำงานในองค์กรให้ได้ เช่น บางแห่ง ให้เงินเดือนสูง หรือให้ค่าวิชาชีพสูง หรือให้โบนัสปลายปีสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องออกแบบให้เหมาะสมและให้สามารถแข่งขันทางการตลาดได้ โดยไม่ควรต่ำกว่าโรงพยาบาลคู่แข่ง แต่ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายได้ขององค์กรควบคู่กันไปด้วย

3. นอกจากนั้น องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในด้านที่ไม่เป็นตัวเงินด้วย (Armstrong, 2006) เช่น การให้การยอมรับซึ่งกันและกัน เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นวิชาชีพ เช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเป็นตัวตนของแต่ละวิชาชีพก็ต้องให้ความสำคัญ การยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การติดบอร์ดประกาศความดี และการให้ทุนการศึกษาต่อเนื่อง การให้โอกาสเติบโตในอาชีพตามความสามารถ การให้ความยุติธรรม การมอบหมายงานพิเศษ เป็นต้น ดังคำกล่าวของ Roger, & Tierney (2004, pp. 78-82) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรกลุ่มวิชาชีพของโรงพยาบาลนั้นสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องให้ความเชื่อมั่นในความสามารถพนักงานกลุ่มวิชาชีพ ผู้บริหารไม่ต้องเข้าไปควบคุมกระบวนการทำงานละเอียดมากเกินไป ควรดำเนินการเพียงมอบหมายงานและติดตามผลการปฏิบัติงานหรือเรียกว่า การบริหารงานแบบไม่ควบคุม

3) กลุ่มพนักงานวัยหนุ่มสาว (Young Generation) พนักงานกลุ่มนี้ โดยทั่วไปมีอายุประมาณ 18-32 ปี เป็นกลุ่มคนที่เกิดมาท่ามกลางความเจริญทางเทคโนโลยี (Ulrich, & Sutton, 2011; Howe, & Strauss, 2000) หรือเรียกว่า กลุ่ม Gen Y เป็นกลุ่ม

ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-2000 (Meire, & Crocker, 2010, pp. 68-78) ซึ่ง Berger & Berger (2011) กล่าวว่า กลุ่มนี้มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ พวกเขามักจะลาออกไปหาที่ทำงานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูง และสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า ความผูกพันต่อองค์กรของ Gen Y จะอยู่ในอันดับท้ายสุดในรายการสิ่งที่ให้พวกเขาให้ความสำคัญ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ครอบครัว เพื่อน สังคม เพื่อนร่วมงาน และตัวของพวกเขาเอง Gen Y ซึ่งกำลังเข้าสู่วัยทำงาน นับเป็นคนวัยทำงานที่ได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่อย่างดี กลุ่มคน Gen Y จะพอใจอย่างมาก ถ้าสามารถเลือกเวลาทำงานตามความสะดวกของตนเอง หรือทำงานจากสถานที่อื่นได้ เช่น ที่บ้านหรือนอกสถานที่ทำงาน โดยยึดผลงานตามกำหนดเวลา สิ่งที่ไม่ชอบอย่างมาก คือ ระเบียบวินัยที่มากเกินไป เช่น ห้ามใช้โทรศัพท์มือถือระหว่างทำงาน ห้ามใช้คอมพิวเตอร์ในเรื่องส่วนตัว ฯลฯ Gen Y บางคนสามารถลาออกจากงานทันทีโดยไม่คำนึงถึงปัญหาเรื่องการตกงาน (เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์, 2550)

สิ่งที่องค์กรได้ประโยชน์จากพนักงานกลุ่มนี้ คือ

1. พนักงานวัยหนุ่มสาว จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ และชอบการบังคับบัญชาแนวราบที่ไม่ซับซ้อน ดังนั้น จะทำงานได้รวดเร็ว
2. พนักงานวัยนี้จะคุ้นเคยกับเทคโนโลยี ดังนั้น เวลาทำงานจะสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการทำงานได้ง่ายและสามารถสอนพนักงานคนอื่นได้ด้วย
3. พนักงานวัยหนุ่มสาวจะมีแนวคิดสิ่งใหม่นำมาซึ่งความแตกต่างทางความคิดจากพนักงานวัยอื่นในองค์กร สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว พวกเขาสามารถเป็นฮีโร่ให้องค์กรได้

ความท้าทายสำหรับพนักงานวัยหนุ่มสาว

1. อาจมีความตึงเครียดระหว่างพนักงานวัยหนุ่มสาวและหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่ต่างวัยกัน เนื่องจากความคาดหวังที่ไม่เหมือนกัน
2. การลาออกสูงถ้ามีที่ใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนสูง หรือให้โอกาสก้าวหน้ามากกว่า



แนวทางการบริหารพนักงานวัยหนุ่มสาว

1. ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และใช้ระยะเวลาสั้น ๆ ในการผลิตผลงานเพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถเต็มที่แล้วพวกเขาจะรู้สึกภาคภูมิใจ

2. ควรออกแบบความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานกลุ่มนี้ให้ชัดเจนสำหรับองค์กรว่า เมื่อพวกเขาอยู่ที่นั่นแล้วจะมีโอกาสก้าวหน้าอย่างไร และต้องมีโปรแกรมอะไรบ้างจำนวนกี่ปีและรายได้ที่กำหนดเป็นอย่างไร เพื่อให้พวกเขาพึงพอใจและรู้สึกมั่นคงในคำตอบแทน (Berger, & Berger, 2011)

3. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มนี้ แสดงความสามารถให้องค์กรเห็น เช่น ให้มีการนำเสนอผลงานที่ถนัด เป็นต้น เพื่อให้รู้สึกภาคภูมิใจและมีคุณค่าในองค์กร

4. ควรส่งเสริมการศึกษา หรือเรียนรู้เพิ่มเติมให้กับพนักงานวัยนี้ทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นการทำงาน อาจจัดเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการองค์กรหรือส่วนหนึ่งของแผนความก้าวหน้าในอาชีพก็ได้

5. เนื่องจากกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ได้รับการดูแลที่ดีจากพ่อแม่ ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดพี่เลี้ยงที่เป็นต้นแบบที่ดีมีแนวคิดเชิงบวกต่อองค์กรมาเป็นผู้คอยช่วยเหลือพนักงานวัยนี้ในระหว่างเข้ามาทำงานใหม่ การบริหารกลุ่มนี้ให้ประสบความสำเร็จต้องพยายามดูแลให้เหมือนพ่อแม่ดูแลเขา

6. ควรเน้นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารไม่ควรเข้าไปควบคุมกำกับใกล้ชิดหรือเน้นกฎระเบียบมากเกินไป แต่คอยติดตามงานผ่านทางเทคโนโลยี เช่น Intranet, Internet Report เป็นต้น ประเด็นนี้สำหรับการทำงานในโรงพยาบาลเอกชนในบางตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบดูแลผู้ป่วยโดยตรงที่ต้องเน้นความละเอียดรอบคอบ อาจไม่เหมาะสมผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่เหมาะสม เช่น งานด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ แทนที่จะให้ทำงานด้านการพยาบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องมีทักษะการดูคนออกกว่า คนที่มี

บุคลิกภาพใดเหมาะสมกับงานแบบใด ก่อนการมอบหมายงานด้วยจึงจะเป็นการดีที่สุด

7. ควรออกแบบสวัสดิการขององค์กรแบบยืดหยุ่น และจัดสัดส่วนของสวัสดิการให้เหมาะสมกับพนักงานวัยนี้ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับพนักงานวัยใกล้เกษียณ โดยทั่วไปสัดส่วนของสวัสดิการของกลุ่มนี้มักต้องการสวัสดิการแบบการศึกษาต่อ การเรียนรู้เพิ่มเติม การเข้าถึงเทคโนโลยี จำนวนมากกว่าการรักษาพยาบาล เป็นต้น

4) กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

พนักงานกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่ทำงานกับองค์กรมานาน อาจเป็นตัวแทนของพนักงานจำนวนมาก และพนักงานวัยนี้มีคุณค่าทางปัญญาต่อองค์กรสูง โดยเฉพาะองค์กรโรงพยาบาลที่ทำงานด้วยคน ยิ่งคนทำงานนานก็ยิ่งมีความเชี่ยวชาญสูงถือว่าเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ควรรักษาไว้ และใช้งานให้ถูกต้องและองค์กรต้องคำนึงถึงเวลาที่เหลือในการทำงานให้กับองค์กรด้วยบางแห่งกำหนดให้เกษียณอายุที่ 55 ปี ขณะที่บางแห่งกำหนดไว้ที่ 60 ปี

สิ่งที่องค์กรได้ประโยชน์จากพนักงานกลุ่มนี้

1. พนักงานกลุ่มนี้ทำงานมานานจึงมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กรมากเป็นที่รู้จักและนับถือของคนในองค์กรตลอดจนลูกค้าในชุมชน ดังนั้นจะสามารถแก้ปัญหาในงานได้ดี เช่น การรับซื้อร้องเรียนจากลูกค้า เทคนิคการพูดคุยให้ลูกค้าเชื่อมั่นในองค์กรหรือการเจรจาต่อรองกับลูกค้า เป็นต้น องค์กรจึงควรมอบหมายงานที่มีลักษณะดังกล่าวให้พนักงานกลุ่มนี้บางแห่งอาจให้ทำงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ หรืองานด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับชุมชน เป็นต้น จะทำให้การพูดการนำเสนอน่าเชื่อถือมากขึ้น เนื่องจากสังคมไทยให้ความเคารพกับผู้สูงอายุกว่า

2. เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญมานานองค์กรจึงควรให้ทำงานด้านการสอนขององค์กร เพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ในงานที่เชี่ยวชาญไปสู่รุ่นน้อง



ความท้าทายของพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป

1. เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้อยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุ เมื่อเกษียณแล้วงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้ อาจจะไม่มีความสำคัญหรือมีผลต่อ

2. อาจมีปัญหาเรื่องการเจ็บป่วย หรือเรื่องสุขภาพที่อาจเป็นปัญหาต่องานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศาล ไม้เรียง (2555) ได้ทำวิจัย เรื่อง สุขภาพของผู้สูงอายุโดยเฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และบิดามารดาของบุคลากร พบว่าเมื่อบุคลากรหรือบิดามารดามีภาวะการเจ็บป่วย จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและผลลัพธ์ของผลการปฏิบัติงาน

3. อาจมีปัญหาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ทำงานมานาน และบางคนอาจเคยประสบความสำเร็จมาก่อน เมื่อมีคณกรุ่นใหม่มาทำงาน และปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานที่ต่างไปจากตน เคยทำงานไว้ก็อาจมีการต่อต้านได้

แนวทางการบริหารพนักงานวัย 50 ปีขึ้นไป

1. ควรบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้พยายามถามความคิดเห็นของพวกเขาก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารใดๆ ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อป้องกันการต่อต้าน

2. ควรซักถามเกี่ยวกับสวัสดิการที่ต้องการของพนักงานวัยนี้ ยืดหยุ่นให้บ้างจะเป็นที่พึงพอใจมาก เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ใกล้เกษียณจะต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพระยะยาวมากกว่าจำนวนเงินให้เสนอโปรแกรมแบบยืดหยุ่น เช่น วันหยุด วันลาไม่รับเงินเดือน โปรแกรมตรวจสุขภาพประจำปีแบบพิเศษเฉพาะตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศาล ไม้เรียง (2555) ที่เสนอให้องค์กรควรมีการดูแลสุขภาพพนักงานที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

3. ควรมีเวทียกย่องชมเชยให้การยอมรับพนักงานที่ทำงานในองค์กรนานโดยเฉพาะพนักงานที่มีผลงานเด่น เช่น จัดงานพนักงานที่สร้างคุณค่าให้องค์กร เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี และมีแรงจูงใจแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น กองทุนเงินสะสมเลี้ยงชีพ หรือเงินพิเศษตามอายุงาน และแรงจูงใจแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ประกาศนียบัตรประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4. อาจเสนอโปรแกรมค่าตอบแทนหลังเกษียณเป็นพิเศษที่เป็นตัวเงินจำนวนหนึ่ง ซึ่งบริษัทออกแบบเอง โดยไม่เกี่ยวกับสิ่งที่ควรได้ตามกฎหมายกำหนด สำหรับผู้ที่ทำงานกับองค์กรนาน และมีค่าความผูกพันต่อองค์กรสูงในกรณีนี้องค์กรควรกำหนดเกณฑ์การวัดค่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นรายบุคคลไว้และเก็บในประวัติพนักงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการให้ค่าตอบแทนหลังเกษียณ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน การบริหารแบบนี้เหมาะกับพนักงานบางกลุ่มที่ต้องการเห็นความมั่นคงในวัยหลังเกษียณ

5) กลุ่มพนักงานหญิง

องค์กรโรงพยาบาลเอกชนมีพนักงานหญิงเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากงานด้านการพยาบาล มีพนักงานเป็นส่วนใหญ่ขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง และมีตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรจำนวนมากเช่นกัน ผู้หญิงส่วนใหญ่จะมีนิสัยละเอียดรอบคอบ อีกทั้งปัจจุบันกระแสการยอมรับความสามารถของผู้หญิงในสังคมไทยได้มีมากขึ้น ดังที่ จินดา หวังวรงค์ (2554) กล่าวถึง ผลการสำรวจของนิด้าโพล (2554) โดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เรื่อง บทบาทสตรีทางการเมืองระหว่างวันที่ 7-8 มิถุนายน 2554 จากประชาชนทั่วประเทศ จำนวน 1,338 หน่วยตัวอย่าง กระจายทุกภาค ทุกระดับการศึกษาและกลุ่มอาชีพ สรุปบางประเด็นที่น่าสนใจได้ ดังนี้

ร้อยละ 75.94 เห็นว่า ผู้หญิงและผู้ชายมีความสามารถในการทำงานเรื่องการเมืองพอ ๆ กัน

ร้อยละ 33.50 เห็นว่า จุดแข็งของผู้หญิงในฐานะนักการเมือง คือ ความละเอียดรอบคอบ

ร้อยละ 37.97 เห็นว่า จุดอ่อนของผู้หญิงในฐานะนักการเมือง คือ ขาดอำนาจและพลังไม่เด็ดขาด

ร้อยละ 63.47 เห็นว่า ประเทศไทยมีความพร้อมที่จะมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้หญิง

จากผลการสำรวจดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้หญิงมีความสามารถเท่าเทียมผู้ชาย มีจุดแข็งด้านความละเอียดรอบคอบแต่มีจุดอ่อนด้านการไม่เด็ดขาด



ประโยชน์ของพนักงานหญิงต่อองค์กร คือ

1. พนักงานหญิงจะทำงานละเอียดรอบคอบ ดังนั้น จะเป็นประโยชน์ในด้านการรักษาผลประโยชน์ให้องค์กร เช่น การรณรงค์เรื่องการประหยัดให้องค์กร พนักงานหญิงจะสามารถคิดและดำเนินการหามาตรการได้ละเอียด

2. พนักงานหญิงจะมองหารายละเอียดในงานได้ดี เช่น การบริการผู้ป่วยและญาติที่กำลังป่วยและต้องการการดูแลจิตใจ พนักงานหญิงจะสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้ป่วยได้ดี

3. ผู้บริหารหญิงจะสามารถคิดหาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ละเอียด ครบทุกมิติ และมีความสามารถในการติดตามงานได้ตามแผนงานรวมทั้งมีความขยันอดทนในการทำรายงานข้อมูลต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

4. ผู้หญิงมีความอ่อนโยน อ่อนหวานพูดจาไพเราะ บางคนอบอุ่นคล้ายความเป็นแม่โดยธรรมชาติ จึงมีความสามารถในการเจรจาต่อรองหรืออดทนรับเรื่องร้องเรียนได้ดี

ความท้าทายของการบริหารกลุ่มพนักงานหญิง

1. ด้วยนิสัยชอบรายละเอียดของผู้หญิง จึงทำให้มีหัวข้อการพูดคุยหรือการนิเทศกันและกันในที่ทำงาน ซึ่งอาจเกิดปัญหาขัดแย้งกันได้ ในกรณีที่ความเห็นไม่ตรงกันแบ่งพรรค แบ่งพวก ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ในองค์กรได้ในที่สุด

2. เนื่องจากมีความสนใจรายละเอียดมากทุกเรื่อง จึงจะมีความรู้สึกอิจฉากันในที่ทำงานสูง โดยเฉพาะถ้าผู้หญิงคนใดที่เก่งมากกว่า สวยมากกว่า จะเป็นจุดสนใจ เป็นเป้าหมายให้ผู้หญิงคนอื่นอิจฉา และนำมาซึ่งการไม่ให้ความร่วมมือในที่ทำงานได้ ทำให้ไม่มีความสุขในที่ทำงาน

3. เนื่องจากอาจขาดความเด็ดขาดหรือมั่นใจในบางเรื่อง จึงอาจมีปัญหาการต้องการความสนใจจากฝ่ายอื่นในบางครั้งจึงทำให้ขาดความรอบคอบในการพิจารณาหรือออกความเห็นในการทำงาน บางคนมีแนวโน้มจะชอบจับกลุ่มกับพวกที่เห็นด้วยกับตนเองสูง

4. หากมีผู้หญิงที่เข้าข่ายวัยทองหรือ อายุ 45- 51 ปี ทำงานด้วยอาจพบผลข้างเคียงจากอาการวัย

ทอง เช่น มีอารมณ์แปรปรวน ร้อนวูบวาบ ซึมเศร้า เป็นต้น อาจส่งผลต่อการทำงานได้

แนวทางการบริหารพนักงานกลุ่มผู้หญิง

1. บริหารแบบตรงกับความสามารถ ผู้บริหารควรถามความถนัดของพนักงานและมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของผู้หญิง

2. ควบคุมมอบหมายงานที่ต้องการรายละเอียด ติดตามงาน งานต่อเนื่องมีแผนงานชัดเจน เช่น การติดตามตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กร การควบคุมคุณภาพการบริการ เป็นต้น

3. ควบคุมมอบหมายงานที่ต้องการความสวยงาม สะอาด การดูแลเอาใจใส่ หรืองานที่สนใจแฟชั่น การแต่งกายสวยงามดูกระเป๋ียบ ซึ่งเป็นจุดเด่นของผู้หญิง เป็นต้น

4. ต้องบริหารด้วยความยุติธรรมถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารพนักงานหญิง กฎเกณฑ์ที่ต้องมีการอยู่ร่วมกันให้กำหนดให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการเป็นประเด็นในการแสดงความเห็นขัดแย้ง ผู้บริหารของพนักงานหญิงต้องให้ความสำคัญกับการไม่แบ่งพรรคพวก ให้ความเสมอภาคกันทุกคน เพื่อป้องกันประเด็นการอิจฉากันในที่ทำงาน

5. จัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่ผู้หญิงได้ใช้ประโยชน์ เช่น การลาหลังคลอด การลาดูแลบุตรเมื่อป่วย หรือการดูแลสุขภาพของตนเองกรณีไม่มีบุตร การให้ทุนบุตร การให้ทุนศึกษาต่อ เป็นต้น

6. สร้างการสนับสนุนการเติบโตในอาชีพทั่วทั้งองค์กรแบบเท่าเทียมกัน ไม่ยึดติดที่เพศ ควรกำหนดเกณฑ์การบริหารผลงานตามความสามารถ หากพนักงานหญิงมีความสามารถตามเกณฑ์ควรส่งเสริมให้เติบโตในอาชีพได้ทัดเทียมกับผู้ชายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันพบว่า ผู้หญิงไทยมีบทบาทสำคัญมากขึ้นและสามารถทำงานตำแหน่งผู้บริหารงานระดับอาวุโสในอัตราที่สูงกว่าประเทศอื่น ๆ ถึงร้อยละ 45 (Voice TV, 2554)

7. หากมีหญิงวัยทองทำงานด้วยให้ทำความเข้าใจอาการข้างเคียงจากวัยทอง และให้พนักงานไปพบแพทย์เพื่อแนะนำปฏิบัติตัวได้ถูกต้อง อาจส่งเสริมให้มี



กิจกรรมทางด้านศาสนาในที่ทำงาน เช่น จัดหาห้องพระ เพื่อการนั่งสมาธิ เป็นต้น

8. ควรมีเวทีให้พนักงานหญิงรวมกลุ่ม แสดงความคิดเห็น พบปะกันหลังเลิกงานในทางสร้างสรรค์ เช่น ชมรมศาสนา ชมรมดูแลลูกวัยต่างๆ ชมรมดูแลสุขภาพผู้หญิงวัยต่างๆ และชมรมพัฒนาความคิดเชิงบวก เป็นต้น

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เป็นการบริหารจัดการที่เฉพาะเจาะจงไม่สามารถเลียนแบบองค์กรอื่นได้ทุกอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละองค์กรควรพิจารณาตั้งแต่การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรน้อย โดยอาจค้นหาเป็นรายบุคคลและสรุปรวมเป็นรายกลุ่ม หลังจากนั้นพิจารณาการบริหารที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยแยกเป็นกลุ่มเพื่อให้ตรงกับความต้องการนั้นมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มแพทย์ กลุ่มวิชาชีพอื่นที่ไม่ใช่แพทย์ พนักงานวัยหนุ่มสาว พนักงานวัยมากกว่า 50 ปี และพนักงานหญิง เป็นต้น นอกจากนี้ควรคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นของพนักงานประกอบ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สภาพการปฏิบัติงาน เงินเดือน และสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การได้รับการยอมรับ ความรู้สึกต่อการประสบความสำเร็จ และสภาพทางสังคมที่เกี่ยวข้อง ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น ผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กรให้ชัดเจน และชี้แจงให้ทราบ เพราะทำให้พนักงานรู้ว่าผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการคืออะไร และควรปฏิบัติตัวอย่างไร ที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารอย่างสมดุลตามบทบาทอย่างดีที่สุด ผู้บริหารต้องใส่ใจ เข้าถึงพนักงาน สามารถวิเคราะห์พนักงานได้ว่าคนไหนมีจุดแข็งเรื่องอะไรและเปิดโอกาสให้พนักงานทำในสิ่งที่พวกเขาทำได้ดีที่สุด และควรแสดงความเอาใจใส่ต่อพนักงาน อย่างจริงใจไม่แสร้ง และที่สำคัญต้อง

ติดตามแผนงานที่ดำเนินการอย่างใกล้ชิดด้วย หากแผนกใดทำงานได้ดีควรมีเวทีชื่นชมยกย่องและให้กำลังใจ สุดท้ายนี้ หัวหน้างานต้องจดจำไว้ว่า ตนเป็นผู้ที่ทำให้ทีมงานลาออกไปมากที่สุด ดังนั้น ต้องไม่สร้างความขัดแย้งกับทีมงานเด็ดขาดให้ใช้คุณธรรมในการบริหารคน มีเมตตาและให้ความกรุณาผู้อื่นตลอดเวลาโดยยึดหลักความถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวทางต่างๆ ในบทความนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารนำมาเป็นแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นได้

เอกสารอ้างอิง

- จารุสุดา เรื่องสุวรรณ. (2540). บำรุงราษฎร์ โรงพยาบาล 5 ดาวของชาวกรุงเทพฯ. *นิตยสารผู้จัดการ*, (2540, พฤษภาคม). ค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=4387>
- จินดา หวังวรงค์. (2554). มองชีวิต. *หมออนามัย*, 21(1), 63-67.
- จตุรรัตน์ ถาวโร และภาสชนก พิษณุเวทย์วงศ์. (2551). ปัจจัยทำนายที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลา นครินทร์. *สงขลานครินทร์เวชสาร*, 26(5), 441-449.
- ฉัตรชนิกานต์ บรรลุ. (2553). ความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนทางสังคมและการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลเอกชนจังหวัดชลบุรี: กรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาลพญา จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้รับการตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นงลักษณ์ พะโกยะ และเพ็ญญา หงส์ทอง. (2554). กำลังคนด้านสุขภาพ ที่เป็นมา เป็นอยู่และจะเป็นไป. *นันทบุรี: พรินท์แอมป์ (ประเทศไทย)*.



พิศาล ไม้เรียง. (2555). โครงการสุขภาพดีของผู้สูงอายุ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น (The healthy campus project). ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.news.kku.ac.th/kkunews/content/view/11690/40/>

พนิดา จงดำเกิง. (2551). การสร้างความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาโรงแรม ABC. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. ให้ไว้ ณ วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ.2541 เป็นปีที่ 53 ในรัชกาลปัจจุบัน. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.kodmhai.com/m4/m4-19/H26/H-26.html>

มณฑิยา สิริอรุณรุ่งโรจน์. (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในธุรกิจยานยนต์ในจังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. (2556). ใน เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2556, จาก <http://education.dusit.ac.th/QA/articles/doc02.pdf>.

เยาวภา ปฐมศิริกุล และสุดาพร สวม่วง. (2553). กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(126), 57-74.

ศิริพร ไทยกรณ์. (2554). ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอ.เมือง จ.เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549). Employee Engagement Survey. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2012, จาก <http://www.pmat.or.th>.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2553). ข้อมูลทรัพยากร (บุคลากรทางการแพทย์และสถานพยาบาล). ค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2555, จาก <http://hrm.moph.go.th/res53/res-rep2553.html>.

ลิตธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. (2555). บริหารโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สุรพงษ์ มาลี. (2007). การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรมนุษย์ : HR Diversity Management. ค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2555, จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

เสาวนีย์ พิสิฐานุสรณ์. (2550). Generation Y ตบเท้าเข้าสู่โลกธุรกิจ. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.artgazine.com/shoutouts/viewtopic.php?t=1546>

เสาวลักษณ์ ร้าเพยพล. (2548). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล.

Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (10th ed.). London and Philadelphia: KOGAN PAGE.



- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Erickson, J. T., & Gratton, L. (2008). *Harvard Business Review on Talent Management*. United State of America: Harvard Business Review Press.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital* (2nd ed.). New York: AMACOM.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human Sigma*. New York: Gallup Press.
- Goodwill, N. (2006). *Leadership in healthcare: A European perspective*. London: Routledge.
- Harter J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfactions, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Holmes, H., & Tangtongtavy, S. (1995). *Working with the Thais: A guide to managing in Thailand*. Bangkok: White lotus.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement and manager self-efficacy Implements for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 377-387.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meire, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 1, 68-78.
- Nolan, A. M. (2009). Improving Patient Satisfaction in Hospitals with Employee Engagement. Retrieved April 30, 2012, from <http://ezinearticles.com/?Improving-Patient-Satisfaction-in-Hospitals-With-Employee-Engagement&id=2709399>
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing Talent Retention AN ROI APPROACH*. United State of America: John Wiley & Sons.
- Robert, J. V. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. USA: SHRM FOUNDATION'S EFFECTIVE PRACTICEGUIDELINES.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, Institute for Employment Studies.



Roger, P., & Tierney, T. (2004). Leadership without control. *European Business Journal*, 16(2), 78-82.

Voice TV21. (8 มีนาคม 2554). “หญิงไทย” เป็นผู้บริหารมากที่สุดในโลก. ค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2555, จาก <http://news.voice.co.th/thailand/5628.html>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619.

Williams, C. (2009). *Principle of Management* (5th ed.). Cincinnati, OH: Delmar/South-Western Thomson Learning.

The Gallup Organization. (2012). Gallup Study: Feeling Good Matters in the Workplace. Gallup Management Journal's. Retrieved April 30, 2012, from <http://gmj.gallup.com/content/20770/gallup-study-feeling-good-matters-workplace.aspx>

Wongprasit, N. (2012). *The Leadership Competency Model of Private Hospital Directors in Thailand*. Doctoral Dissertation, Faculty of Education, Burapha University.

Vazirani, N. (2007). Employee Engagement. SIES College of Management Studies Working Paper Series. Retrieved December 2, 2013, from http://www.siescoms.edu/images/employee_engagement.pdf

